

**EFFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC'S EN LAS
EMPRESAS COLOMBIANAS RAPPI Y DOMICILIOS.COM**

Jorge Eduardo Devia Gutiérrez

Santiago Lobo Guerrero Bermúdez

Administración de Empresas: Pregrado

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2019

**EFFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC'S EN LAS
EMPRESAS COLOMBIANAS RAPPI Y DOMICILIOS.COM**

Jorge Eduardo Devia Gutiérrez

Santiago Lobo Guerrero Bermúdez

Director: Álvaro Moncada

Administración de Empresas: Pregrado

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2019

Tabla de Contenido

Resumen	5
Introducción	6
1. Marco Teórico:.....	11
1.1. Satisfacción del cliente.....	11
1.2. Productividad de las empresas de servicios en Colombia que usan las TIC	16
1.3. Comercio Internacional.....	21
1.4. <i>Modelo de Investigación:</i>	26
2. Rappi y Domicilios.com como objeto de estudio	27
2.1. RAPPI:	27
2.2. DOMICILIOS.COM.....	28
3. Metodología de la Investigación	31
3.1. Tipo y diseño de la investigación:	31
3.2. Población y muestra.....	32
3.3. Instrumento de recolección de información	32
3.4. Procedimiento:.....	33
4. Resultados Obtenidos.....	36
4.1. Razones de las diferencias en resultados y operaciones de estas dos empresas	36
4. 2. Generación de ventaja competitiva a partir de la implementación de las TIC´s en estas dos empresas	39
4.3. Relación costo/beneficio y desafíos de la implementación de las TIC´s en estas dos empresas.....	42
4.4. Impacto de las TIC´s en la satisfacción del cliente, productividad y comercio internacional en estas dos empresas	46
- 4.4.1. Satisfacción del cliente	47
- 4.4.2. Productividad	51
- 4.4.3. Comercio Internacional	55
4.5. Cuadro comparativo Rappi vs Domicilios.com.....	59
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
6. Referencias Bibliográficas.....	65

Índice de Gráficas:

Gráfica 1. Peso de las TIC's en sector servicios en Colombia	9
Gráfica 2. Modelo Investigación.....	26
Gráfica 3. Procedimiento Metodología Investigación	35
Gráfica 4. Comparación ventas y utilidades netas 2018. (COP MM).....	39
Gráfica 5. Datos financieros Domicilios.com. (COP MM).....	43
Gráfica 6. Datos financieros Rappi. (COP MM)	43

Índice de Tablas:

Tabla 1. Cuadro comparativo Rappi vs Domicilios.com	59
---	----

Índice de Anexos:

Anexo 1. Transcripción entrevista con experto en las TIC's - José Miguel Guzmán.....	73
Anexo 2. Transcripción entrevista con empresaria de Rappi - Nini Diaz	87
Anexo 3. Transcripción entrevista con empresario de Domicilios.com - Mateo Blanco.....	92

Efectividad de la implementación de las TIC en las empresas colombianas Rappi y Domicilios.com

Resumen:

Esta investigación se enfoca en cuales son los factores que hacen que una empresa tenga mejores resultados y sea más eficiente que otra, siendo las dos del mismo sector y que ambas cuenten con las TIC (Tecnologías de la información y comunicación). El objetivo de esta investigación es identificar cuáles son las razones por las cuales una empresa logra tener una mayor eficiencia y mejores resultados que otra, si las dos son del mismo sector y las dos cuentan con este tipo de tecnología. Por medio de un método cualitativo de investigación, se hará una comparación entre dos empresas del sector servicios, más específicamente del mercado de delivery y domicilios en Colombia. Las empresas a investigar van a hacer Rappi y domicilios.com, líderes del mercado de domicilios y aplicaciones en Colombia. Mediante entrevistas vamos a establecer cuáles han sido las razones por las cuales una de estas ha tenido una mayor eficiencia con la implementación de las TIC's y porque ha tenido mejores resultados gracias a esta tecnología. Esperamos evidenciar que si una empresa implementa las TIC's para mejorar el servicio al cliente, aumentar su productividad y tener una mayor competitividad internacional, logra tener una mayor eficiencia y mejores resultados que si busca otros motivos para la implementación de las TIC's. Del mismo modo, esperamos poder aportar información sobre los beneficios y ventajas que traen estas tecnologías a las empresas del sector servicios en Colombia, y que tengan presente cuales son las razones por las cuales se pueden volver más eficientes y tener mejores resultados mediante la implementación de las TIC's.

Introducción:**Pregunta Investigación:**

- ¿Cuáles son las razones que hacen que una empresa del sector servicios y del mercado de domicilios, logre ser más eficiente y tener mejores resultados que otra gracias a la implementación de las TIC's en sus operaciones?

Problema:

Desde hace muchos años, es indiscutible que el gran y rápido avance que ha tenido el desarrollo tecnológico ha impactado y transformado de manera significativa el progreso de la humanidad en casi todos (por no decir todos) sus ámbitos, político, económico, social, cultural, legal, entre muchos otros. Es un hecho que el avance tecnológico ha cambiado y ha transformado la forma en que progresa la humanidad, y que ha influenciado la manera en que los seres humanos vivimos y nos desarrollamos con el mundo. La tecnología ha afectado a la economía en general, y no se puede negar que esta ha sido protagonista de todos los cambios y modificaciones económicas que se han generado a nivel mundial. Millones de nuevos negocios y oportunidades económicas ha generado la tecnología en los últimos años, pero de igual manera, han sido muchas las industrias y empleos que se han acabado gracias a los avances tecnológicos y a la falta de adaptación e innovación de algunos negocios. Para muchas personas este desarrollo tecnológico ha representado grandes oportunidades, para muchas otras ha significado una gran amenaza.

Cada vez es más frecuente ver como muchos empleos y negocios se han visto reemplazados por la automatización de procesos y el desarrollo tecnológico de máquinas y plataformas que han llegado a dar soluciones económicas, pero a la vez han irrumpido en empresas tradicionales que se han tenido que acabar y terminar con el trabajo de mucha gente. Grandes empresas como Blockbuster, Kodak, Atari, Napster, entre muchas otras, se vieron muy afectadas por los grandes avances tecnológicos y la falta de capacidad de adaptación al cambio generaron su pérdida del mercado y cierre en muchos casos. Lo anterior significó la pérdida de empleo para mucha gente, pero por el otro lado de la moneda, grandes revoluciones tecnológicas como las que han causado Netflix, Spotify, Uber, Amazon, han generado nuevas ideas de negocio y grandes oportunidades de negocio que de igual manera han generado mucho empleo y bienestar a la economía en general. Asimismo, muchas profesiones y trabajos se han acabado gracias a la implementación tecnológica en muchas industrias y en muchos negocios, como la automatización de procesos en fábricas, la implementación de dispositivos electrónicos en restaurantes, las nuevas herramientas y materiales en el sector agrícola, por mencionar algunos, que si bien han representado oportunidades económicas y han mejorado la eficiencia en la productividad, han sido un gran desafío para un gran porcentaje de la población que se ha quedado sin oportunidades laborales.

El mundo está en un constante cambio y la tecnología avanza cada vez más rápido, por lo que las empresas tienen que tener la capacidad de adaptarse al cambio e innovar, ya que de no hacerlo pueden salir del mercado como le paso a empresas grandes como las que mencionamos anteriormente. Dos ejemplos clarísimos de empresas colombianas que se han adaptado y han optado por implementar los nuevos avances tecnológicos son Rappi y Domicilios.com, empresas que por medio de las TIC's y las aplicaciones han logrado cambiar

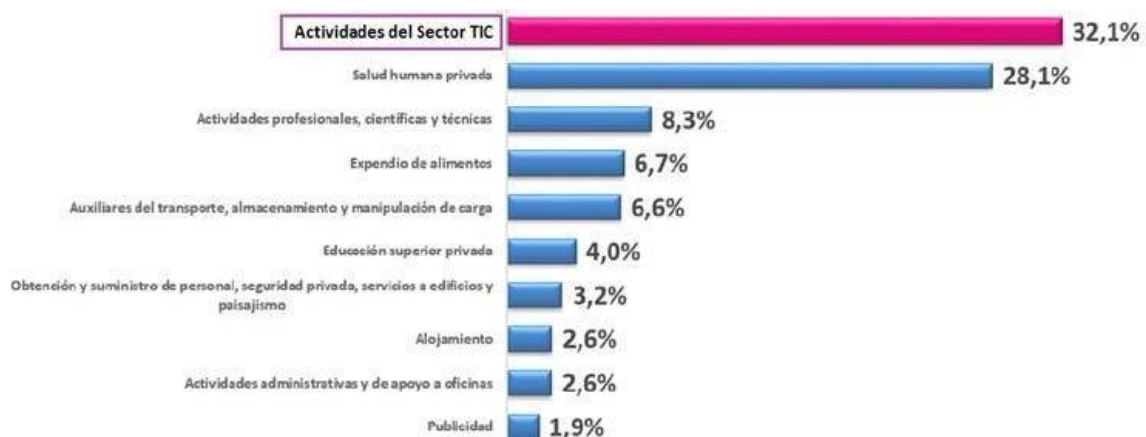
y revolucionar el sector servicios en Colombia, más específicamente el mercado de domicilios y delivery, siendo empresas líderes en este mercado.

Antes de empezar a hablar específicamente de cómo ha afectado la implementación de las TIC el sector servicios del país es importante explicar ¿Qué son? Las TIC o Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son herramientas tecnológicas desarrolladas para procesar, sintetizar, almacenar y compartir información por medio de diferentes canales como el internet, computadoras, celulares, entre otros. En otras palabras, facilitan la recolección, tratamiento e interconexión de la información para lograr una mayor eficiencia con esta. Según el programa de integración de tecnologías a la docencia de la Universidad de Antioquia, la implementación de las TIC's puede facilitar procesos como:

- Acceso a todo tipo de información.
- Procesamiento de datos o información.
- Canales de comunicación.
- Almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes de fácil transporte.
- Automatización de tareas.
- Interactividad.
- Entre otros.

Ahora hablando específicamente de la aplicación de las TIC en Colombia, estas han tenido gran acogida y crecimiento en los últimos años en diferentes sectores económicos del país. Según cifras sacadas del artículo del Ministerio TIC “La utilización de servicios TIC en el país ha crecido un 44% desde 2009”, y se evidencia cómo las empresas del sector servicios

han acogido estas nuevas herramientas en sus operaciones. La siguiente gráfica de dicho artículo muestra que los servicios TIC representaban en 2013 el 32,1% del sector servicios en el país:



Gráfica 1. Peso de las TIC's en sector servicios en Colombia. Fuente: (MINTIC, 2013)

Colombia está viviendo una era digital en los últimos años, donde se han creado negocios gigantes que usan la tecnología como lo es RAPPi y también han entrado otras empresas extranjeras como UBER que están generando un cambio en la sociedad y en la forma de trabajar y usar servicios.

Objetivo General:

- Identificar cuáles son las razones por las cuales dos empresas del mismo sector logran tener diferencias sustanciales en eficiencia y resultados, teniendo disponible la misma tecnología.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los resultados del proceso de implementación de las TIC's en la generación de ventaja competitiva en estas dos empresas.
- Establecer si son mayores los beneficios a los costos y desafíos que implican la implementación de las TIC's.
- Determinar si efectivamente las empresas han avanzado en cuanto a la satisfacción del cliente, productividad y comercio internacional gracias a la implementación de las TIC's representa.

1. Marco Teórico:

1.1. Satisfacción del cliente:

El primer factor investigado como una razón para la implementación de las TIC en las empresas de servicios es la satisfacción del cliente, que, según Hernández Salazar (2011) se puede entender como un estado mental del usuario en respuesta a sensaciones y resultados intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de un deseo o una necesidad. De igual manera, Angelova & Zekiri (2011) establecen que es la sensación que se genera en los clientes cuando experimentan que el desempeño de las empresas ha cumplido con sus expectativas. Del mismo modo, Guadarrama & Rosales (2015) Establecen la importancia de la satisfacción del cliente, pues para estos autores la satisfacción y la lealtad son valores decisivos para lograr una rentabilidad deseada por la empresa. Es por esto que la satisfacción del cliente se entiende como una emoción o sensación generada a partir de experiencias y vivencias al momento de buscar satisfacer una necesidad o un deseo. Es según las expectativas subjetivas previas y los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento de estas expectativas, que se obtiene como resultado la satisfacción del cliente, la cual se evalúa comparando el cumplimiento de las expectativas que se tenían con lo obtenido (Hernández Salazar, 2011). Entre mayor haya sido el cumplimiento de las expectativas, mayor será la satisfacción del cliente, lo cual genera buenas sensaciones y emociones en los usuarios, aumentando las posibilidades de clientes potenciales para la empresa.

Este concepto de satisfacción del cliente se empezó a implementar desde la década de los sesenta, se inició como un tema de estudios relacionados a la evaluación de colecciones e información. Como tal la frase de satisfacción del usuario aparece la década siguiente, y se ha ido concibiendo como una de las formas generales de evaluación de unidades de información.

Sin embargo, es en los años 1980's que empiezan los estudios más enfocados en la satisfacción del usuario, principalmente para determinar las necesidades de información de los clientes (Hernández Salazar, 2011). Y es que el concepto de satisfacción del cliente implica un proceso de evaluación y estudios sobre la información posible a obtener sobre las sensaciones y emociones de los usuarios en un momento post-servicio o post-venta especialmente, por lo cual es de suma importancia maximizar la información posible a conocer de los usuarios sobre su satisfacción como clientes. Y para lograr este objetivo es de gran necesidad maximizar el conocimiento de necesidades y comportamientos de la comunidad y de los usuarios, para de esta manera poder conocer y cumplir con la satisfacción del cliente.

A partir de este fundamento teórico, hemos encontrado que este concepto de satisfacción del cliente se ha tratado como objeto de estudio en muchas ocasiones, y han sido muchas las investigaciones realizadas sobre este tema. En primer lugar, encontramos que Patricia Hernández Salazar en 2011, realizó su estudio sobre la importancia de la satisfacción del usuario, en el cual su objetivo es establecer la importancia de los estudios de satisfacción dentro de las diferentes actividades de investigación. Esta investigación se dividió en cuatro diferentes apartados, el primero se refiere al fundamento ontológico de la bibliotecología, después hace referencia al concepto teórico de la satisfacción, sus antecedentes y conceptualización, posteriormente se revisan las tendencias metodológicas realizadas en estudios de satisfacción de usuarios, y finalmente se abordan las posibles categorías o variables identificadas y analizadas para declarar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades. De esta investigación se concluyó que se debe enfatizar más a fondo en los estudios sobre la satisfacción de los usuarios desde una perspectiva teórica y metodológica, ya que se encontró como constante que no existía una definición unívoca de

este concepto. Este artículo resultó relevante para la investigación a realizar ya que nos permite conocer el fundamento teórico y las investigaciones realizadas sobre la satisfacción del usuario, el cual consideramos como un factor importante para la implementación de las TIC para las empresas del sector servicios en Colombia.

En segundo lugar, está estudio realizado por Irene Gil, María Eugenia Ruiz, y Haydeé Calderón en 2009, sobre la influencia de las TIC en la satisfacción del cliente en el comercio minorista. El trabajo tiene el objetivo de identificar la valoración por parte del consumidor de la importancia de la implementación de las TIC en el comercio, y determinar la incidencia de dichas tecnologías en la satisfacción del consumidor. Este estudio se realiza por medio de una estructura dividida en tres fases, la primera es la revisión de la literatura existente sobre las TIC en el contexto de marketing relacional, la segunda es la metodología realizada por los investigadores, y en tercer lugar se presentan las conclusiones y resultados obtenidos. La metodología que se realizó es de carácter cuantitativo, siendo la encuesta el método implementado. Este artículo fue de gran importancia y de gran utilidad para la investigación ya que nos permitió determinar la influencia de las TIC en la satisfacción del cliente, lo cual nos permitirá determinar si es un factor importante para que las empresas implementen estas tecnologías.

En tercer lugar, encontramos una investigación realizado principalmente por Sofía Medem de la Torriente en 2014, el cual trata sobre la experiencia del cliente. El objetivo de este estudio es poder definir y contextualizar el concepto de experiencia del cliente, y que importancia tiene este concepto para las empresas. Esta investigación se realizó por medio del estudio de tres casos. El primer caso de estudio fue el caso Banco Santander, el segundo fue el caso Opticalia, y el tercero fue el caso Mapfre. Este estudio sacó diversas conclusiones

para cada caso de estudio, pero en general se puede decir que este trabajo investigativo concluye que la experiencia del cliente está marcada por ser una identidad única, y que la experiencia del cliente se basa en generar un recuerdo que este asociado a los valores de la marca, respondiendo siempre a la pregunta “¿Qué quiero hacer sentir a mi cliente?”. Este artículo fue utilizado en el trabajo investigativo ya que nos da la importancia que tiene la experiencia del cliente para las empresas, y como ha resultado en algunos casos de estudio que sirven como ejemplo.

Después a este, encontramos un estudio realizado por Beatriz Moliner y Gloria Berenguer en 2011, sobre el efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad aplicado en establecimientos minoristas. El objetivo de este artículo es conocer el proceso de lealtad conductual y actitudinal por parte de los clientes a partir de la satisfacción de estos y sus determinantes más aceptados. Este trabajo tiene una estructura dividida en tres partes, en la primera se realizó una revisión teórica sobre la lealtad de los clientes, en segundo lugar, se describieron las cuestiones metodológicas de la investigación empírica en un contexto de distribución minorista, y en tercer lugar se presentaron los resultados y conclusiones obtenidas. La metodología se realizó de forma cuantitativa por medio de unas encuestas ad hoc personalizadas interceptando a los clientes saliendo de los establecimientos. Este trabajo concluyo que la satisfacción del cliente afecta positivamente a la lealtad del cliente, ya que los consumidores se sienten más satisfechos y tienden a realizar más gastos en estos establecimientos. Este artículo resultó de gran ayuda y utilidad para nuestro trabajo investigativo ya que nos permite determinar la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas, y si esto lo puede establecer como un factor determinante para la implementación de las TIC.

Y el quinto y último artículo que encontramos, de Ivan Thompson en 2005, sobre los beneficios de obtener la satisfacción del cliente. El objetivo de este artículo es definir y establecer los beneficios que trae para una empresa lograr la satisfacción del cliente, qué elementos la componen y de qué manera se puede determinar el nivel de satisfacción del cliente. Este estudio se realizó por medio de una investigación cualitativa, en el cual en primer lugar se define la satisfacción del cliente, en segundo lugar, los beneficios que trae, en tercer lugar, los elementos que la componen, y en cuarto lugar los resultados y conclusiones obtenidas. Las conclusiones de esta investigación resultaron bastantes interesantes, puesto que determinaron una fórmula para conocer los niveles de satisfacción de los clientes, la cual es que el rendimiento percibido menos las expectativas son igual al nivel de satisfacción, según la cual el autor es muy importante a conocer para tener a los clientes complacidos y satisfechos, y así lograr éxitos en los negocios. Este artículo es bastante útil para nuestra investigación ya que nos permitió determinar de qué manera se puede lograr la satisfacción de los clientes, lo cual nos permitirá establecer si las TIC si pueden ser un factor para que las empresas logren la satisfacción de sus clientes.

H1: La satisfacción del cliente es un factor determinante para la implementación de las TIC empresas de servicios en Colombia, ya que esta tecnología permite obtener la información y comportamientos de los consumidores y de esta manera que las empresas cumplan con las necesidades de sus clientes.

1.2. Productividad de las empresas de servicios en Colombia que usan las TIC:

La productividad, según Rombiola (2012), se define como la cantidad de recursos utilizados en la producción de un producto o servicio por insumos (mano de obra, materia prima, energía, etc.) y por unidad de tiempo. En otras palabras, es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, durante un tiempo determinado. Mientras que Porter (2008) define a la productividad como el valor de rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital, la cual a su vez depende de la calidad y características de los productos. También se habla de que la eficiencia con la que se manufacturan los productos y servicios es el factor principal de la productividad. Para Prokopenko (1989) la productividad es el punto en el que la tecnología, conocimientos técnicos, la gestión, los intereses humanos, el medio ambiente empresarial y social se encuentran. Se puede entender que la productividad es el uso eficiente de recursos como materia prima, mano de obra, tecnologías, información, entre otros recursos, para la manufacturación de algún bien o servicio, que va a representar el rendimiento o crecimiento de las empresas y trabajadores. También es un factor fundamental para la toma de decisiones, ya que sirve a gerentes y dueños de empresas como instrumento comparativo y de medición respecto a otras empresas y el sector en general.

Como se mencionó anteriormente la productividad viene del esfuerzo de las empresas de producir más con menos buscando unos mejores resultados y procesos eficientes. Para González (2012) una empresa logra una mayor productividad y su vez mayor rentabilidad cuando optimiza el uso de sus recursos, es decir, cuando logra producir más bienes o servicios utilizando los mismos recursos o menos de los que eran utilizados anteriormente. El concepto de productividad se a vuelto vital para las empresas y es una de las variables más importantes para el rendimiento o utilidad de las empresas. Antes se creía que la forma para

mejorar la productividad era intensificando el trabajo lo cual puede generar aumentos pequeños pero limitado el exceso de esfuerzo de la maquinaria y limitaciones físicas del ser humano, hoy se entiende que mejorar la productividad no consiste en un trabajo más duro, sino en un trabajo más inteligente (Prokopenko, 1989). Lo que quiere decir el autor anterior con un trabajo más inteligente es el uso eficiente y eficaz de las herramientas disponibles para lograr el trabajo sin necesidad de exceder las capacidades y como hemos dicho anteriormente “hacer más con menos”. Hablando ahora del tema de la productividad en Colombia, para Clavijo (2003), la apertura comercial juega un papel fundamental para el crecimiento y la productividad de las empresas del país, pero esta apertura económica, tiene que ir de la mano de la inversión de las empresas y las herramientas tecnológicas que hacen los procesos más eficientes.

Como primer artículo tratado para esta variable se utilizó uno de María Alderete y Luis Gutiérrez (2012) llamado TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia. El objetivo de este artículo fue comprobar si el uso efectivo de las TIC en el sector servicios del país si resulta en mayor productividad, mayor calidad de productos y servicios, reducción de costos, mejores procesos y menor tiempo de entrega. La investigación se realizó primero con un marco conceptual sobre cómo afecta las TIC el sector servicio del país y los factores que afectan la productividad, segundo utilizan un modelo el cual explican para calcular cómo afecta la implementación de las TIC a la productividad y por último dan los resultados obtenidos con el modelo y las conclusiones de los investigadores. Las conclusiones del trabajo fueron positivas ya que soportaron la hipótesis inicial de los investigadores. Se concluye que es importante el uso de las TIC en el sector servicios de Colombia, ya que se verifica que hay una relación positiva grande entre capital TIC (inversiones en estas tecnologías) y la productividad laboral del sector servicios. También

afirman que además del capital TIC, el capital extranjero y los empleados permanentes son los recursos más importantes que afectan positivamente la productividad, pero que el capital que el capital TIC supera al no TIC en un 4% sobre la contribución positiva en la productividad de cada empresa. Este artículo es muy útil para nuestra investigación porque no solo demuestra que la implementación o inversión en TIC en el sector servicios de Colombia afecta positivamente la productividad de las empresas, sino que también trata temas como mayor calidad de productos, menores tiempos de entrega, entre otros que están expresados en la hipótesis de los investigadores que a su vez también soporta nuestra hipótesis anterior de satisfacción al cliente. Es un artículo muy completo que apoyó de manera significativa nuestra investigación.

El segundo artículo tratado es el trabajo investigación de Botello Peñaloza, Pedraza Avella y Contreras Pacheco. (2015) llamado análisis empresarial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia. El objetivo del artículo es demostrar de forma cuantitativa los impactos de la implementación de las TIC en el desempeño de las empresas en el sector servicios ya que los autores plantean que las TIC son un elemento vital para impulsar la productividad. La investigación consiste en una introducción o marco teórico, seguida de la explicación y aplicación de un modelo de regresión lineal que permite a los investigadores controlar una serie de variables características de las empresas para así poder calcular el efecto neto que causan las TIC en el desempeño de las empresas medido en ventas por vendedor. Los resultados del modelo y las conclusiones apoyan la hipótesis donde se demuestra que las TIC son actualmente la mejor herramienta de las empresas para mejorar la competitividad al implementar estas tecnologías en sus procesos de producción. De forma más puntual los resultaron evidenciaron que las empresas que aplican las TIC en sus procesos tienen un indicador de ventas por trabajador de

4,5% más que las empresas que no lo hacen. Este artículo nos fue útil para apoyar nuestra hipótesis porque arroja cifras que comprueban que la aplicación de estas tecnologías si influencia positivamente a la productividad empresarial.

Como tercer artículo a tratar para esta variable, encontramos un trabajo de investigación llamado Crecimiento, Productividad y la “Nueva Economía”: Implicaciones para Colombia de Sergio Clavijo (2003). El objetivo de este artículo es explicar que el crecimiento en productividad en Colombia es un resultado de variables como políticas económicas, intensidad del comercio internacional, inversiones en tecnologías, inversiones en activos, entre otros. La metodología implementada por el investigador fue primero dar una introducción breve sobre la productividad, seguida de un recuento histórico de la productividad en Colombia y comparación con otros países de América Latina, para explicar después las determinantes de la productividad y conclusiones de la investigación. Los resultados encontrados por el autor fue que la apertura económica juega un papel fundamental en el crecimiento de la productividad través de la inversión y la relación tecnológica capital/trabajo. Este artículo nos ayudó para nuestro trabajo de investigación ya que nos muestra un poco como ha sido el desarrollo de la productividad en el país y en Latinoamérica a través de los años y trata las variables importantes que influyen en el crecimiento económico y la productividad donde también se vuelve a hablar de inversión en tecnología entre otras variables.

Como cuarto artículo, utilizamos uno llamado Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes del sector servicios en Colombia por Castellanos Galeano, Loaiza, Cuesta Iglesias (2016). El objetivo de este artículo es averiguar qué tan importante es la gestión de la información y las tecnologías para optimizar la productividad de las pymes en

Colombia. La metodología empleada por los investigadores fue primero una introducción al tema de las TIC, segundo discuten las problemáticas de los distintos sectores, tercero se estudia las TIC en Colombia y cuarto llegan a las conclusiones del trabajo. Los resultados o conclusiones de los investigadores fue que efectivamente las TIC ayudan a optimizar la productividad en las pequeñas y medianas empresas del país, pero en la actualidad el uso de estas tecnologías no está al alcance de todas las empresas ya que se requiere una inversión es alta. Este artículo nos fue útil porque otra vez confirma la relación entre las TIC y la productividad, pero también da un punto de vista que muestra que no todas las empresas tienen acceso a implementar estas herramientas en sus procesos.

El quinto y último artículo utilizado para el soporte de esta variable fue elaborado por Quiroga Parra, Torrent Sellens y Murcia Zorrilla llamado Usos de las TIC en América Latina: una caracterización (2017). El objetivo del artículo es la realización de un análisis estadístico real, del uso de las TIC en Latinoamérica durante tres periodos de tiempo desde el año 2000. La metodología utilizada fue la recolección de datos los países de Latinoamérica para la realización de modelo estadístico denominado ANOVA con el que se buscaba entender cómo esta Latinoamérica con la implementación de las TIC y qué beneficios les trae a estas. Los resultados encontrados por los investigadores fueron que a pesar de que se ha empezado a implementar estas herramientas en este lado del planeta, en nivel de implantación es aún muy bajo en la mayoría de los países del continente incluyendo a Colombia en comparación a otros estudios realizados en las estructuras macroeconómicas y microeconómicas de países desarrollados. También se concluyó que el principal beneficio para las empresas latinoamericanas de invertir en estas tecnologías es el crecimiento de la productividad a la mayor eficiencia en procesos. Este último artículo es de utilidad para darnos un poco a la idea como esta Colombia en la implementación de las TIC respecto a otros países de la región y

también países desarrollados. Además, se vuelve a confirmar la relación entre las TIC y la productividad.

H2: La implementación o inversión en TIC de las empresas del sector servicios en Colombia es un factor fundamental para mejorar la productividad de las empresas, debido a procesos más eficientes que les permiten tener una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

1.3. Comercio Internacional

Finalmente, la tercera variable implementada en la investigación que impulsa a las empresas colombianas del sector de servicios a invertir e implementar las TIC en sus operaciones es el comercio y los negocios internacionales. Antes que nada, según Cano & Baena (2017), el proceso de negociación internacional se entiende como el conjunto de operaciones y actividades que se realizan en un marco internacional a nivel de compraventa, es decir importaciones y exportaciones. Por otro lado, la globalización es el fenómeno que ha permitido desarrollar y facilitar el proceso de los negocios internacionales, por lo que Matías Batalla (2015) establece a nivel económico el concepto de globalización de la producción, y se refiere al comportamiento de las empresas de abastecerse de bienes y servicios en distintas localizaciones geográficas para aprovechar la cercanía al mercado, la diferencia de costos, calidad y disponibilidad de factores de producción. No obstante, este proceso también se puede reconocer como la identificación de necesidades de una empresa para la compra y venta de bienes y/o servicios en el exterior, que finaliza en la generación de un acuerdo o contrato que formaliza una relación comercial internacional (Cano & Baena, 2017). Como

bien lo determina Matías Batalla, para este proceso de globalización o negociación internacional, ha sido fundamental el desarrollo y evolución de la tecnología, por lo que el progreso e implementación de las TIC resultaría significativo para la competitividad a nivel internacional de las empresas.

Este concepto de comercio y negociación internacional surge desde 1776, cuando Adam Smith publicó “La riqueza de las naciones”. A partir de esta publicación han surgido numerosas teorías e investigaciones alrededor de todo este asunto, de las cuales se destaca la obra de David Ricardo de “Principios de Economía Política y Tributación” en 1817, el cual planteó un enfoque totalmente nuevo sobre el comercio internacional al anteriormente expuesto por Smith, y desarrolló el principio básico de la teoría de la ventaja competitiva. Sin embargo, estos planteamientos pertenecen a los modelos clásicos de la economía que suponen una absoluta inmovilidad internacional de los factores productivos, por lo que a partir de la segunda mitad del siglo XX empezó a surgir un interés más profundo sobre la entrada de las empresas en los países extranjeros. La primera corriente aparece en 1960 cuando Herbert Hymer estableció la escuela de la organización industrial, que constituye a la disyuntiva entre la exportación y la inversión directa como alternativas de expansión internacional de las empresas. A partir de todo este fundamento teórico sobre el comercio y negociación internacional, es que determinaremos su importancia como un factor para la implementación de las TIC (De Matías Batalla, 2015).

Para este concepto de comercio y negociación internacional, hemos encontrado numerosos artículos de carácter investigativo los cuales serán de gran utilidad para la aplicación de la investigación. En primer lugar, encontramos la investigación realizada por Cano y Baena en 2017 sobre las limitaciones en el uso y apropiación de tecnologías de

información y comunicación para la negociación internacional en empresas colombianas. El objetivo de esta investigación es establecer las principales limitaciones que impiden el uso y apropiación de las TIC para el proceso de negociación internacional, y proponer una solución a estas limitaciones para poder aumentar la implementación de estas tecnologías. Para esto, la investigación realizó un estudio sobre 380 empresas colombianas que realizan operaciones de carácter a nivel internacional (importaciones y/o exportaciones), que le permitió analizar estos factores que limitan el uso de las TIC. Dentro de los resultados obtenidos, se destaca que la principal limitación para no implementar las TIC es el desconocimiento de estas y se concluye que se requiere una mayor divulgación de la información sobre la funcionalidad, aplicación y beneficios que ofrecen estas tecnologías. Este artículo fue de gran utilidad para nuestra investigación ya que nos da otra perspectiva acerca de la implementación de las TIC, y nos permite ver la otra cara de la moneda acerca de estas tecnologías, lo cual es de gran importancia ya que nos permite saber qué efectos ha tenido la no implementación de estas tecnologías en comparación a las empresas que si las han utilizado.

El segundo artículo investigativo utilizado para nuestra investigación es sobre las tecnologías de información y comunicación y su evolución y aplicación en los negocios internacionales de Molina y Gallardo en 2012. El objetivo de esta investigación es observar la evolución de las capacidades de las TIC aplicadas con especial atención a quienes se encuentran constantemente en el ámbito de los negocios internacionales. La metodología implementada por esta investigación para el cumplimiento de su objetivo fue contemplar y analizar los indicadores de distintas compañías a nivel global con tendencias de movilidad tecnológica en dispositivos de accesos móviles, sistemas operativos y aplicaciones que promueven nuevos modelos de negocios, y así realizar comparaciones entre estos indicadores y los resultados de estas empresas. Dentro de las conclusiones obtenidas, se puede resaltar

que la evolución de las TIC ha propiciado que se incremente el poder de procesamiento de datos que otorga una mejor capacidad para la toma de decisiones a un nivel global. Este artículo fue de gran uso y aplicación para la investigación ya que nos permite entender de manera técnica los cambios y evoluciones que han tenido las TIC y de qué manera esto se ha convertido en un beneficio y una ventaja para las empresas que han implementado estas tecnologías.

Por otro lado, también encontramos la investigación realizada de igual manera por Cano y Baena en 2013 sobre los retos en la implementación de las TIC para el proceso de negociación internacional. El objetivo de esta investigación es identificar los factores que afectan en la adopción o rechazo de las TIC para la negociación en procesos de compraventa a nivel internacional. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio con 180 empresas colombianas, más específicamente de la ciudad de Medellín, dedicadas a actividades de importación y/o exportación. La metodología implementada sobre estas empresas fue la realización de entrevistas telefónicas y análisis cuantitativos y descriptivos que evaluaron las ventajas y desventajas del uso de las TIC en la manera de negociar. A partir de esta investigación se concluyó que los mayores impedimentos para la implementación de las TIC aplicadas a la negociación son el desconocimiento de estas y desconocer la necesidad de utilizarlas. Así mismo se concluye que las TIC permiten el alcance de objetivos, generar una mayor confianza y un ambiente más propicio para la negociación y mantenimiento de relaciones internacionales. Este artículo resultó de gran importancia para el trabajo de grado ya que nos permitirá conocer y analizar las ventajas que ofrecen las TIC para las empresas que realizan operaciones a nivel internacional.

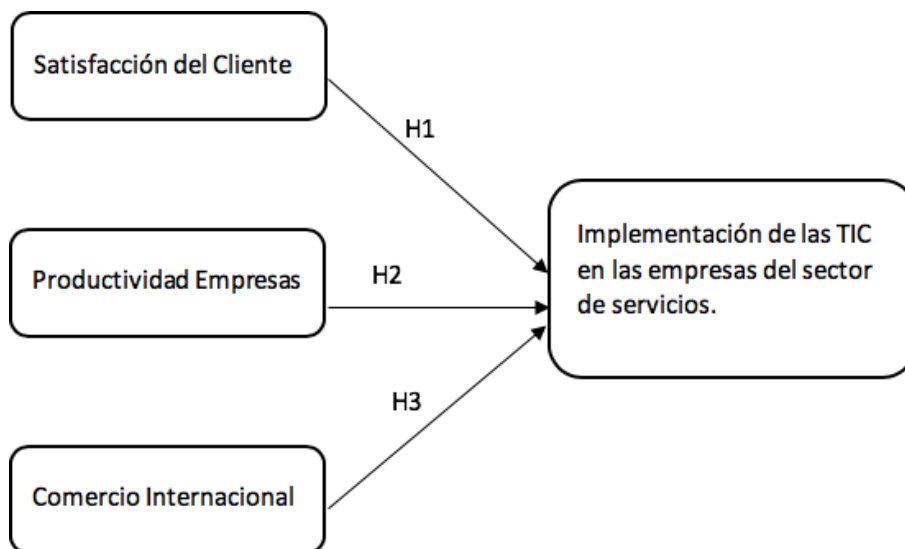
De igual manera, encontramos el artículo investigativo realizado por David de Matías Batalla en 2015 sobre el impacto de las TIC en la forma de hacer negocios internacionales. El objetivo de esta investigación es plantear la inadecuación de la actualización del paradigma ecléctico para explicar la realidad de las empresas multinacionales desde finales del siglo XX. Para la realización de esta investigación, realizaron diferentes estudios y revisiones teóricas sobre las empresas que se desarrollan en un nivel internacional, aplicando el modelo analítico OLI establecido por J.H Dunning. De esta investigación se concluyó que el rápido crecimiento de la economía global ha sido uno de los factores con mayor repercusión en los negocios internacionales, y que el gran avance que han tenido las tecnologías en los últimos 30 años han facilitado el proceso de negocios internacionales. Este artículo fue de gran utilidad para la investigación ya que nos permitirá analizar y conocer más sobre el impacto que tienen las TIC en los negocios internacionales, y por lo tanto establecer de qué manera estas tecnologías influyen sobre los negocios internacionales y establecer si es un verdadero factor para su implementación.

Y en el quinto y último lugar encontramos la investigación realizada por Barragán y Vela en 2015 sobre el impacto de las TIC's en la Gestión de Negocios Internacionales. Este artículo tiene como objetivo conocer cómo las TIC influyen en la gestión y en el desarrollo de los negocios y relaciones internacionales. La metodología implementada por estos autores fue en primer lugar una amplia revisión teórica sobre los antecedentes de este concepto, y así mismo el estudio y análisis de las economías fuertes a nivel global que invierten en la implementación de tecnología, y elementos fundamentales en la implementación y aplicación de estas tecnologías. De esta investigación se concluye principalmente que el comercio internacional acerca más a las personas y a las culturas, y que en este mundo globalizado las empresas que más inviertan en las TIC tendrán más probabilidad de éxito a nivel

internacional. Esta investigación resultó de gran utilidad para nuestro trabajo ya que nos permitió conocer los efectos e impactos que generan estas tecnologías en un ámbito de comercio internacional, y de qué manera permiten una mayor facilidad para la conexión y globalización de las personas y de los negocios.

H3: El comercio y los negocios internacionales son un factor determinante para que las empresas colombianas del sector de servicios inviertan e implementen el uso de las TIC, ya que les proporciona mayores facilidades que hacen que tengan una alta competitividad y mayor capacidad para hacer negocios y relaciones internacionales en un entorno globalizado.

1.4. Modelo de Investigación:



Gráfica 2. Modelo Investigación. Fuente: Elaboración propia.

2 Rappi y Domicilios.com como objeto de estudio

2.1. RAPPI:

Rappi es una empresa colombiana de comercio electrónico y domicilios fundada en 2015. Actualmente tiene presencia en 9 países (Colombia, México, Brasil, Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Chile, Perú y Argentina). Es uno de los ejemplos de implementación y éxito de las TIC ya que gracias a estas son el primer unicornio colombiano (unicornio = empresa de tecnología que está evaluada en más de un billón de dólares). Esta empresa se enfocó en facilitarle la vida al consumidor ofreciendo todo tipo de servicios que el cliente pueda necesitar durante el día a día. Empezaron como una aplicación de domicilios de restaurantes y supermercados, pero hoy en día ofrecen prácticamente de todo. En otras palabras, el negocio de Rappi consiste en hacer todo lo que el cliente no quiere o no puede hacer en el momento, desde pedir un domicilio hasta cosas como comprar el SOAT, tecnología, viajes, boletas, muebles, ropa e incluso que envíen a alguien a lavar el carro a donde estén.

Lo interesante de Rappi es que es una empresa que en su operación da pérdidas, pero lo que realmente es valioso de Rappi es la base de datos que tienen ya que gracias a la cantidad de consumidores que acumulan, procesan y usan una gran cantidad de información sobre los hábitos de compra de los consumidores (¿Qué compran? ¿cuándo lo hacen?, ¿dónde lo hacen?, ¿cada cuánto lo hacen?, entre otra información). Esta base de datos que es posible gracias a las TIC, y esto es muy valioso para las empresas que usan Rappi como canal de distribución ya que les permite saber quiénes son sus clientes y también llegar a más gente.

Uno de los factores más importantes a resaltar es el crecimiento que ha tenido Rappi, en tan solo 4 años se ha posicionado como la aplicación número 1 de domicilios en Colombia y también está cogiendo mucha fuerza en otros países de LATAM.

A pesar del éxito de Rappi también ha habido muchos problemas, el más relevante es el que todavía este mercado de aplicaciones no está regulado por lo que muchos políticos lo tratan de volver ilegal debido a que no vinculan directamente a los domiciliarios por lo que no se les paga seguridad social entre otros gastos que tendrían si fueran empleados directos de Rappi.

Se utilizó esta empresa para realizar el estudio debido a que es la empresa de tecnología más exitosa que ha tenido Colombia y que también está cogiendo mucha fuerza en otros países como México y Brasil. Nos va a servir para demostrar las hipótesis sobre la influencia de las TIC's en la productividad, servicio al cliente y el comercio internacional, tres factores que Rappi tiene muy bien trabajado y que están todos de la mano de las TIC's. Para este estudio es muy importante poder comparar un gigante como Rappi con otra aplicación que preste el mismo servicio pero que no haya sido tan efectiva para poder medir el peso de las TIC's sobre el éxito de estas.

2.2. DOMICILIOS.COM:

Por otro lado, Domicilios.com (con razón social "Inversiones CMR S.A.S.") es una empresa colombiana dedicada al delivery online y domicilios de víveres y comida en Colombia. Por medio de una plataforma digital, brindan un servicio de entrega y domicilios de manera fácil y sencilla, aportando practicidad y comodidad al cliente al momento de

ordenar desde donde sea que estén (Domicilios.com, 2019). Esta empresa nace en 2007, gracias a José Guillermo Calderón y Miguel McAllister, por ese entonces estudiantes de la universidad de los Andes, como un directorio digital en el cual se listan todos los restaurantes de diversas ciudades del país. La idea fue tomando fuerza y fue cuando decidieron hacerlo un negocio y generar ventas online, en el año 2010. Diez años después de su creación, lograron tener presencia y liderazgo en varios países de Latinoamérica (Colombia, Perú y Ecuador), además de tener 40 millones de \$ USD en capital y generar 500 empleos directos y 1.000 indirectos (Pulsosocial, 2017). Actualmente, Domicilios.com cuenta con 10.000 establecimientos asociados en más de 30 ciudades a nivel nacional, representando no únicamente una ventaja para los consumidores sino también para los restaurantes, aumentando la venta de sus productos y haciendo que alcancen un mayor número de clientes, ya que de un promedio de 180 entregas a domicilio que recibe un restaurante, 150 son realizadas mediante Domicilios.com, según su actual Country Manager Felipe Ossa. Así mismo, asegura que Domicilios.com es simplemente un intermediario, un facilitador entre los restaurantes y los consumidores, que brinda una mejor experiencia a cada uno por medio de una plataforma sencilla pero práctica y eficiente a la vez, ofreciendo una gran oportunidad de demanda a los restaurantes, pero a su vez una gran oferta y muchas opciones a elegir a los usuarios desde la comodidad de su casa (Institucional Colombia, 2019).

La razón por la cual escogimos estas dos empresas es porque son las líderes del mercado de domicilios online a través de aplicaciones en Colombia. Según una encuesta realizada por Brandstrat y Netquest a 3.806 personas en las principales ciudades del país, afirma que el 20% de los encuestados tienen y utilizan aplicaciones de domicilios online. De esas personas, es donde Domicilios.com tiene el dominio del mercado, pues 63% de los encuestados utiliza Domicilios.com mientras que un 43% utiliza Rappi. Por otro lado, la gente suele durar en promedio más tiempo en Rappi que en cualquier otra aplicación de

domicilios, pues duran alrededor de 43 minutos por sesión en esta aplicación frente a 15 minutos por sesión en las otras aplicaciones (Mariño Espinosa, 2018). Es evidente el fuerte auge y crecimiento que está teniendo este mercado hoy en día en Colombia, el cual sin duda alguna cambió y revolucionó la forma de entrega y pedidos online en el país, por lo cual seleccionamos sus dos empresas líderes como objeto de estudio para esta investigación, de las cuales somos frecuentes consumidores y usuarios.

Las empresas de servicios del país están usando cada vez más estas herramientas tecnológicas por las razones explicadas anteriormente que les facilita sus procesos haciéndolos más eficientes. El manejo de la información, la automatización de procesos y la facilidad de tener contacto con los clientes son unas de las principales razones por las que las empresas que usan estas tecnologías, y esto a su vez le generan una ventaja competitiva contra los que no se han adaptado al cambio.

Con este trabajo de investigación buscamos averiguar cuáles son los factores de éxito y progreso que puede tener una empresa sobre otra, si las dos son del mismo sector y mercado y ambas cuentan con la implementación de las TIC's. Cuáles son las razones o motivos que hacen que una empresa tenga mejores resultados, ya que estos no vienen dados solamente por la implementación de las TIC's, hay que saber implementarlas y operarlas eficientemente, darles el uso correcto, y tenerlas por las razones y motivos específicos que en verdad van a generar un cambio y una ventaja competitiva, y no usarlas sin alguna razón definida. Queremos demostrar que las TIC's en si no son una razón de éxito, sino los motivos y las razones por las cuales son implementadas y aplicadas eficientemente dentro de una empresa. También queremos demostrar que las TIC's son un instrumento fundamental en la actualidad tanto para empresas como para clientes, y pueden tener gran influencia en el crecimiento de las empresas del sector servicios del país.

3. Metodología de la Investigación:

3.1. Tipo y diseño de la investigación:

Esta investigación se realizó a partir del método cualitativo de investigación ya que la información recolectada no puede provenir de encuestas realizadas a un grupo aleatorio de personas, ya que se necesitábamos información y conocimiento de personas y expertos que sepan del tema las TIC's por un lado, y por el otro entrevistar empleados y/o personas involucradas de las dos empresas seleccionadas, con el conocimiento de la implementación de las TIC en cada una de estas. Por este método obtuvimos resultados más relevantes y precisos para el objetivo de nuestra investigación. Se considera que es un tema para el cual se requiere mucho conocimiento y experiencia, pues requiere de muchos conocimientos y términos técnicos complicados para el que no conoce a profundidad de estas tecnologías, por lo que no es un tema común que se le pueda preguntar a la gente por medio de encuestas, sino que toca hablar con expertos de las TIC y que conozca a profundidad cada una de estas dos empresas, para obtener la mejor información posible. Esta no será una investigación basada en datos estadísticos sino en entrevistas que nos permitan saber los criterios y opiniones de expertos.

Dentro de la metodología cualitativa existen diferentes enfoques que se le pueden dar a la investigación, en este caso específico se hizo un enfoque descriptivo ya que se ajusta a lo que se busca evidenciar. Como lo explica Roberto Hernández en su libro Metodología de la Investigación (6 Edición), las investigaciones cualitativas - descriptivas buscan especificar las características y propiedades importantes del fenómeno que se está analizando en el estudio, es decir que busca describir las tendencias de una población. Con este enfoque se describió de forma precisa y desde varios puntos de vista el fenómeno o comportamiento que estas dos

empresas han tenido a partir de la implementación TIC's. La información se recogió de manera independiente sobre las diferentes hipótesis que se plantearon en la investigación, pero el objetivo del enfoque descriptivo no es encontrar la relación entre las hipótesis sino recoger información para tratar de medir el fenómeno que se plantea en cada hipótesis.

3.2. Población y muestra:

Para esta investigación la población que se tomó para la recolección de información fueron empresarios pertenecientes a las empresas seleccionadas (Rappi y Domicilios.com), además de un experto en las TIC's. Para el tamaño de la muestra se tomaron 2 empresarios y 1 experto pertenecientes a la población explicada anteriormente, con los que se realizaron entrevistas tipo semi-cuestionario. El tipo de muestreo es por conveniencia porque como explicamos anteriormente necesitaremos gente experta en el tema para obtener los mejores resultados.

3.3. Instrumento de recolección de información:

Teniendo en cuenta que esta es una investigación cualitativa, el instrumento utilizado para la recolección de la información fueron entrevistas con expertos del tema. Se realizaron entrevistas con cuestionarios semi-estructurados a un miembro de las dos empresas seleccionadas donde obtuvimos datos sobre las diferencias entre estas, ventajas y desventajas de las TIC's en el sector servicios. Por otro lado, se llevó a cabo otra entrevista a un experto de las TIC's con la cual validamos y conseguimos diferentes opiniones más generales sobre estas tecnologías.

3.4. Procedimiento:

- Guía de entrevista cuestionario semi-estructurado:

Por este método de recolección de datos, se realizaron 3 entrevistas de manera individual, en las cuales recolectamos datos e información más específica y técnica sobre las personas con mayor experiencia y conocimiento en los temas de la investigación.

Por un lado, se entrevistó 1 experto en las tecnologías de las TIC, del cual recolectamos la información más específica y técnica de este tipo de tecnologías. En esta entrevista obtuvimos información con la cual respondimos las siguientes preguntas:

1. Para empezar, ¿Qué son las TIC's? ¿Cuáles son las características principales de este tipo de tecnología?
2. ¿Cuál ha sido el impacto y qué cambios han generado las TIC's en el sector servicios en Colombia? ¿Cuántas empresas de este sector cuentan con estas tecnologías?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que representan las TIC's para las empresas del sector servicios en Colombia? ¿Más específicamente, para las empresas de delivery y domicilios?
4. ¿De qué manera las TIC's permite a las empresas del sector servicios aumentar su número de clientes y obtener una mayor lealtad y satisfacción en estos mismos?
5. ¿De qué manera las TIC's permite una mayor eficiencia y productividad en los procesos y operaciones de las empresas del sector servicios en Colombia? ¿De qué forma es una herramienta que les permita mejores resultados con menos recursos?

6. ¿Como las TIC´s les da una mayor facilidad para expandirse a otros países y obtener una mayor competitividad frente a empresas internacionales?
7. ¿Cómo ve el tema de desplazamiento de la mano de obra por automatización de las máquinas en Colombia y sobre todo en el sector servicios?
8. ¿Qué retos y desafíos se le vienen a las TIC´s en este sector? ¿Cómo van a impulsar al desarrollo del país?

Por otro lado, se entrevistaron dos empresarios pertenecientes a las dos empresas seleccionadas, uno por cada empresa, de los cuales recolectamos la información más específica y relevante sobre la experiencia que ha tenido cada empresa al momento de implementar las TIC. En estas entrevistas se realizaron las siguientes preguntas:

1. Para empezar, características y propiedades generales de cada una de estas dos empresas.
2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa a nivel general? ¿Como se encuentra la empresa en este momento con relación al sector?
3. ¿Qué cambios operacionales y estructurales tuvo la empresa con la implementación de las TIC´s? ¿En qué aspectos ha mejorado, y en cuales ha tenido que enfrentar grandes retos y desafíos por la implementación de las TIC´s?
4. ¿De qué manera ha beneficiado la implementación de las TIC a la eficiencia de su operación? ¿Han logrado mejores resultados con menos recursos?
5. ¿Han logrado un mayor número de clientes gracias a la implementación de las TIC´s? A su vez, ¿Han logrado una mayor lealtad y satisfacción en estos mismos?

6. ¿De qué manera han logrado expandirse internacionalmente gracias a las TIC's?

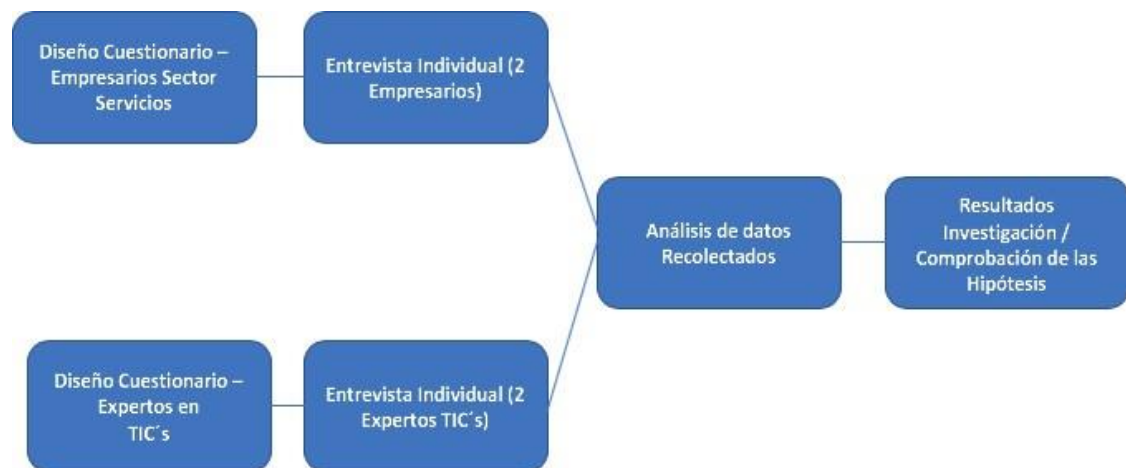
¿Como han sido sus resultados en otros países? ¿Como les ha ido con la competencia internacional?

7. ¿Cuál ha sido la relación costo beneficio que ha tenido la empresa respecto a la

implementación de las TIC's? ¿Se ha evidenciado una ventaja competitiva gracias a la implementación de las TIC's?

8. ¿Cuál es el plan a corto, mediano y largo plazo de la empresa con la

implementación de las TIC's?



Gráfica 3. Procedimiento Metodología Investigación. Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados Obtenidos:

4.1. Razones de las diferencias en resultados y operaciones de estas dos empresas

La investigación realizada nos permitió encontrar que a pesar de que estas dos empresas pertenezcan al mismo mercado, sean competencia directa, sean empresas TIC's y cuenten con la misma disponibilidad de tecnología, la razón principal por la cual tienen diferencias en su eficiencia y resultados es debido al enfoque al cual dedican su esfuerzo y actividades, y la proyección y objetivo que cada una quiere lograr. El negocio y actividad de ambas empresas va por caminos diferentes, ambas tienen proyecciones diferentes y están apostando a cosas diferentes, por lo que su objetivo principal es bastante diferente así estén dentro del mismo mercado y sean competencia. Ambas empresas están buscando cosas diferentes, por lo que se están dedicando a ofrecer productos y servicios que la otra empresa no ofrece y el enfoque principal de cada empresa va por caminos distintos, lo cual se refleja en la diferencia de resultados y operaciones.

“Pero, pero simplemente porque, porque, porque están jugando juegos distintos en este momento, son empresas que están en la misma industria, pero tienen una agenda diferente y una estrategia diametralmente diferente. Hay uno que está dedicado a ese negocio, al de domicilios, y hay otro que está dedicado a crecer para levantar plata y buscar otras oportunidades de negocios en las que pueda apalancar la base de clientes que han ido creando” (Guzmán, 2019).

Por el lado de Rappi, está buscando un crecimiento masivo y una expansión demasiado grande, quiere crecer y crecer y llegar a otros negocios y sectores diferentes al de domicilios, por lo cual ofrece distintos productos y servicios que se distancian de la idea

original de domicilios. Rappi quiere tener una base gigantesca de clientes, tener la mayor participación en el mercado e incursionar en nuevos sectores, tener un excesivo crecimiento y llegar a la mayor cantidad de personas posibles en el negocio que sea. Este enfoque de Rappi le ha permitido tener un número de clientes y usuarios demasiado grande, tener la mayor participación en el mercado y estar presente en otros negocios y sectores diferentes al de domicilios, lo cual ha cumplido con su objetivo de crecer, pero le ha costado mucho, y le está generando pérdidas demasiado grandes en los últimos tres años que le pueden afectar gravemente su futuro a corto plazo. Este es el objetivo de Rappi, y tal cual como lo comenta Nini Diaz, tienen tanta variedad de productos y servicios que sus actividades no tienen competencia ya que no hay ninguna otra que esté en varios sectores y negocios al mismo tiempo.

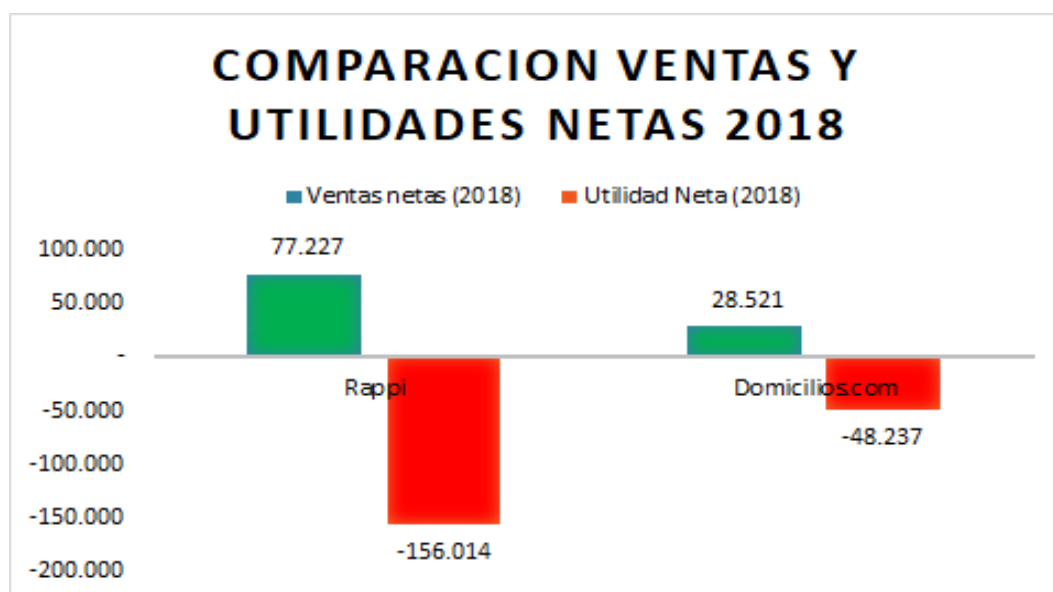
“Somos líderes en el mercado Latinoamericano pues competencia como tal no hay, es decir hay competencia para diferentes servicios que tenemos. Por ejemplo, en el área de restaurante tenemos de competencia a Uber Eats, Ifood, Domicilios.com, entre otros, en el área de mercado tenemos de competencia a mercadoni, entre otros, pero una competencia como tal de todo lo que ofrece la plataforma no hay” (Diaz, 2019).

Por el lado de Domicilios.com, es una empresa que está más enfocada en el negocio de domicilios, en ser una empresa más estable y ser lo más eficiente y productiva posible en el único negocio al que se dedica, por lo cual no le interesa ofrecer diferentes productos y/o servicios diferentes al de domicilios, y enfocarse en hacer bien el único que hace. Quiere ser la mejor en el mercado de domicilios y delivery exclusivamente, ofrecer un servicio de alta calidad, y brindar un buen servicio tanto a sus clientes como a sus empleados. Los resultados difieren sustancialmente en su enfoque principal, pues Rappi es bastante más grande y tienen

una mayor red de usuarios debido a la gran cantidad de productos y servicios que ofrece, mientras que Domicilios.com ofrece mejores tiempos de entrega y mejores condiciones laborales a sus domiciliarios, por lo que cada una parece cumplir con el objetivo de sus actividades. Actualmente este es el enfoque y dedicación principal de Domicilios.com, tal como nos lo cuenta Mateo Blanco:

“A diferencia de Rappi que se sale de su negocio principal y se mete en todo, nosotros si nos queremos quedar dedicándonos a los que es nuestro fundamento desde el nacimiento que es los deliveries pero vamos implementando más verticales pero todas enfocadas al delivery” (Blanco, 2019).

Sin embargo, si miramos sus resultados financieros, no son tan diferentes que digamos, pues ambas empresas han presentado grandes pérdidas durante los últimos tres años, lo cual nos hace pensar si efectivamente este mercado y estos negocios si son rentables y estables por sí solos, ya que nos resulta bastante interesante que dos empresas del mismo mercado, con la misma tecnología, pero que tienen enfoques diferentes, y que ninguna pueda generar buenos resultados, nos hace pensar si realmente es el negocio de domicilios y delivery online que no es viable para las empresas. Rappi siendo mucho más grande tiene mayores ventas, pero de igual manera sus pérdidas son más grandes, pero esto nos hace reflexionar si tal vez esta es la razón por la cual intenta entrar en nuevos sectores y desarrollar diferentes negocios, para tal vez dedicarse y hacer otro tipo de actividades que sí permitan estabilidad y rentabilidad a largo plazo.



Gráfica 4. Comparación ventas y utilidades netas 2018. (COP MM). Fuente: (EMIS University, 2019)

4. 2. Generación de ventaja competitiva a partir de la implementación de las TIC's en estas dos empresas

En primer lugar, tras haber realizado las tres entrevistas correspondientes y haber analizado los resultados encontramos que para este tipo de empresas cuya operación está directamente relacionada con la tecnología, la inversión en TIC's si puede representar una ventaja competitiva frente a otras compañías que no invierten al mismo nivel o de forma tan efectiva, porque no solo se trata de invertir la mayor cantidad de recursos sino en hacer inversiones inteligentes que sirvan para solucionar la necesidad o problema. Encontramos que el día a día de estas empresas es innovar en tecnología para así poder lograr objetivos como ganar mayor participación de mercado o mejorar el servicio al cliente entre otros factores.

Los tres entrevistados mostraron una visión positiva respecto al impacto generado por la inversión en TIC's en el crecimiento y adquisición de ventajas competitivas. Nini de Rappi y Mateo de Domicilios.com también evidenciaron que muchas veces hay inversiones TIC's que no han salido bien y que estos errores también han sido importantes para tener una ventaja competitiva frente al mercado ya que les enseña cómo hacer o perfeccionar sus tecnologías. Según Mateo los errores cometidos en el pasado por Domicilios les han hecho aprender mucho sobre qué es lo que realmente buscan, qué herramientas deberían usar o en qué deberían invertir y esto les ha dado una ventaja competitiva sobre Rappi:

“Sí porque hemos podido invertir en diferentes campos, hay algo que es clave y nosotros siempre tenemos presente, los posibles errores que estén cometiendo el resto de las plataformas en este momento, nosotros ya los cometimos y entonces estamos literalmente un paso adelante, ¡que uno diría como uy no! Uno ve Rappi y tiene 15.000 domiciliarios en la calle, tiene 18.000 restaurante, me regala trillones de pesos en cupones, son cosas que nosotros ya hicimos y no nos funcionó la ecuación, entonces ya lo dejamos de hacer. Yo creo que esa es la ventaja que estamos teniendo y de la mano de las TIC's estamos implementando nuevas herramientas que para ellos aún son lejanas porque pues no han cometido el error que les muestre la necesidad de esa herramienta”. (Blanco, 2019).

Rappi y Domicilios.com son las dos empresas de delivery más grandes del país respectivamente y también han ganado bastante participación en otros países. Cada una de ellas tiene estrategias muy diferentes sobre el desarrollo y tipo de negocio que manejan. A pesar de tener servicios parecidos para Nini de Rappi, Domicilios.com es competencia de Rappi pero solo en una fracción del negocio de Rappi que son restaurantes y actualmente

supermercados. Para ella no hay competidores que se puedan comparar 100% con Rappi, debido a que es una empresa única en Latinoamérica que ofrece muchos servicios que otras no ofrecen, es decir para ella en el delivery de restaurantes la competencia puede ser Domicilios, Uber Eats, Ifood; respecto delivery de mercado la competencia puede ser mercadoni, y así sucesivamente, pero ella afirma que no hay ninguna otra compañía como Rappi que ofrezca todos los productos y servicios que ofrece. Esta es una de las razones por la que ella cree que en Rappi tienen la ventaja competitiva y la mayor participación del mercado. La otra razón de porque Rappi es el líder es debido al enfoque en la calidad del servicio prestado a sus consumidores.

“Estamos en 9 países, 65 ciudades, 5.000 empleados, 200.000 a 300.000 rapideros activos mensualmente, más de 50.000 productos y servicios transados. Somos líderes en el mercado Latinoamericano pues competencia como tal no hay, es decir hay competencia para diferentes servicios que tenemos. Por ejemplo, en el área de restaurante tenemos de competencia a Uber Eats, Ifood, Domicilios.com, entre otros, en el área de mercado tenemos de competencia a mercadoni, entre otros, pero una competencia como tal de todo lo que ofrece la plataforma no hay”. (Díaz, 2019).

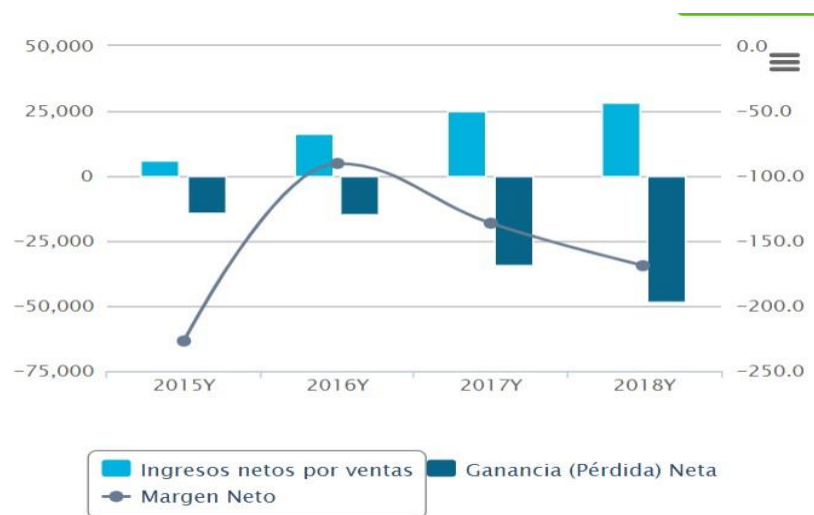
Se llegó a la conclusión de que Rappi maneja una mayor ventaja competitiva sobre el mercado que la que tiene Domicilios.com, se evidencia que la plataforma de Rappi le ofrece una mayor cantidad de productos y servicios al consumidor final además de un enfoque a la calidad y retención de clientes lo que le ha permitido en posicionarse a nivel Latinoamérica con uno de los startups más importantes de los últimos tiempos.

4.3. Relación costo/beneficio y desafíos de la implementación de las TIC's en estas dos empresas

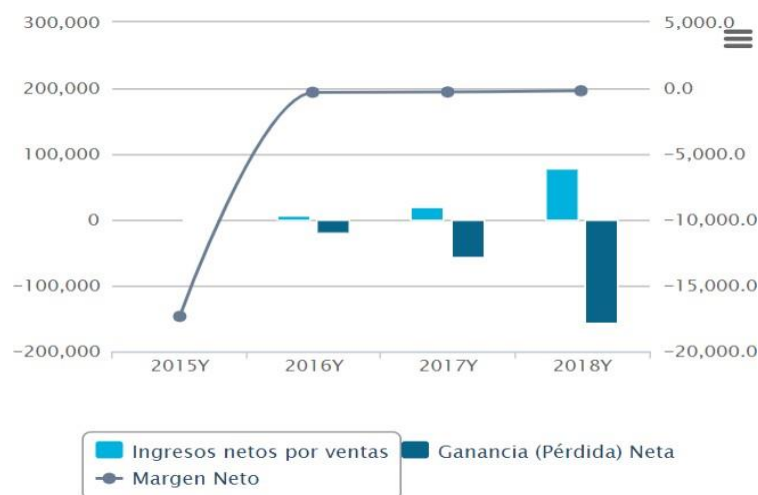
Por otro lado, podemos decir que la relación costo/beneficio de las TIC's puede ser favorable o desfavorable para estas empresas depende del punto de vista desde el cual se le mida. Si lo vemos desde un punto de vista financiero y de resultados, no ha sido del todo favorable, pues estas empresas han realizado grandes inversiones y han incurrido en muchos costos, pero que si vemos sus ventas o sus ganancias no han sido del todo buenas, haciendo que ambas presenten pérdidas en sus últimos tres años. Por otro lado, vemos que en cuanto al crecimiento e impacto que han tenido estas dos empresas en el mercado ha sido altísimo, donde diríamos ha sido mayor el beneficio que el costo. Y si lo vemos desde un punto de vista de automatización de procesos y operaciones, también podemos decir que ha sido favorable la relación costo/beneficio, haciendo que estas empresas sean mucho más eficientes y puedan hacer muchas más tareas y obtener mucha más información de una manera más fácil y rápida.

En primer lugar, podemos ver que financieramente no han tenido una relación costo/beneficio del todo favorable, haciendo que tengan enormes inversiones y altísimos costos, pero que sus ingresos no han logrado cubrir sus gastos generándoles pérdidas en los últimos tres años. Si bien es cierto que los costos o gastos incurridos en las TIC's están más enfocados en beneficios operativos y automatización de procesos y funciones, estos no han sido suficientes para generarles ganancias o beneficios financieros, haciendo que incurran en otros gastos o costos (como descuentos, promociones, regalos, créditos, etc.) generando mayores pérdidas y peores resultados financieros. Esto se ve reflejado en que ambas empresas tienen un margen neto increíblemente negativo, Rappi con un -202% y Domicilios.com con un -169%, lo que representa el peso de sus pérdidas sobre sus ventas.

Esto nos demuestra que financiera y rentablemente estas empresas no dan, y que para obtener buenos resultados financieros la implementación y beneficios de las TIC's no han sido suficientes, haciendo que incurran en otros costos y gastos mucho más mayores dándoles pérdidas alarmantes como resultado.



Gráfica 5. Datos financieros Domicilios.com. (COP MM). Fuente: (EMIS University, 2019)



Gráfica 6. Datos financieros Rappi. (COP MM). Fuente: (EMIS University, 2019)

Por otro lado, se puede evidenciar que sí han mostrado buenos resultados y beneficios en cuanto al crecimiento e impacto en el mercado, teniendo una relación costo/beneficio favorable en este aspecto. Estas dos compañías son monstruosas en cuanto al número de usuarios con los que cuentan, Rappi con 13 millones de usuarios (Revista Semana, 2018) y Domicilios.com con 3.5 millones (Arcila, 2018), han generado un impacto enorme en el mercado de domicilios y delivery, revolucionando este servicio de forma impresionante a como era antes, permitiendo una mayor facilidad tanto para los usuarios, como para los restaurantes, como para ellos mismos, generando un gran beneficio para todos los involucrados en el negocio. Como nos menciona José Miguel Guzmán en la entrevista, es depende de lo que esté buscando cada empresa y lo que realmente quiera lograr cada una cómo se puede medir esta relación de costo beneficio.

“Entonces nuevamente, creo que la respuesta a la pregunta de ustedes es cuál es la métrica que quieren, que queremos aplicar para juzgar qué tan exitosas o no han sido estas compañías, y la métrica es cuántos usuarios tienen, yo creo que Rappi ha sido muy exitoso y mucho más exitoso que Domicilios.com. ¿Por qué? Porque ha estado en disposición de... de... de gastar muchísimo más dinero en conseguir nuevos clientes que Domicilios.com” (Guzmán, 2019).

En este sentido, podemos ver que, si medimos la relación costo/beneficio de estas empresas en cuanto a crecimiento e impacto en el mercado, esta ha sido muy favorable y altísima, en especial para Rappi, obteniendo millones de usuarios en apenas cuatro años de funcionamiento, pero a su vez, esto los ha llevado a incurrir en gastos y costos de igual manera demasiado altos, generándoles grandes pérdidas y muy malos resultados financieros, de igual manera siendo mayor en Rappi.

Y si vemos esta relación costo/beneficio desde un tercer punto de vista, más relacionado a la automatización de procesos, eficiencia en sus operaciones y funciones, una mayor obtención de la información y una mayor facilidad de acceso y uso para los clientes, los beneficios han sido altísimos para estas dos empresas, y les han traído grandes mejoras haciéndolas mucho más eficientes y rápidas en sus procesos y operaciones, lo que les ha permitido reducir recursos aunque no necesariamente esto les haya implicado mejores resultados. Por un lado, Nini Diaz de Rappi nos menciona que la implementación de las TIC's y la tecnología ha sido muy importante para el crecimiento y mejora operacional de la empresa en todas las áreas, haciéndola mucho más eficiente en el funcionamiento y automatización de sus procesos.

“Ahora por supuesto nos hemos beneficiado de la implementación de tecnologías en todas las áreas, ósea esto no es simplemente el área logística o el área operacional de la empresa, también está el área financiera y un área muy importante que se llama Growth que se dedica a crecer la empresa como tal y todos estos procesos son procesos en que aprendemos a conocer y a escuchar a nuestros usuarios de manera por así decirlo virtual con inteligencia artificial y otras herramientas más” (Díaz, 2019).

Así mismo, el uso de las TIC's ha sido muy beneficioso para Domicilios.com, y ha traído buenos resultados en cuanto a la automatización de procesos y eficiencia de las operaciones, como lo menciona Mateo Blanco:

“Pero si todo está mucho más eficiente, rápido, antes teníamos muchos procesos que realizar cuando alguien hacía un pedido tocaba hacer muchos procesos, llame, contacte las partes, ahorita es muy automático el proceso gracias a las TIC's”.

Finalmente se puede evidenciar que la relación costo/beneficio de la implementación de las TIC's puede ser favorable o no depende del punto de vista del cual se le mida, pero lo que sí es un hecho es que estas empresas no están obteniendo un beneficio total y no están pudiendo cubrir los costos y gastos implementados con sus ingresos. Los beneficios de las TIC's están reflejados en el crecimiento y automatización y eficiencia de procesos y operaciones, que es donde estas empresas han invertido y han gastado la mayor cantidad de dinero, pero podemos ver que estos beneficios no son suficientes para generar ganancias o buenos resultados financieros haciendo que tengan pérdidas significativas en sus últimos tres años, obteniendo tal vez en un balance una desfavorable relación costo/beneficio.

4.4. Impacto de las TIC's en la satisfacción del cliente, productividad y comercio internacional en estas dos empresas

Esta es la pregunta central de esta investigación, donde se evaluó el impacto de las TIC's en los tres aspectos que se utilizaron como objeto de estudio, para estas dos compañías del sector servicios en Colombia.

- 4.4.1. Satisfacción del cliente:

La satisfacción del cliente cada vez es más importante porque gracias a esta es que se atraen nuevos clientes y se retienen viejos clientes. Guadarrama & Rosales (2015) Establecen la importancia de la satisfacción del cliente, pues para estos autores la satisfacción y la lealtad son valores decisivos para lograr una rentabilidad deseada por la empresa.

Tras las entrevistas realizadas, se encontró que tanto para el experto en TIC's como para los dos empleados de las empresas de este estudio creen que las TIC's y la inversión en estas tienen un efecto representativo sobre la satisfacción del cliente. Gracias a estas herramientas se pueden realizar varias tareas que mejoran la experiencia del consumidor y le facilitan la vida, se puede utilizar las bases de datos para recolectar información de los clientes como por ejemplo los hábitos de consumo, también se puede usar inteligencia artificial para analizar esta información recolectada en la base de dato, entre otras aplicaciones de las TIC's para mejorar la experiencia al cliente.

Según Nini Díaz, en Rappi se utiliza bastante inteligencia artificial para tratar de conocer o entender mejor los gustos o necesidades de los clientes:

“Si, como les venía contando hay un área muy importante de la empresa que se llama Growth, en esta área implementamos tecnologías que buscan conocer al usuario por medio de la inteligencia artificial, y esto nos ha hecho sido de gran ayuda para conocer sus gustos y necesidades por lo tanto hacemos una mayor lealtad y pues les brindamos un mejor servicio”. (Díaz, 2019)

Para Mateo Blanco de Domicilios.com los cambios constantes de la empresa con la inversión TIC's les han permitido automatizar muchos procesos y así obtener una mayor eficiencia. Él argumenta que el servicio de Domicilios es tan bueno, que han logrado generar una lealtad grande de sus clientes a la empresa, y que gracias a esto sus clientes no son multiplataforma (solo piden en Domicilios, no utilizan otras plataformas). Con estas automatizaciones han logrado agilizar todos los procesos como la rapidez en la que se toma un pedido y se envía al restaurante desde que el cliente lo solicita por la aplicación, la rapidez con la que se asigna un domiciliario que este por la zona y se ha logrado reducir los tiempos de entrega en Bogotá donde manejan una media de tiempo de entrega de pedidos de 32 minutos. También argumenta que muchas plataformas como Rappi y Uber Eats utilizan la estrategia de regalar cosas o ofrecer promociones para captar nuevos clientes y retener antiguos, lo cual Domicilios.com dejó de hacer y se enfocó más en la calidad de su servicio lo cual ha generado mayor lealtad.

“Sí totalmente, empezando por la parte de lealtad nuestra eficiencia al cabo de dos años se ha vuelto tan buena que ya el cliente de Domicilios.com ya no es multiplataforma, que es algo que pasa mucho con las otras empresas, que el que pide en Rappi termina pidiendo en otras también debido a que le llegan promociones de Uber Eats, Ifood, entre otras. El cliente de Domicilios.com en realidad es bastante fiel porque está muy satisfecho con el servicio gracias a la implementación de todas estas automatizaciones. Con respecto al aumento de número de clientes, el cliente y este medio es bastante voz a voz y en el pasado teníamos inconvenientes como, ¡uy! pedí Domicilios.com y nunca me llego o me llego mal y ahorita el voz a voz está a favor nuestro porque estamos manejando tiempos record por ejemplo en Bogotá, una ciudad tan compleja entregamos pedidos con una media de 32 minutos e incluso estamos entregando pedidos en 25 minutos, los cual es impresionante”. (Blanco, 2019).

Ahora respecto a la opinión de José Miguel Guzmán, el experto en TIC's, argumenta que tanto Domicilios como Rappi, no sólo están involucrados en TIC's sino que en sí en esencia son empresas TIC's y no existirían sin estas tecnologías. Es decir, este negocio es inconcebible sin una aplicación donde promocionar y vender los productos y a su vez, un celular Smartphone. Para él, existen diferentes herramientas y factores relacionados a las TIC's que influyen en la lealtad y satisfacción de los clientes en este tipo de empresas, primero la aplicación en sí, es decir la interfaz que es el medio de promoción, venta de productos y contacto con el cliente. La idea es que estas empresas logren desarrollar o mejoren sus interfaces para así lograr que sea apropiada, fácil de usar y efectiva para sus clientes. Segundo el habla del valor agregado que genere la empresa en sus clientes, es decir, este es un factor vital en la decisión final del consumidor sobre cuál aplicación utilizar para sus pedidos. Los valores agregados más importantes en este medio son los tiempos de entrega, precios, promociones, facilidad de uso de las aplicaciones, entre otros. y estos factores son determinantes para la toma de decisiones de los clientes. Tercero, el al ser usuario de Rappi y sin conocer muy bien el funcionamiento de Domicilios.com debido a que no es usuario, el cree que uno de los mayores problemas de Rappi es el servicio al cliente, cuando hay algún problema no es tan fácil comunicarse con soporte para que soluciones el inconveniente. También argumenta que seguramente esto estudia Rappi todo el tiempo para tratar de mejorarlo, pero que todavía les falta mucho. A continuación, se cita la opinión de José Miguel sobre cuál cree él que es una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas TIC's y también da su opinión sobre en cual invertiría:

“En el caso específico de las TIC hay una complejidad yo creo que existe en este negocio, es que nadie sabe muy bien cuales son las necesidades de los clientes. Entonces hay hay cierta... cierta digamos necesidad de ser lo suficientemente intuitivo para darle al usuario final soluciones a problemas que que ni él sabía que existían ¿no cierto? Que no se había

cuestionado, entonces por ejemplo Rappi te lleva plata del cajero electrónico a tu casa, eso a uno antes ni se le habría ocurrido que eso podría ser un servicio que uno necesitara, pero entiendo que no va mal. Entonces esa capacidad para... para anticiparse a lo que serán necesidades del cliente creo yo que es crítica para estas empresas. Rappi lo hace con un enfoque mucho más... universal que Domicilios.com, aunque Domicilios.com con seguridad también lo hace, digo más universal porque creo que Domicilios.com no necesariamente ha entrado en el tema de llevarle plata a uno a la casa, o de emitir una tarjeta debito en poco tiempo y llevársela a la casa etcétera. Entonces tiene un enfoque más universal que no sabemos si va a ser mejor o no, todavía, mejor dicho, ustedes están hablando de dos compañías que cuyo desempeño está por verse todavía. No sabemos qué va a pasar, Rappi ha hecho mucho más ruido, gasta mucho más plata, si yo tuviera que invertir en una de las dos creo que invertiría en mejor en Domicilios que en Rappi, porque me parece en este momento un poco más sólida y una empresa con un poco menor riesgo que Rappi, ahora como siempre en la disyuntiva pues del inversionista hay una... hay una... disyuntiva que es clarísima, y es a mayor riesgo mayor retorno. Yo creo que Rappi hoy es un muchísimo mayor riesgo que que.... Qué domicilios pero con un agravante, y es que no estoy seguro que ofrezca un mucho mayor retorno, que el hecho de que haya invertido en ellos tanta plata SoftBank, hace que la valoración sea muy alta y de pronto las oportunidades de retorno a futuro no sean tan buenas, entonces si yo tuviera mil dólares para invertir y pudiera invertirlos en cualquiera de los dos, en principio y sin haber estudiado mucho la cosa probablemente me inclinaría por Domicilios... espero haber respondido esa pregunta". (Guzmán, 2019).

Como se evidencio en la anterior cita, la opinión del experto expresa que a pesar de que Rappi ha hecho mucho ruido y ha tenido un crecimiento enorme en muy poco tiempo, a él no le parece seguro invertir en Rappi y le parece mucho más estable una empresa como Domicilios.com.

Como conclusión se evidencia que las TIC's tienen un efecto importante frente a la satisfacción del cliente, ya que brinda herramientas que mejoran la calidad del servicio y buscan facilitar la vida a los usuarios. Respecto a este concepto de satisfacción al cliente, Rappi nos parece que es una empresa que ha sabido manejar mejor sus estrategias de atracción y retención de clientes, el problema de esto es ¿a qué costo?, Rappi invierte demasiado capital para esta tarea lo cual no es muy rentable a largo plazo, ya que el día que dejen de hacer estas promociones y regalos se podría reducir notablemente el número de usuarios activos.

- 4.4.2. Productividad:

Si entendemos la productividad como la define Rombiola (2012), podríamos decir que es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, durante un tiempo determinado. En este sentido, consideramos que la implementación y utilización de las TIC's ha sido fundamental y un factor muy importante para la productividad de estas dos empresas, ya que les ha permitido tener una mejora significativa en su producción obtenida (automatización de procesos, eficiencia en sus operaciones, mejor funcionalidad en sus tareas), con menos recursos implementados, dando así cada vez un mejor producto con una mayor productividad.

Por el lado de Rappi, podemos ver que hoy en día es líder del mercado de delivery y domicilios online, pero que a su vez podemos ver no es el único servicio que presta, ya que también ofrece servicios financieros y billetera electrónica, además de alquiler de patinetas (alianza en Colombia con startup mexicana Grin), entre otros de sus 50.000 productos y servicios que ofrece hoy en día. La plataforma con la que cuenta Rappi es admirable, y cuenta con una tecnología muy avanzada, que les ha permitido ser mucho más productivos no solo

en sus procesos y operaciones internas, sino en la actividad principal del negocio (por ahora) que es el rápido y efectivo sistema de entrega y domicilios. Como lo menciona José Miguel Guzmán, esta plataforma ha sido muy eficiente para este negocio ya que le permite saber a las empresas información de las necesidades de la demanda, en qué lugar se consume que, con qué frecuencia, horarios, rutas fáciles y rápidas, entre muchas otras que permiten una mayor productividad en la operación central de la operación, pero a su vez le genera una mayor facilidad y comodidad al cliente, haciendo que salgan beneficiados tanto los consumidores finales como los restaurantes.

“Tienen también capacidad de inteligencia artificial para saber quién consume qué, entonces hacen también campañas específicas para para empujar el consumo de esos productos en esos clientes, y ganan por los dos lados, ganan por la venta y ganan por, pues por el servicio que prestan y ganan por la... por remitir información conducente a ventas a las empresas. Em... toda la, todo el tema de georreferenciación digamos les permite a ellos tener, tener unas ventajas que... eran impensables cuando todo esto se hacía por teléfono ¿cierto? Entonces saber cuál es el, cual es la ruta o el, o el.... Despachador más cercano a un pedido a un restaurante, y asignarle el pedido a esa persona. Eh.... O sea, toda la, es decir la... cantidad de ventajas que tienen las empresas de la nueva economía sobre las viejas es increíble”.

De igual manera, Rappi está utilizando toda esta información que le da esta tecnología para poder crecer y llegar a otros mercados incluso, como lo ha sido con los servicios financieros y billeteras electrónicas. Toda la información recolectada con su plataforma de domicilios les ha permitido crear y consolidar una base de clientes enorme, con la cual están siendo pioneros en nuevos negocios y servicios como el de la billetera electrónica y otros

servicios innovadores que sin el uso de las TIC's ni de la base de clientes que tienen, no sería posible para ellos entrar en estos nuevos mercados.

“Ellos lo que quieren es ser una empresa de, que presta servicios financieros, y que están construyendo una base de clientes a partir de la cual ese negocio se irá desarrollando en el futuro, y.. y una base de clientes que les dé una ventaja para ser los pioneros en el negocio de billeteras electrónicas y tarjetas débito y demás”
(Guzmán, 2019).

En la otra cara de la moneda, encontramos que Domicilios.com de igual manera ha obtenido una mayor productividad en sus operaciones y ha logrado ser mucho más eficiente en sus procesos, en la cual se encuentran una gran variedad de productos y servicios dentro del mercado de domicilios y delivery, como restaurantes, farmacias, mercados, petshop, floristería, tecnología entre otros. Además de esto, Domicilios.com es una plataforma publicitaria la cual ha permitido conseguir nuevos clientes.

Cabe resaltar que a diferencia de Rappi, Domicilios.com únicamente se ha enfocado en la realización de domicilios y delivery online, y no ha querido entrar en otros mercados o servicios como sí lo ha hecho Rappi. En este campo, Domicilios.com ha demostrado ser muy eficiente, y ha logrado una gran productividad en la operación central de su negocio que es la entrega de domicilios, que según Mateo Blanco son líderes en este aspecto.

“Estamos manejando tiempos record por ejemplo en Bogotá, una ciudad tan compleja entregamos pedidos con una media de 32 minutos e incluso estamos entregando pedidos en 25 minutos, los cual es impresionante”.

“Pues por ejemplo en el área de mercados estamos literal dando clases, por ejemplo, Rappi tiene una forma de funcionar con mercados, número 1 si pides por express pues si hay un tiempo normal de delivery de 1 hora, pero cuando ya son mercado grandes te toca es programarlos dentro de dos horas o un día específico, con nosotros no importa puedes hacer un mercado de 1 millón de pesos y te llegan tres domiciliarios con todo tu mercado de forma eficiente y cumplido”.

Así mismo, la implementación y utilización de las TIC's han ayudado a una mayor eficiencia en sus procesos y operaciones, pues les han evitado muchos reprocesos y han hecho que las tareas se logren mucho más rápido. El hecho de que puedan entregar pedidos en menores tiempos se debe a que han implementado un software el cual les permite una mayor y mejor automatización del trabajo del rider (domiciliario), haciendo que se demore mucho menos en los domicilios, pero a su vez que los entregue correctamente y sin ningún tipo de errores.

“Ok, por encima un aspecto que hayamos mejorado bastante, un software que estamos utilizando, el cual nos permite automatización literal del rider (domiciliario) asignado a un servicio. Antes pues en la mayoría de plataformas incluso aún sigue siendo así, que llega un pedido y hay como un contact center que se encarga de ok, pepito pidió en tal dirección y el domiciliario está en tal y el restaurante está en tal y tienen que resolver toda esa ecuación, en cambio nuestro sistema ya es totalmente automatizado en que el sistema determina ok, este rider se demora 5, 10, 15 minutos en el domicilio y hace todo ese proceso sólo, entonces nos estamos ahorrando un paso gigante de ese proceso que siempre generaba obstrucciones y problemas con el

consumidor final porque llegaban tarde las cosas o mal los pedidos, ya hay un sistema automatizado” (Blanco, 2019).

Finalmente, podemos destacar que ambas empresas han logrado una mayor productividad en sus procesos y operaciones gracias a la implementación de las TIC’s, siendo más eficientes con menos recursos. Por el lado de Rappi, les ha permitido ofrecer nuevos productos y servicios innovadores para el cliente, entrando y siendo pionera en nuevos mercados, y por el lado de Domicilios.com les ha permitido una mayor eficiencia y rapidez en su operación central, haciendo tiempos records en entregas de domicilios y siendo líder en este campo. A pesar de esto, consideramos que requiere de una mayor productividad y eficiencia la operación de Rappi, pues es la líder del mercado de domicilios y además ofrece muchos otros servicios y soluciones innovadoras, con un alto nivel de productividad y eficiencia en sus procesos debido a las avanzadas plataformas tecnológicas con las que cuentan.

- **4.4.3. Comercio Internacional:**

En tercer lugar, si analizamos cómo ha sido el comercio y la expansión internacional de estas dos empresas gracias a la implementación de las TIC’s, debemos entender al comercio internacional como, *“el proceso de negociación internacional se entiende como el conjunto de operaciones y actividades que se realizan en un marco internacional a nivel de compraventa, es decir importaciones y exportaciones”* (Cano & Baena, 2017). A partir de esta definición, podemos establecer que si bien las TIC’s y el uso de estas tecnologías les ha ayudado a tener una mayor competitividad internacional y poder llegar a otros países, no es la razón principal o el medio primordial por el cual han logrado esta expansión en otros países, sino es su capacidad de negociar y entender las demandas y las necesidades de los clientes en

los nuevos mercados, entendiendo que son culturas diferentes y que por lo tanto tienen comportamientos diferentes.

Por el lado de Rappi, podemos decir que internacionalmente le ha ido bien, y que ha tenido una exitosa expansión internacional, que en cuatro años ha logrado estar presente en nueve países de Latinoamérica (Colombia, México, Brasil, Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Chile, Perú y Argentina) y 65 ciudades diferentes en todo el subcontinente. Gracias a las TIC's, han podido tener un mayor control sobre sus operaciones internacionales, manejando la operación central de la empresa desde Bogotá. Así mismo, su tecnología les ha permitido y dado información valiosa sobre el mercado internacional y los otros países a los que van a entrar, haciendo que tengan una entrada mucho más eficiente y exitosa, ya que conocen el destino desde antes de llegar, lo que les permite saber cómo y de qué manera incursionar en nuevos mercados.

“Por supuesto tener este tipo de tecnologías a sido esencial para la expansión internacional, esta no es una empresa tradicional, es decir, todo se puede manejar desde otro país, donde puedes comprar algo oprimiendo un botón y no necesitas una tienda física entre otros temas. Esto facilita muchísimo el trabajo, ahora bien, la tecnología nos da bases para saber en qué países abrir, en qué ciudades abrir, en qué zonas abrir, así que cada vez que abrimos una de estas hemos aprendido de las veces anteriores para así realizar lanzamientos más óptimos” (Díaz, 2019).

Sin embargo, la razón principal de la expansión internacional de Rappi ha sido la fuerte inversión que recibió por parte de SoftBank, según nos cuenta José Miguel Guzmán, el cual explica que sin un crecimiento ni expansión internacional no habría inversionistas dispuestos a invertir tanto dinero en ellos como lo hicieron, haciendo en este caso que esta

expansión y crecimiento internacional sea más gracias a una fuerte inversión que a la implementación de las TIC's.

“Rappi no podría tomar la decisión de quedarse operando solo en Colombia, si tomaba esa decisión moría. Porque si tomaba esa decisión no iba a haber inversionistas dispuestos a aportarle los millones de dólares que le han aportado. Porque así piensan esos inversionistas, entonces son empresas que ustedes desde, desde donde las miran, uy, pero debe ser que tienen algo especial para la expansión, y no es que tengan nada especial es que son empresas que si no se expanden mueren, y mueren es porque no acceden al, al capital que necesitan para crecer ¿no cierto? Pero no es que, no es que haya algo inherente en las aplicaciones de Rappi que les haga más fácil entrar a otros mercados, es que los inversionistas de Rappi si ellos no están pensando en entrar a otros países simplemente no les dan plata, entonces casi que no hay opción”.

De igual manera, podemos decir que Domicilios.com también ha tenido una expansión internacional exitosa, pero en este caso es porque esta marca fue adquirida por Delivery Hero, que es la empresa más grande a nivel mundial de deliveries y domicilios. En realidad, la sucursal de Delivery Hero en Latinoamérica es PedidosYa, que cuentan con los headquarters en Uruguay. Es por esto, que Delivery Hero tiene presencia en Latinoamérica gracias a PedidosYa, y PedidosYa tiene presencia en Colombia gracias a la marca Domicilios.com, pero en verdad todos estos hacen parte de Delivery Hero quien adquirió estas marcas para tener presencia en el subcontinente, y ser líder de este mercado en estos países. Sin embargo, la marca Domicilios.com ha logrado tener presencia en países como Perú y Ecuador.

“Domicilios.com hace dos años fue adquirido por Delivery Hero que es la empresa más grande a nivel mundial de deliveries. Nuestros headquarters en Latam están en Uruguay que es Pedidos Ya, no sé si vieron el partido de River vs Boca todos los comerciales que salían de Pedidos Ya, esos somos nosotros. A nivel mundial, o bueno empezando con Latinoamérica, somos líderes con pedidos en Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia, Paraguay, Panamá, Puerto Rico, ósea gigantes en todo lado y en Colombia estamos en crecimiento” (Blanco, 2019).

Con esto queremos resaltar, que la presencia internacional de estas marcas y su expansión en otros países no ha sido gracias a la implementación de las TIC´s y de los beneficios y avances tecnológicos que han adquirido gracias a estas, sino debido a una fuerte inversión de capital o porque fueron adquiridas por un monstruo del mercado global que necesitaba presencia en estos países, lo que quiere decir que dependió más de un factor externo que por sus recursos internos.

4.5. Cuadro comparativo Rappi vs Domicilios.com

Tabla 1. Cuadro comparativo Rappi vs Domicilios.com

Empresa	Rappi	Domicilios.com
Enfoque Negocio	Crecer, expansión masiva, dominio mercado, red gigantesca clientes.	Empresa estable, alta eficiencia y productividad, alta calidad de servicio, un único negocio.
Actividades	Oferta de varios productos y/o servicios, presencia otros sectores y negocios, revolución en el concepto de entrega y delivery.	Exclusivamente domicilios, tiempos record de entrega, alta calidad de servicio para clientes, alta calidad condiciones laborales para domiciliarios.
Resultados Financieros	Ventas 2018: 77.227 Utilidad 2018: - 156.014 Margen Neto 2018: -202% (COP MM)	Ventas 2018: 28.521 Utilidad 2018: - 48.237 Margen Neto 2018: -169% (COP MM)
Ventaja Competitiva	Mayor ventaja competitiva, mayor oferta de productos y servicios, plataforma más completa, mayor retención clientes, startup con gran valor a nivel global.	Primeros en incursionar en el mercado de domicilios y delivery, mas años de experiencia, saben de los errores y dificultades del mercado, van un paso

		adelante.
Relación costo/beneficio	<p><u>Mayor el costo al beneficio:</u> Financieramente</p> <p><u>Mayor beneficio a costo:</u> Automatización de procesos y eficiencia; Crecimiento e impacto</p>	<p><u>Mayor el costo al beneficio:</u> Financieramente</p> <p><u>Mayor beneficio a costo:</u> Automatización de procesos y eficiencia; Crecimiento e impacto</p>
Satisfacción cliente	Mejores estrategias de atracción de clientes, conocen y entienden gustos y necesidades del cliente.	Clientes más leales, alta calidad de servicio para mantener clientes por mayor tiempo.
Productividad	Operación requiere de mayor productividad y eficiencia, ofrece una mayor cantidad de productos y servicios a través de una única plataforma digital.	Mayor eficiencia y productividad en su operación central, mejor automatización de procesos evitando retrabajo, tiempos record de entrega.
Comercio Internacional	Factor externo, fuerte inversión por parte de SoftBank, alta presencia y competitividad en otros países.	Factor externo, adquisición Delivery Hero, empresa líder a nivel mundial.

Nota: Elaboración propia

5. Conclusiones y Recomendaciones

Tras analizar los resultados se pudo evidenciar una tendencia sobre la cual puede ver influencia de la implementación de las TIC's en la productividad, servicios al cliente y comercio internacional en las empresas de delivery en Colombia.

Se encontró que este tipo de empresas se pueden denominar empresas TIC's ya que dependen directamente de estas herramientas y su crecimiento y resultados se ven directamente influenciados por la innovación e implementación de estas. Implementar las TIC's es costoso, pero hacerlo de manera eficiente trae resultados positivos para las empresas.

Este tipo de empresas por medio de estas herramientas han logrado optimizar procesos que hacen que sean más eficientes con menos recursos. Respecto al servicio al cliente se encontró que estas herramientas tecnológicas han sido de gran importancia para mejorar el servicio al cliente ya que permiten la atracción de nuevos clientes y aún más importante ayudan a retener a los clientes antiguos debido a que busca facilitarle la vida al consumidor por medio de la mejora su experiencia con el servicio. En estas empresas se están implementando herramientas como la inteligencia artificial y la automatización de procesos que le permiten a la empresa conocer mejor a su consumidor y optimizar tiempos y tener mayor capacidad de solución de problemas debido a la facilidad de contacto con el cliente, entre otros procesos.

Por el lado de la productividad, pudimos encontrar que el hecho de ser empresas TIC's les ha permitido ser unas empresas mucho más productivas, siendo más eficientes con la

productividad obtenida con menos recursos, ofreciendo así cada vez un mejor producto y servicio. Actualmente ambas son las empresas líderes del mercado, revolucionando la forma en que se hacen domicilios o delivery en Colombia, y en el caso de Rappi llevando el negocio a otros sectores y mercados, como el sector financiero con la implementación de la billetera electrónica. Podemos ver como el uso de las TIC's si puede ayudar a estas empresas a ofrecer otro tipo de productos y servicios totalmente diferentes al del negocio original, haciendo que, con el mismo tipo de tecnología, se obtenga una mayor variedad de productos permitiéndoles entrar en otros mercados de una manera más eficiente y productiva.

Y por el lado del comercio internacional, encontramos que aunque las TIC's les facilitan sus operaciones y procesos a un nivel internacional, y les da herramientas para poder desempeñarse mejor en nuevos mercados, las TIC's no fueron la real causa por la cual estas dos empresas lograron expandirse y llegar a otros países, si no por una fuerte inyección de capital o adquisición de un monstruo global que necesitaba presencia internacional en estos países, es decir dependió más de factores externos que de necesidades internas. Por lo cual queremos resaltar que probablemente el solo hecho de ser empresas TIC's no les asegura una eficiente expansión internacional, ni tampoco les da una mayor capacidad de competitividad internacional. Para nosotros resulta muy interesante pensar que hubiera sido de estas dos empresas si no hubieran contado con estos factores externos para poder expandirse internacionalmente, ¿será que hubieran llegado a otros países? ¿hubieran sido capaces de tener una eficiente expansión internacional? ¿tendrían el mismo nivel de comercio y competitividad en el extranjero? En este aspecto no se logró validar del todo la hipótesis planteada, pues concluimos que las TIC's, y el hecho de que sean empresas TIC's, no son suficientes para asegurar una mayor competitividad y comercio internacional a estas dos empresas, y necesitan de factores externos para una eficiente entrada en otros mercados, pero

si les puede ayudar un poco debido a las bases de datos y la información que pueden recolectar del mercado en el que quieren entrar.

Para concluir se puede decir que las TIC's permiten obtener resultados positivos en cuanto a la satisfacción del cliente y la productividad de procesos y operaciones de estas dos empresas, y que el hecho de manejar estas tecnologías les concede una ventaja competitiva en algunos aspectos frente a las empresas que no cuentan con las TIC's. Sin embargo, es muy interesante para nosotros observar que a pesar de la facilidad y utilidad que ofrecen las TIC's, los resultados financieros de este tipo de empresas no dependen únicamente de una eficiente implementación de esta tecnología, pues las pérdidas que presentan tanto Rappi como Domicilios.com no es un reflejo de que estén haciendo mal uso de las TIC's, sino que en algún punto el negocio debe tener un cambio o simplemente no es viable. Nos llama la atención cómo es que las dos empresas líderes de este sector, que revolucionaron el mercado de domicilios y delivery en Colombia, con una base de clientes activos bastante grande, una productividad altísima y una fuerte presencia internacional, presenten tan grandes pérdidas durante más de 5 años. Se puede observar que una eficiente implementación de las TIC's no es sinónimo de éxito o de ganancias, y el hecho de que estas tecnologías permitan una mayor satisfacción en sus clientes o una mayor productividad, no es lo que le da vida a un negocio, por lo cual las TIC's simplemente funcionan y ayudan como una herramienta facilitadora más no como el clave éxito o incluso en estas dos empresas, de supervivencia.

Encontramos que el verdadero negocio o lo que realmente puede generar ganancias a estas empresas son las bases de datos que manejan, con las que recolectan y procesan toda la información de sus clientes. Gracias a esas bases de datos estas empresas de delivery tienen toda la información sobre los hábitos de consumo de los clientes como, ¿qué compran?,

¿cuándo lo hacen?, ¿dónde lo hacen?, ¿cada cuánto lo hacen? y esta información es muy apetecida por los restaurantes y tiendas que venden por medio de ellos ya que les permite entender a sus clientes y les da la capacidad de llegar a más personas.

Por último, nos queda recomendar que este es un negocio y un mercado al cual se le debe prestar un cuidado especial, pues nos genera muchas dudas el hecho de que las dos empresas grandes y líderes del país lleven 5 años en pérdidas, y que, si es necesario hacer los cambios y reestructuraciones necesarias para resolver la situación actual, pues no sabemos qué futuro a corto plazo le podría esperar a estas dos empresas si las cosas siguen, así como van.

Finalmente, cabe resaltar que para la finalidad de esta investigación resultó muy interesante el hecho de haber escogido a estas dos empresas como objeto de estudio, pues podría decirse que actualmente son las empresas insignia de las empresas TIC's, que son las empresas de moda entre los jóvenes colombianos, pero que llevan mucho tiempo dando pérdidas, lo cual genera muchos debates y puntos de vista llamativos sobre las TIC's y este tipo de negocios para investigaciones futuras.

Otro tema aparte que consideramos que este tipo de empresas tienen que tener en cuenta son los temas regulatorios, estas empresas tecnológicas tienen un futuro incierto con respecto a las regulaciones que pueden sacar los diferentes países donde tienen presencia. En Colombia hay opiniones divididas en los diferentes sectores sobre si estas empresas y su forma de operar deberían ser legales y si deberían estar más reguladas. Creemos que estas empresas tienen que ser cuidadosas respecto a los posibles cambios en este tema que pueden afectar el rendimiento y funcionamiento de estas.

6. Referencias Bibliográficas:

- Adler, P. (1992). *Technology and the Future of Work*. New York: Oxford University Press:
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sHfmCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=technology+and+work&ots=tS_bRw8a0e&sig=eE2O-7b1rfD0EsZpWIMz2jF4GAk&redir_esc=y#v=onepage&q=technology%20and%20work&f=false [Accesed Mar. 2019].
- Alderete, M. Gutierrez, L. (2012). *TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia*. [ebook] Available at:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4244176> [Accessed 1 Apr. 2019].
- Angelova, B., & Zekiri, J. (October de 2011). *Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)*. Obtenido de International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences:
<http://hrmars.com/admin/pics/381.pdf> [Accesed 14. Aug 2019].
- Aprende en Línea UDEA. (2015). *Manejo de TIC: Definición del concepto de TIC*. [online] Available at:
<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/investigacion/mod/page/view.php?id=3118>
 [Accessed 29 Mar. 2019].
- Arcila, A. (13 de Marzo de 2018). *Los colombianos que se hicieron millonarios con el negocio de los domicilios*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2019, de Las2Orillas:
<https://www.las2orillas.co/rappi-vs-domicilios-com-pelea-al-rojo-vivo/>
- Barragan, J., & Vela, J. (Diciembre de 2015). *Impacto de las TIC's en la Gestión de Negocios Internacionales*. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience. :
[http://www.spentamexico.org/v10-n3/A3.10\(3\)18-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n3/A3.10(3)18-33.pdf) [Accesed Apr. 2019].

- Bensusan, G., Eichhorst, W., & Rodriguez, J. M. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42539/1/S1700870_es.pdf
[Accesed Mar. 2019]
- Blanco, M. (25 de 10 de 2019). Entrevista con empresario Domicilios.com. (J. E. Devia, & S. Lobo Guerrero, Entrevistadores)
- Botello Peñaloza, H. A; Pedraza Avella, A. C. & Contreras Pacheco, O. E. (2015). *Análisis Empre-sarial de la in uencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia*.*Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 45, 3-15 Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/652/1185>
[Accesed Mar. 2019]
- Bonet, J. (2006). *La terciarización de las estructuras económicas regionales en Colombia*.
[online] Revista de Economía del Rosario. Available at:
<https://www.redalyc.org/pdf/5095/509555107003.pdf> [Accesed 3 Apr. 2019].
- Cano, J. A., & Jaime, B. J. (2017). *Limitaciones en el uso y apropiación de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional en empresas colombianas*. Obtenido de Observatorio OBS:
<http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v11n1/v11n1a08.pdf> [Accesed Apr. 2019]
- Cano, J., & Baena, J. (Noviembre de 2013). *Retos en la implementación de las TIC para el proceso de negociación internacional*. Obtenido de COLCIENCIAS:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a05.pdf> [Accesed Apr. 2019]
- Castellanos Galeano, J. Loiza, M. Cuesta Iglesias, C. (2016). *Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia*. [ebook] Available at:

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/view/7022> [Accessed 5 Apr. 2019].

Clavijo, S. (2003). *Crecimiento, Productividad y la Nueva Economía: Implicaciones para*

Colombia. [online] Available at:

<http://files.jorgeluisrojas.webnode.com.co/200000008-4a93e4b8e6/nuevaeconomia-ene-03.pdf> [Accessed 4 Apr. 2019].

De Matías Batalla, D. (Enero de 2015). *Impacto de las TIC en la forma de hacer negocios*

internacionales. Obtenido de Instituto Universitario de Análisis Económico y Social:

https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/21500/impacto_matias_IAESDT_2015_N01.pdf?sequence=1 [Accesed Apr. 2019]

Díaz, N. (31 de 10 de 2019). Entrevista con Empresario Rappi. (J. E. Devia, & S. Lobo Guerrero, Entrevistadores)

Dinero. (2019). *Desempleo en enero llegó a 12,8%, el más alto desde 2011*. [online]

Available at: <https://www.dinero.com/pais/articulo/desempleo-en-colombia-para-enero-de-2019/267687> [Accessed 2 Mar. 2019].

Domicilios.com. (2019). *Quiénes somos*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2019, de

Domicilios.com: <https://domicilios.com/about>

EMIS University. (5 de Junio de 2019). *Inversiones Cmr S.A.S (Colombia)*. Recuperado el 4

de Noviembre de 2019, de EMIS University: [https://www-emis-](https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=4066044)

[com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=4066044](https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=4066044)

EMIS University. (11 de Junio de 2019). *Rappi S.A.S. (Colombia)*. Recuperado el 4 de

Noviembre de 2019, de EMIS University: [https://www-emis-](https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=4900034)

[com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=4900034](https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=4900034)

Gil, I., Ruiz, M. E., & Haydee, C. (18 de Noviembre de 2009). *La influencia de las TIC en la satisfacción del cliente minorista*. Obtenido de Editorial Pontificia Universidad

Javeriana:

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3832

[Accesed Mar. 2019]

GRIFFITHS, J.R.;JOHNSON, F.; Hartley, R.J. (2007) User satisfaction as a measure of system performance. *Journal of Librarianship and Information Science*, 39 (3) : 142-152. September.

Gonzalez, E., & Garza, J. (Abril de 2015). *Scielo*. Obtenido de Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad:

<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007->

07052015000100021&script=sci_arttext&tlng=en [Accesed 14 Aug. 2019].

Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). *Ciencia y Sociedad*. MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE.:

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf> [Accesed 14 Aug. 2019]

Guzman, J. M. (31 de 10 de 2019). Entrevista con Experto en las TIC's. (J. E. Devia, & S. Lobo Guerrero, Entrevistadores)

Hanif, M., Hafeez, S., & Riaz, A. (2010). Factors Affecting Customer Satisfaction.

International Research Journal of Finance and Economics, 44 - 51.

Hernández, P. (10 de Febrero de 2011). *La importancia de la satisfacción del usuario* .

Obtenido de Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas (CUIB)

UNAM México :

<http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/36463/35311> [Accesed Mar.

2019]

Hernández, R. (6 edición, 2017). Metodología de la Investigación. Available at:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf> [Accesed Aug. 2019]

- Institucional Colombia. (5 de Julio de 2019). *Domicilios.com: la app pionera en Colombia para su negocio gastronómico*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019, de Institucional Colombia: <http://www.institucionalcolombia.com/domicilios-com-la-app-pionera-en-colombia-para-su-negocio-gastronomico/>
- Kaura, V., Prasad, D., & Sharma, S. (2015). *Emerald Insight*. Obtenido de Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction": https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41318287/miralavi.pdf_2015.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DService_quality_service_convenience_pric.pdf&X- [Accesed 14 Aug. 2019].
- LANCASTER, F.W. (1995) The evaluation of library services : a concise review of the existing literature. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 9 (18) : 25-37. Enero-Junio.
- López, S. (2018). *Los efectos de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral*. [online] La FM. Available at: <https://www.lafm.com.co/tecnologia/los-efectos-de-las-nuevas-tecnologias-en-el-ambito-laboral> [Accessed 3 Mar. 2019].
- Mariño Espinosa, L. (1 de Octubre de 2018). *Domicilios.com y Rappi lideran negocio de apps*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/consumo/domicilioscom-y-rappi-lideran-negocio-de-apps-2777219>
- Medem de la Torriente, S. (Octubre de 2014). *¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?* . Obtenido de Asociacion para el desarrollo del cliente: <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/09/0-Que-es-la-Experiencia-de-Cliente.pdf> [Accesed Mar. 2019]

Mintic.gov.co. (2019). *La utilización de servicios TIC en el país ha crecido 44% desde 2009* - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [online]

Available at: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8919.html> [Accessed 29 Mar. 2019].

Mintic.gov.co. (2019). *Plan Vive Digital para la Gente*. [online] Available at:

https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-8247_recurso_4.pdf [Accessed 3 Mar. 2019].

Miranda, B. (2018). *Rappi, el "Amazon de Colombia" que se convirtió en el emprendimiento más exitoso del país (y que genera protestas en algunas ciudades de América Latina)*.

[online] BBC News Mundo. Available at: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45975280> [Accessed 4 Sep. 2019].

Molina, R., & Luis, G. J. (Junio de 2012). *LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: SU EVOLUCIÓN Y APLICACIÓN EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES*. Obtenido de INCEPTUM:

<https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/258/238>
[Accessed Apr. 2019]

Moliner, B., & Berenguer, G. (31 de Mayo de 2011). *El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas*. Obtenido de Editorial Pontificia Universidad Javeriana:

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1744
[Accessed Mar. 2019]

Oficina Internacional del Trabajo. (Sin Fecha). *Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo (OIT):

<http://www.relat.org/documentos/OITAtipiconota3.pdf> [Accessed Mar. 2019]

- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *La influencia de la tecnología en la calidad y la cantidad de empleo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo (OIT):
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_618371.pdf [Accesed Mar. 2019]
- Prokopenko, J. (1989). *A GESTION DE LA PRODUCTIVIDA*. [online] Oficina Internacional del Trabajo. Available at:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41340064/Libro-Productividad-Prokopenko.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554566352&Signature=JUFpdTNet6qHnbQX5JfusNsS2d4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLibro_Productividad_Prokopenko.pdf
 [Accessed 3 Apr. 2019].
- Pulsosocial. (26 de Septiembre de 2017). *De un sueño local a una realidad de talla mundial: Domicilios.com cumple 10 años*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2019, de Pulsosocial: <https://pulsosocial.com/2017/09/26/sueno-local-una-realidad-talla-mundial-domicilios-com-cumple-10-anos/>
- Quiroga Parra, D. Torrent Sellens, J. Murcia Zorrilla, C. (2017). Usos de las TIC en América Latina: una caracterización. [ebook] Available at:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052017000200289&script=sci_arttext [Accessed 5 Apr. 2019].
- Revista Semana. (18 de Septiembre de 2018). *Rappi: una idea millonaria que vino de los usuarios*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2019, de Semana:
<https://www.semana.com/economia/articulo/rappi-el-secreto-del-exito/583525>
- Rifkin, J. (2014). *El fin del trabajo, Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona.

Rombiola, N. (2012). *¿Qué es la Productividad?*. [online] Finanzzas.com. Available at:

<http://www.finanzzas.com/¿que-es-la-productividad> [Accessed 30 Mar. 2019].

Saunders, A. (2017). *El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo*. Obtenido de

OpenMind BBVA: [https://www.bbvaopenmind.com/wp-](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Adam-Saunders-El-impacto-de-la-tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo.pdf)

[content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Adam-Saunders-El-impacto-de-la-](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Adam-Saunders-El-impacto-de-la-tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo.pdf)

[tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Adam-Saunders-El-impacto-de-la-tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo.pdf) [Accessed Mar. 2019]

Thompson, I. (Julio de 2006). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de Amazonaws:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Clie-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553998291&Signature=aSwPq23%2BzhQRKqCQSuNk6Rstfvk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del)

[nte.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553998291&](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553998291&Signature=aSwPq23%2BzhQRKqCQSuNk6Rstfvk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del)

[Signature=aSwPq23%2BzhQRKqCQSuNk6Rstfvk%3D&response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553998291&Signature=aSwPq23%2BzhQRKqCQSuNk6Rstfvk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del)

[disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553998291&Signature=aSwPq23%2BzhQRKqCQSuNk6Rstfvk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del) [Accessed Mar. 2019].

VOGT, H. (2004) *El usuario es lo primero: la satisfacción del usuario como prioridad en la*

gestión. Barcelona: Fundación Bertelsmann. 132 p.

Anexos

*Cabe mencionar que los anexos son transcripciones literales, sin ningún tipo de edición o corrección de las diferentes entrevistas realizadas.

Anexo 1. Transcripción entrevista con experto en las TIC's - José Miguel

Guzmán

José Miguel Guzmán: Experto en el campo de las TIC's en Colombia, Gerente en el negocio de internet, televisión y telefonía fija en UNE Colombia (Tigo) durante varios años. Actualmente es Gerente General de Sapolin, empresa dedicada la fabricación de pinturas en Colombia, además de prestar servicios de asesoría y consultoría sobre temas de estructuración societaria y gerencia general interina por tiempo limitado a pymes y empresas familiares, y cuenta con varias inversiones en empresas TIC's.

Para la transcripción de esta entrevista, utilizaremos las siguientes abreviaciones para identificar la participación que tuvieron las personas involucradas en la misma:

- **E** = Experto en las TIC's - José Miguel Guzmán.
- **S** = Estudiante entrevistador - Santiago Lobo Guerrero.
- **J** = Estudiante entrevistador - Jorge Eduardo Devia.

Transcripción Entrevista:

J: Bueno José, muchísimas gracias y pues para empezar de introducción, ¿Que son las TIC's y cuáles son las características principales de este tipo de tecnología?

E: Pues hombre, TIC es una.... es un término muy amplio ¿no cierto? Y dentro de, y dentro de, y dentro de la definición de TIC's caben muchas empresas. Yo creo que tu ahí encontrarías que todas las empresas proveedoras de infraestructura de comunicaciones y tecnología se consideran empresas TIC, por ejemplo, los operadores de telecomunicaciones, o sea si tu vas a Claro, Claro te diría que es una empresa TIC ¿cierto? Después creo que dentro de este mismo ámbito eh.... se se querrían enmarcar empresas proveedoras de Hardware por ejemplo eh... Hewlett-Packard te diría que ellos son una empresa TIC. Lo mismo las grandes cajas de software como por ejemplo SAP o JP Edwards que hacen software ERT para las empresas, te diría que ellos son unas empresas TIC. Y después hay otra otra cantidad de gente en el ecosistema que te diría que ellos son las verdaderas TIC, que son todos los startups, toda la gente que ustedes ven de la nueva economía y de la economía naranja que están describiendo ahora, te van a decir que ellos son empresas TIC, entonces yo creo que es un..un.. campo bastante amplio que básicamente, que básicamente eh... comprende a todas aquellas empresas que facilitan o ejecutan el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones en beneficio de...de.. las personas y de los negocios ¿cierto? entonces las empresas TIC tienen generalmente dos tipo de cliente, pueden ser B2C, es decir proveer servicios a consumidores finales, pueden ser B2B, es decir proveer servicios a..a..a.. otras empresas, o pueden ser ambos, ¿no cierto? eh... entonces pues esa es en mi concepto la definición de empresas TIC.

¿Cuál era la... la segunda parte de la pregunta?

S: ¿Cuáles son las características principales de este tipo de tecnología? Pero primero te queremos poner un poco en contexto que se nos olvidó sobre de qué se trata nuestra tesis. Nosotros lo que estamos tratando de hacer es medir la implementación de las TIC's en las empresas del sector servicios en Colombia, más específicamente vamos a comparar empresas tecnológicas de delivery como son Rappi y Domicilios y queremos medir qué efectos tienen sobre la productividad, el servicio al cliente y el comercio internacional, que es la implementación de estas tecnologías.

E: Ok listo, entonces sector servicios, por sector servicios, porque sector servicios es gigantesco. Por ejemplo, todo el sector financiero es parte del sector servicios, entonces ustedes están concentrados es más en temas como Rappi, o como empresas que se dediquen de una u otra forma a e-commerce ¿no?

S: Si. Si señor.

E: Listo. Entonces, entonces pues para esas, pues si uno está parado en Rappi, sus proveedores de TIC pues son los proveedores de la infraestructura como ya lo dije antes, es decir Rappi no podría existir si no tiene, si si no hay operadores de telecomunicaciones por ejemplo si la gente no tiene smartphones. Y los otros proveedores para Rappi son eh.. son proveedores de (palabra inentendible) y demás que ellos incorporen a su servicio. Eh.. esos son los proveedores que le proveen TIC's a Rappi ¿no? básicamente. Y Rappi es en sí misma una TIC, porque en muchas de las, mucho mucho del software y de la aplicaciones de Rappi son desarrollados por ellos mismos.

J: Ok Jose, muchas gracias. Em.. si ya como enfocandonos mas, como decía Santiago en estas empresas de e-commerce y de delivery y domicilios, que es en lo que estamos enfocando nuestra tesis, ¿Cuál crees que ha sido el impacto y la acogida que han tenido las TIC's en este sector en Colombia? O sea ¿Cómo le ha ido al mercado, como le ha ido a estas empresas en el mercado colombiano?

E: Ok. ¿A estas empresas es específicamente a las empresas de domicilios?

S: Si. O sea la tesis es la comparación entre Rappi y Domicilios, y estamos tratando de mirar por que a una le ha ido mejor que otra a pesar de que las dos han implementado TIC's.

E: Ok. Eh.. Pues yo creo que..que..que en, digamos, depende como uno mida eh... la.... mejor dicho cual es el parámetro partiendo del cual quiere emitir el concepto que les voy a dar a ustedes ¿cierto? Entonces, si el parámetro es digamos el impacto que estas empresas han tenido en la forma como las, como como, se gestionan los domicilios, yo creo que la, ciertamente la respuesta es que el impacto ha sido altísimo, bárbaro, cambiaron la forma como, como todos hacemos domicilios y cómo, y están cambiando la forma en la que los retailers venden sus productos. O sea el impacto ha sido muy muy alto, ahora si ustedes me dicen, bueno miremos esto desde el punto de vista de la rentabilidad de esas empresas, pues yo creo que la respuesta es que todavía, todavía hay mucho, hay mucha tela que cortar y mucho que verse, y ustedes están haciendo este, este... este estudio o esta tesis en un momento en el que hay una gran incertidumbre en la comunidad de inversionistas acerca de qué va a pasar por ejemplo con Rappi y, cual va a ser el impacto en la industria de venture capital en general, de que Rappi, de que a Rappi no le vaya bien ¿no cierto? ¿Y por qué hay ese temor en este momento? Me imagino que aquí les estoy diciendo cosas que ustedes, que

ustedes ya conocen, pero que de todas maneras se las digo. Hay, hay ese temor en este momento porque el gran inversionista de Rappi que hizo una inversión que, que sorprendió a todo el mundo en Colombia, en Latinoamérica, sino en el mundo, es una empresa que se llama SoftBank, y Softbank hizo una inversión en una empresa que también hizo mucho ruido y fue muy exitosa a nivel de valoración eh.. inicial que se llama We Work, que provee espacios de co-working. A We Work no le ha ido bien, y digamos que es una.. una burbuja que estalló, y hay, hay mucha incertidumbre acerca de si lo mismo no irá a pasar ahora con Rappi, y como, cual va a ser la postura de SoftBank frente a Rappi ¿Por que? Porque si bien ya les dije que Rappi y Domicilios y todas esas compañías han tenido un impacto amplísimo en la forma como nosotros interactuamos con los retailers, otro que también es cierto es que el modelo de negocios de ellos ahora en este momento no es sostenible. Y se han dedicado como la mayoría de las empresas de la nueva economía, a... a crecer, a pesar de que el crecimiento les cueste mucho dinero. Entonces han crecido por, por, por digamos, su objetivo último es crecer no ganar dinero en este momento. Eh.. lo que todo el mundo se pregunta siempre con estas TIC's es ¿bueno cuál es la jugada que están tratando hacer? entonces con Rappi por ejemplo mucha gente piensa, que en realidad ellos no quieren ser una empresa que se dedique, dedicada a... a procesar domicilios, sino ellos lo que quieren es ser una empresa de, que presta servicios financieros, y que están construyendo una base de clientes a partir de la cual ese negocio se irá desarrollando en el futuro, y.. y una base de clientes que les dé una ventaja para ser los pioneros en el negocio de billeteras electrónicas y tarjetas débito y demás. Porque no se tiene claridad todavía de si el negocio puramente de domicilios va a ser un negocio que, que sea lo suficientemente rentable para ellos, y por ahora pues no han ganado un peso ¿no cierto? Entonces nuevamente, creo que la respuesta a la pregunta de ustedes es cuál es la métrica que quieren, que queremos aplicar para juzgar qué tan exitosas o no han sido estas compañías, y la métrica es cuántos usuarios tienen, yo creo que Rappi ha sido muy

exitoso y mucho más exitoso que Domicilios.com. ¿Por qué? Porque ha estado en disposición de..de.. de gastar muchísimo más dinero en conseguir nuevos clientes que Domicilios.com, seguramente en la, si uno, si uno mira el desempeño del negocio de Domicilios, no me extrañaría sin conocer los números de ambas compañías, que el desempeño a nivel de PyG por ejemplo sea mucho mejor el de Domicilios.com que el de Rappi. Pero, pero simplemente porque, porque, porque están jugando juegos distintos en este momento, son empresas que están en la misma industria, pero tienen una agenda diferente y una estrategia diametralmente diferente. Hay uno que está dedicado a ese negocio, al de domicilios, y hay otro que está dedicado a crecer para levantar plata y buscar otras oportunidades de negocios en las que pueda apalancar la base de clientes que han ido creando.

J: Ok José muchas gracias, em... la siguiente pregunta es ¿De qué manera las TIC's permite a estas empresas en específico, como nos veníamos mencionando, aumentar su número de clientes, pero a su vez que estos como que sean más leales y pues tengan mayor satisfacción con la marca?

E: Pues en primero, las dos empresas de las que estamos hablando, digamos, su esencia son las TIC's, es decir, uno no se imagina a Rappi sin Smartphones y sin una App que uno no pueda descargar en su celular, lo mismo sucede con Domicilios.com, entonces pues eso, son en esencia empresas TIC y por lo tanto no existirían sin las TIC's. Eh... ¿la siguiente pregunta, la siguiente... parte de la pregunta era qué?

J: Era como... o sea ¿de qué manera estas empresas pueden obtener una mayor lealtad y satisfacción en sus clientes?

E: Bueno hombre, yo creo que el, es decir primero todas las empresas que como ellos, digamos se dedican a interactuar con clientes... si con consumidor final, digamos un tema

cítrico es su interfaz de usuario, user interface en inglés, es decir que cuando vos entres a la... a la... página, pues digamos que tu interacción con el servicio que prestan sea una interacción... apropiada, suave, placentera, fácil es lo que ese es un tema crítico. Después lo otro que tienen que hacer es, asegurarse de que prestan un servicio que sus clientes perciban como de alto valor agregado, porque esa es la única forma en que un cliente furioso que entró a Rappi, después vuelva a Rappi, es porque percibe que ahí hay un valor agregado para él, o a Domicilios, tiene que percibir que hay un alto valor agregado. Alto valor agregado que se ve representado en ¿Qué? Hombre en en en... factores de desempeño como tiempos de despacho, eh precio, mmm... etcétera. Hay un factor de eso que en mi concepto por ejemplo, Rappi, yo no soy tan usuario de Domicilios pero que Rappi tiene una tarea pendiente gigantesca y es servicio al cliente, cuando uno tiene un problema con Rappi, no es fácil acceder a un servicio al cliente adecuado, y creo que eso es algo que seguramente ellos estarán... eh revisando a ver como lo corrigen, yo creo que el servicio al corriente es un factor de éxito eh... muy muy importante. Eh... mmm... Entonces creo que como, no solamente en estas empresas sino en todas, eh... hay una variedad de factores de... desempeño por medir, pero todos están asociados a en qué medida mi producto o servicio eh... suple las necesidades de los clientes. En el caso específico de las TIC hay una complejidad yo creo que existe en este negocio, es que nadie sabe muy bien cuales son las necesidades de los clientes. Entonces hay una cierta... cierta digamos necesidad de ser lo suficientemente intuitivo para darle al usuario final soluciones a problemas que que ni él sabía que existían ¿no cierto? Que no se había cuestionado, entonces por ejemplo Rappi te lleva plata del cajero electrónico a tu casa, eso a uno antes ni se le habría ocurrido que eso podría ser un servicio que uno necesitara, pero entiendo que no va mal. Entonces esa capacidad para... para anticiparse a lo que serán necesidades del cliente creo yo que es crítica para estas empresas. Rappi lo hace con un enfoque mucho más... universal que

Domicilios.com, aunque Domicilios.com con seguridad también lo hace, digo mas universal porque creo que Domicilios.com no necesariamente ha entrado en el tema de llevarle plata a uno a la casa, o de emitir una tarjeta debito en en poco tiempo y llevársela a la casa etcétera etcétera. Entonces tiene un enfoque más universal que no sabemos si va a ser mejor o no, todavía, mejor dicho, ustedes están hablando de dos compañías que cuyo desempeño está por verse todavía. No sabemos qué va a pasar, Rappi ha hecho mucho más ruido, gasta mucho mas plata, si yo tuviera que invertir en una de las dos creo que invertiría en mejor en Domicilios que en Rappi, porque me parece en este momento un poco más sólida y una empresa con un poco menor riesgo que Rappi, ahora como siempre en la disyuntiva pues del inversionista hay hay una... hay una... disyuntiva que es clarísima, y es a mayor riesgo mayor retorno. Yo creo que Rappi hoy es un muchísimo mayor riesgo que que.... Qué domicilios pero con un agravante, y es que no estoy seguro que ofrezca un mucho mayor retorno, que el hecho de que haya invertido en ellos tanta plata SoftBank, hace que la valoración sea muy alta y de pronto las oportunidades de retorno a futuro no sean tan buenas, entonces si yo tuviera mil dólares pa invertir y pudiera invertirlos en cualquiera de los dos, en principio y sin haber estudiado mucho la cosa probablemente me inclinaría por Domicilios... espero haber respondido esa pregunta.

S: Si, si señor, muchas gracias.

J: Si José, muchas gracias. Eh la siguiente pregunta es ¿De qué manera las TIC's han permitido una mayor eficiencia en estas empresas, en el sentido que les permite obtener mejores resultados con menos recursos?

E: Ya. No pues es decir, total pues es decir, si quieren si quieren si quieres digamos cosas específicas que se me ocurran con eh... con eh... con estas empresas Domicilios y Rappi, entonces a ver por un lado, digamos ellos son capaces de consolidar la información y hacer

un muy buen perfilamiento de la demanda, entonces saben que en qué sitios se piden eh que tipo de cosas. En el caso específico de domicilios estas empresas han, digamos han integrado hacia delante de una u otra forma han hecho sociedades con las empresas a las que hacen domicilios y han montado lo que ellos llaman el “Dark Kitchen”, que me imagino ustedes han oído hablar de eso, básicamente es unos restaurantes pero sin local que están puestos en sitios digamos donde donde hay demanda por esos productos y y y... se dedican solamente a suplir domicilios, ¿Por qué lo pueden hacer? Porque tienen las estadísticas de la demanda, entonces de donde se están demandando esos productos y en qué cantidad, entonces van y montan “Dark Kitchen” ¿cierto? Tienen también capacidad de inteligencia artificial para saber quién consume qué, entonces hacen también campañas específicas para para empujar el consumo de de esos productos en esos clientes, y ganan por los dos lados, ganan por la venta y ganan por por, pues por el servicio que prestan y ganan por la... por remitir información conducente a ventas a las empresas. Em... toda la, todo el tema de georreferenciación digamos les permite a ellos tener, tener unas ventajas que que... eran impensables cuando todo esto se hacía por teléfono ¿cierto? Entonces saber cuál es el, cual es la ruta o el, o el... Despachador más cercano a un pedido a un restaurante, y asignarle el pedido a esa persona. Eh... O sea, toda la, es decir la la... cantidad de ventajas que tienen las empresas de la nueva economía sobre las viejas es increíble. Ahora, todas las empresas de la vieja economía pues son conscientes de eso y están también tratando de aprovecharlas, ellos mismas ¿no? Pero, pero no hay duda de la eficiencia a la que permiten ceder, a la que permiten acceder las TIC.

S: Buenísimo, muchas gracias. Eh una pregunta ahora con respecto al comercio internacional, como la capacidad de expandirse de las empresas al exterior, ¿Qué tan importante crees tu que son las TIC's para una expansión global?

E: ¿Qué tan importante son las TIC para una expansión global? Poneme esa pregunta en el contexto de Rappi y de Domicilios a ver, a ver si te la contesto mejor.

S: ¿Qué tan importante ha sido la implementación como de las TIC's, en la expansión de Rappi a otros países como Argentina y demás países como para la expansión de ellos?

E: Eh... pues yo, a ver, yo no creo que, mejor dicho, las la... estas empresas de las que estamos hablando son unas empresas TIC, eh que se expanden, yo no creo que el hecho de que sean TIC les permite expandirse más o menos rápidamente, de lo que se podría expandir eh digamos corona, o Sap Miller o cualquiera de ellos ¿no cierto? No por el hecho de ser TIC tienen una ventaja significativa al momento de entrar a un nuevo país, o sea no me parece, tienen una ventaja y es que, no tienen que hacer grandes inversiones en CAPEX para entrar a nuevos mercados. Pero si tienen unas grandísimas inversiones en OPEX. Eh ahora, hay una particularidad en estas empresas es que, son empresas que cuyo acceso a la finalización está en gran medida dictado por la percepción que tenga el mercado en cuanto a su capacidad para crecer. Entonces son empresas que casi que por su naturaleza tienen que crecer, no es si quieren crecer o no. Rappi, Rappi no podría tomar la decisión de quedarse operando solo en Colombia, si tomaba esa decisión moría. Porque si tomaba esa decisión no iba a haber inversionistas dispuestos a aportarle los millones de dólares que le han aportado. Porque así piensan esos inversionistas, entonces son empresas que ustedes desde, desde donde las miran, uy pero debe ser que tienen algo especial para la expansión, y no es que tengan nada especial es que son empresas que si no se expanden mueren, y mueren es porque no acceden al, al capital que necesitan para crecer ¿no cierto? Pero no es que, no es que haya algo inherente en las aplicaciones de Rappi que les haga más fácil entrar a otros mercados, es que los inversionistas de Rappi si ellos no están pensando en entrar a otros países simplemente no les dan plata, entonces casi que no hay opción. Tienen que crecer o crecer porque el acceso a

capital depende de su, de la percepción que tengan los inversionistas en cuanto al crecimiento de estas, accediendo al potencial de ellas ¿no?

S: Sí señor.

J: Eh si José muchas gracias.

S: Ahora con respecto como a la automatización, ¿Cómo ves el desplazamiento de la mano de obra, cambiándolo por automatización de las máquinas en Colombia, sobre todo en el sector servicios del país?

E: Em... pues, digamos en el caso específico de ustedes pues no están reemplazando mano de obra por el contrario están generando empleo ¿no? En el sentido de que como como hay un cambio en el patrón de consumo, eh... la gente está pidiendo muchos más domicilios se necesita que alguien les lleve el domicilio ¿no? Entonces a toda esa gente que uno ve trabajando para Rappi y para Domicilios.com en la calle, pues es gente que antes hacía otro trabajo, pero, pero no hacían este trabajo precisamente porque no había el mismo nivel de demanda por domicilios que hay ahora. Entonces en el caso específico de ustedes yo creo que no, las TIC's no reemplazan mano de obra, en ese caso las TIC's están generando empleo en mano de obra. Ahora hay muchas otras empresas de servicios donde el cuento es diferente ¿cierto? O sea, ustedes se van al sector financiero, todos los bancos están viendo a ver como sacan la gente de las sucursales y las llevan a a... que usen sus soluciones eh... en línea. Exacto y, y eso, cual es la intención, cierre todas las oficinas bancarias que pueda y ponga la gente a transar en internet, y es un proceso que viene creciendo ¿no cierto? Em... Entonces yo creo que, que no hay una única respuesta, hay TIC's generadoras de empleo, y hay TIC's que reemplazan empleo y lo automatizan, es más común el el, el la, lo segundo, que las TIC's automaticen el, las labores y por lo tanto desplacen el empleo, pero hay TIC's como las que

ustedes están mirando que contrario a eso han es generado demanda que antes no existía y por lo tanto han generado empleos que antes no existían.

J: Ok José muchas gracias, y ya para terminar la última pregunta, ¿Qué retos y desafíos se le vienen tanto a las TIC´s como a las empresas, como a estas dos empresas en Colombia, y cómo van a impulsar el desarrollo del país a futuro?

E: ¿Tanto a las TIC´s como a quienes más?

J: A la... a Rappi y a Domicilios.com

E: No pues, a ver, el, como yo, como yo lo veo el reto más grande de Rappi es sobrevivir. Tiene que probar su modelo de negocio, y le va a pasar rápidamente que que sus inversionistas, mejor dicho, para darles una idea muchachos, yo trabaje en, yo en el 2000, en el año 2000, trabajé en toda una empresa que se llamaba Goworks.com, como Government Works. De... de esa empresa, y esto puede ser interesante para la tesis que ustedes van a hacer, se hizo un documental que ustedes pueden encontrar en internet, seguramente en Youtube, que se llama startup.com, se los recomiendo mucho. Porque, porque es una muy buena representación de de lo que pasó en el mundo a finales de los 90 y principios del 2000 cuando hubo lo que se llamó el “estallido de la burbuja de internet”. La empresa en la que yo trabaje, se gastó 60 millones de dólares en un año y al final no quedó un peso. Y fue muy interesante porque, porque cuando yo empecé a trabajar en esa empresa, la junta directiva que era una junta directiva de primer nivel digamos global, no de primer nivel en Latinoamérica en Colombia, sino de primer nivel global, lo que le decía a la administración hombre es ustedes no se preocupen por nada más sino crecer, un poco parecido lo que le está pasando a Rappi ahora, o sea y nos decían ustedes no se preocupen si si estan facturando o no, no se preocupen si está... si esta ganando o no, si esta generando debito o no, no se preocupen por nada diferente a crecer, diga cuánta plata necesita, saque eh... publicidad en televisión

nacional en Estados Unidos. Pero tres meses después ya el discurso de la junta era distinto, y decían vea, no no dejen de hablarnos de crecimiento, necesitamos saber cuánto van a facturar, cuales son los revenues que ustedes van a traer, todo lo que ustedes nos digan va a estar referido a revenues. Tres meses después dijeron que... nosotros, no no hable de revenues, hablemos de EBITDA, necesitamos saber cómo se va a comportar la caja, y tres meses después dijeron no damos un peso más y se acabó la compañía. Así de rápido, evolucionan las cosas en estas industrias, en este momento Rappi se está gastando mil millones de dólares que le dio SoftBank, eh... y se los está gastando tan rápido como pueda y tan irracionalmente como, como a ustedes se les ocurra porque a ellos solamente los miden por por factores de crecimiento. Creo que a raíz de lo que le está pasando a uno les van a cambiar el cuento, y les van a decir no muéstreme los revenues que está generando, y muy rápidamente si siguen las cosas como van muéstreme qué EBITDA está generando. Entonces imagínense ustedes un Rappi que deje de dar Rappicréditos de la noche a la mañana, y que deje de seguir regalando plata como regala plata en este momento, seguramente se le van a caer sus, sus, sus... el número de clientes que tiene, o el número de interacciones que hacen los clientes con su plataforma. Y podría ser que Rappi en un periodo no muy largo de tiempo deje de existir, eso sería una muy mala noticia para todas las TIC en Colombia y en Latinoamérica, pero podría pasar. Entonces yo creo que el reto más grande que tiene Rappi es sobrevivir, así lo percibo yo en este momento. Eh... por otro lado eh, como Domicilios.com es una empresa digamos con una filosofía diferente, el reto más grande que tiene en, que tiene eh... Domicilios es lograr generar un crecimiento orgánico de su negocio y hacerlo de manera rentable, creo que la supervivencia de Domicilios.com esta menos amenazada que la de Rappi en este momento. Entonces tienen retos diferentes porque han sido desarrollos de negocio digamos diferentes, esos son los que veo yo como, como los grandes retos, ahora otro reto grande en en, en Rappi es digamos definir cuál va a ser finalmente su modelo de

negocios. Lo más importante de ellos va a ser la rama de servicios financieros con Rappipay y la billetera electrónica y demás, o va a seguir siendo domicilios, nadie sabe, nadie sabe eso hacia dónde va a evolucionar, pero yo creo que lo primero que les dije de Rappi va a tener una influencia hacia donde evolucionen también ¿no cierto? Eh... y tienen un gran reto en aclarar su modelo de negocios rápidamente para tratar de volverlo un modelo que genere suficientes ingresos y después para tratar de que sea un modelo que sea sostenible en el punto de vista de caja para finalmente traducirlo en un modelo rentable.

Cambio y vuelta.

J: Ok José, muchísimas gracias por la entrevista por el tiempo, muy valiosa para nosotros, nos diste mucha información muy importante.

Anexo 2. Transcripción entrevista con empresaria de Rappi - Nini Diaz

Nini Diaz: Es la mano derecha del CEO y junto con el se encargan de asegurar el crecimiento de Rappi. Actualmente se desempeña en Rappi como Process Manager.

Para la transcripción de esta entrevista, utilizaremos las siguientes abreviaciones para identificar la participación que tuvieron las personas involucradas en la misma:

- **M** = Rappi - Nini Diaz.
- **S** = Estudiante entrevistador - Santiago Lobo Guerrero.
- **J** = Estudiante entrevistador - Jorge Eduardo Devia.

Transcripción Entrevista:

J: Para comenzar cuéntenos un poco del negocio y las actividades que realiza Rappi

N: Ok, el resumen del negocio, Rappi es una plataforma tecnológica cuya función principal es hacerle fácil la vida a los millones de usuarios que tiene. Es una empresa colombiana pues nació en Colombia, pero hoy más que una empresa colombiana es una empresa latinoamericana. Tiene presencia en varios países y aproximadamente 65 ciudades. La actividad de la empresa consiste más que el delivery en ser una empresa de tecnología o que basada en la tecnología, une o es un puente entre las personas que no tienen tiempo y grande y pequeños emprendedores. Hay más de 50.000 productos y servicios transados diariamente en la aplicación, entonces este es como es resumen y la perspectiva general de la empresa.

J: Adicional a la primera pregunta quisiéramos que nos contaras un poco de tu cargo y de las funciones que ejercemos en Rappi.

N: Mi cargo lo que dice el papel es Process Manager y me encargo de asegurar el crecimiento de la empresa de la mano del CEO.

J: ¿Cuál es la situación actual de la empresa a nivel general? ¿Como se encuentra la empresa en este momento en relación con el sector?

N: Estamos en 9 países, 65 ciudades, 5.000 empleados, 200.000 a 300.000 rapitenderos activos mensualmente, más de 50.000 productos y servicios transados. Somos líderes en el mercado Latinoamericano pues competencia como tal no hay, es decir hay competencia para diferentes servicios que tenemos. Por ejemplo, en el área de restaurante tenemos de competencia a Uber Eats, Ifood, Domicilios.com, entre otros, en el área de mercado tenemos de competencia a mercadoni, entre otros, pero una competencia como tal de todo lo que ofrece la plataforma no hay.

S: ¿Qué cambios operacionales y estructurales tuvo la empresa con la implementación de las TIC's? ¿En qué aspectos ha mejorado, y en cuales ha tenido que enfrentar grandes retos y desafíos por la implementación de las TIC's?

N: Nosotros implementamos TIC's Todo el tiempo, hemos mejorado muchos procesos a partir de la implementación de tecnologías, procesos que nos llevan a ser mucho más eficientes respecto al uso de nuestros recursos, entonces cambios operacionales y estructurales los tenemos todo el tiempo. Con esto me refiero a que todas las semanas hay

cambios porque todas las semanas se mejoran procesos de absolutamente todas las áreas implementando tecnología. Así que las mejoras son grandísimas, ahora bien, enfrentamos muchos retos, en que es una plataforma que en el mercado en el que estamos, somos los primeros incursionando, entonces, hay que entender si estamos haciendo las cosas bien o mal y esto incluye ser muy veloces o manejar una velocidad diferente al mercado y no solo esto, sino aprender muy rápido de los errores, ese es el reto más grande que tenemos en este momento. Igualmente hay un desafío grande, que es la búsqueda del talento, en Colombia no hay tanto talento en comparación a otros países donde se desarrollan este tipo de tecnologías, eso yo veo como los retos. Ahora por supuesto nos hemos beneficiado de la implementación de tecnologías en todas las áreas, ósea esto no es simplemente el área logística o el área operacional de la empresa, también está el área financiera y un área muy importante que se llama Growth que se dedica a crecer la empresa como tal y todos estos procesos son procesos en que aprendemos a conocer y a escuchar a nuestros usuarios de manera por así decirlo virtual con inteligencia artificial y otras herramientas más. Entonces si hemos logrado mejores resultados con menos recursos, pero también nos ha pasado lo contrario, hemos gastado dinero en cosas que no deberíamos y después hemos aprendido que hemos cometido un error y corregirlo de forma rápida.

J: ¿Han logrado un mayor número de clientes gracias a la implementación de las TIC's? y a sé vez ¿Han generado una mayor lealtad y satisfacción del cliente?

N: Si, como les venia contando hay un área muy importante de la empresa que se llama Growth, en esta área implementamos tecnologías que buscan conocer al usuario por medio de la inteligencia artificial, y esto nos ha hecho sido de gran ayuda para conocer sus gustos y necesidades por lo tanto hacemos una mayor lealtad y pues les brindamos un mejor servicio.

J: ¿De qué manera han logrado expandirse internacionalmente gracias a las TIC's? y ¿como es la competencia internacional?

N: Sí por supuesto tener este tipo de tecnologías a sido esencial para la expansión internacional, esta no es una empresa tradicional, es decir, todo se puede manejar desde otro país, donde puedes comprar algo oprimiendo un botón y no necesitas una tienda física entre otros temas. Esto facilita muchísimo el trabajo, ahora bien, la tecnología nos da bases para saber en qué países abrir, en qué ciudades abrir, en qué zonas abrir, así que cada vez que abrimos una de estas hemos aprendido de las veces anteriores para así realizar lanzamientos más óptimos. Respecto a la competencia, llegar a un país requiere mucho trabajo, mucha inversión entonces por supuesto ha sido difícil, la competencia muchas veces ya esta súper posicionada en el mercado, entonces a sido muchísimo trabajo de todo el equipo demostrando porque Rappi es el mejor servicio o la mejor solución para los clientes.

S: ¿Tu porque crees que empresas como Uber Eats que tienen un motor económico tan grande atrás no han logrado pegar tan fuerte en el país como lo ha hecho Rappi?

N: Por el servicio, básicamente nosotros nos enfocamos en brindar un mega servicio y esto consiste en escuchar al cliente y así saber que quiere o que está pidiendo el cliente todo el tiempo. Esto es lo que nos diferencia. Desde una perspectiva mucho mas interna, les podría asegurar que la diferencia también está en la calidad de equipo y el talento humano que tenemos.

J: ¿Cuál ha sido la relación costo/beneficio que ha tenido la empresa respecto a la implementación de las TIC's? y ¿han evidenciado una ventaja competitiva?

N: 100%, ósea el costo/beneficio al implementar cualquier tecnología se nota 100%, entonces por supuesto si. Al implementar nuevas tecnologías primer se pueden traquear mucho más fácil y con esto puedes ver si funciona o no lo que estás tratando de hacer. Esto nos permite aprender y si todo funciona bien podemos ver todo, no hay ningún detalle que se nos pase porque todo queda grabado entonces la relación costo beneficio cuando se invierte en una buena tecnología el beneficio es mayor que el costo.

S: ¿Cuál es el plan a corto, mediano y largo plazo de la empresa con la implementación de las TIC's?

N: El plan es seguir reemplazando los procesos manuales por así decirlo por tecnología, eso es lo que buscamos ahora mismo.

J: ¿Dónde se ven en 5 años?

N: Siendo la empresa con mayor valuation tecnológicamente en Latinoamérica.

Anexo 3. Transcripción entrevista con empresario de Domicilios.com - Mateo Blanco

Mateo Blanco: Administrador de Empresas de la Universidad de la Sabana, actualmente es empresario empleado en Domicilios.com, como Account Executive en el área comercial, encargado de las cuentas medianas y crecimiento de las marcas de la compañía.

Para la transcripción de esta entrevista, utilizaremos las siguientes abreviaciones para identificar la participación que tuvieron las personas involucradas en la misma:

- **M** = Empresario Domicilios.com - Mateo Blanco.
- **S** = Estudiante entrevistador - Santiago Lobo Guerrero.
- **J** = Estudiante entrevistador - Jorge Eduardo Devia.

Transcripción Entrevista:

J: Para comenzar cuéntenos un poco del negocio y las actividades que realiza Domicilios.com

M: Bueno Domicilios.com es una empresa de delivery que nació acá en Colombia hace ya 12 años, plataforma en la cual los clientes pueden conseguir productos, al principio comida en restaurantes actualmente se encuentran abiertas más servicios verticales donde tenemos farmacias, mercados, petshop, floristería y tecnología entre otros. Más allá del delivery Domicilios es una plataforma publicitaria en la cual se llega a conseguir nuevos clientes.

J: ¿Cuál es la situación actual de la empresa a nivel general? ¿Como se encuentra la empresa en este momento en relación con el sector?

M: Ok, en el sector actualmente estamos en la segunda posición a nivel nacional, somos líderes en las ciudades terciarias donde estamos abriendo en todo lado como Popayán, Tunja y Villavicencio. En estas ciudades como llegamos de primero somos los más fuertes. A nivel general Colombia somos la segunda empresa, estamos teniendo un crecimiento interesante a comparación de la competencia, nos encontramos bastante bien actualmente.

S: ¿Además de Rappi cuales son los principales competidores de Domicilios?

M: La competencia principal realmente es Rappi, Uber Eats, Ifood que acaba de llegar, pero de igual manera es un monstruo ya que en Brasil es impresionante tiene un músculo económico gigante, pero pues en Colombia acaba de llegar. También existen otras plataformas secundarias en varias ciudades que no tengo presentes.

J: ¿Qué cambios operacionales y estructurales tuvo la empresa con la implementación de las TIC's? ¿En qué aspectos ha mejorado, y en cuales ha tenido que enfrentar grandes retos y desafíos por la implementación de las TIC's?

M: A mejorado la eficiencia, automatización, un contacto mucho más directo más eficiente sin tanto bloque, sin tanto reproceso, y los aspectos a mejorar siempre van a haber. La filosofía que estamos manejando ahora en este momento es la que, aunque algo esté bien no significa que no se pueda mejorar entonces es como muy hacia ese lado. Es un medio muy competitivo y además el medio general de los startup es bastante duro porque en un momento

estás arriba y al momento puedes estar abajo. Se trata de mejorar todos los días en un aspecto diferente pero siempre buscando complacer tanto a nuestro cliente principal que vendrían siendo nuestros partners, los restaurantes, farmacias y demás como ya al consumidor final, el cliente que consume el producto. Pero si todo está mucho más eficiente, rápido, antes teníamos muchos procesos que realizar cuando alguien hacía un pedido tocaba hacer muchos procesos, llame, contacte las partes, ahorita es muy automático el proceso gracias a las TIC's.

J: Un ejemplo de un proceso o aspecto en que hayan mejorado

M: Ok, por encima un aspecto que hayamos mejorado bastante, un software que estamos utilizando, el cual nos permite automatización literal del rider (domiciliario) asignado a un servicio. Antes pues en la mayoría de plataformas incluso aun sigue siendo así, que llega un pedido y hay como un contact center que se encarga de ok, pepito pidió en tal dirección y el domiciliario está en tal y el restaurante está en tal y tienen que resolver toda esa ecuación, en cambio nuestro sistema ya es totalmente automatizado en que el sistema determina ok, este rider se demora 5, 10, 15 minutos en el domicilio y hace todo ese proceso sólo, entonces nos estamos ahorrando un paso gigante de ese proceso que siempre generaba obstrucciones y problemas con el consumidor final porque llegaban tarde las cosas o mal los pedidos, ya hay un sistema automatizado.

J: ¿Han logrado mejores resultados con menos recursos?

M: Claro, por justamente lo que acabo de contar, la automatización que hemos logrado con las TIC's es impresionante, entonces más allá que recursos de personal porque al tener mayor eficiencia vamos a necesitar gente en otras áreas, en procesos en equipos podemos dedicar a

conseguir más cliente y no solo dedicarnos a mantener el que ya tenemos debido a la calidad del servicio. La automatización nos ha aportado bastante en ese aspecto.

J: ¿Cuáles han sido los recursos que han logrado optimizar gracias a esta automatización de procesos?

M: Ok, yo creo que el primer factor es el personal, no la cantidad como de ya no necesitamos 100 personas sino 50, sino que ahora vamos a tener a las 100 dedicadas a otras cosas, pero es en general en todos los aspectos, personal, equipos, capacitaciones y todo.

J: ¿Han logrado un mayor número de clientes gracias a las TIC's y a su vez estos les han mostrado una mayor lealtad o satisfacción?

M: Sí totalmente, empezando por la parte de lealtad nuestra eficiencia al cabo de dos años se ha vuelto tan buena que ya el cliente de Domicilios.com ya no es multiplataforma, que es algo que pasa mucho con las otras empresas, que el que pide en Rappi termina pidiendo en otras también debido a que le llegan promociones de Uber Eats, Ifood, entre otras. El cliente de Domicilios.com en realidad es bastante fiel porque está muy satisfecho con el servicio gracias a la implementación de todas estas automatizaciones. Con respecto al aumento de número de clientes, el cliente y este medio es bastante voz a voz y en el pasado teníamos inconvenientes como, uy pedí Domicilios.com y nunca me llevo o me llevo mal y ahorita el voz a voz está a favor nuestro porque estamos manejando tiempos record por ejemplo en Bogotá, una ciudad tan compleja entregamos pedidos con una media de 32 minutos e incluso estamos entregando pedidos en 25 minutos, los cual es impresionante.

S: ¿Y la competencia en cuanto esta mas o menos?

M: Pues por ejemplo en el área de mercados estamos literal dando clases, por ejemplo Rappi tiene una forma de funcionar con mercados, número 1 si pides por express pues si hay un tiempo normal de delivery de 1 hora pero cuando ya son mercado grandes te toca es programarlos dentro de dos horas o un día específico, con nosotros no importa puedes hacer un mercado de 1 millón de pesos y te llegan tres domiciliarios con todo tu mercado de forma eficiente y cumplido.

J: ¿Cuántos clientes tienen actualmente?

M: Que tengan la aplicación no se pueden medir, pero clientes activos más o menos mensualmente estamos teniendo unos 277.000 clientes.

S: ¿En cuantas empresas, es decir, restaurantes, tiendas entre otros ofrecen hoy en día?

M: Restaurantes ya te lo confirmo, estoy casi seguro, son alrededor de 66.000 comercios. Son muchos establecimientos, claramente tenemos grandes como McDonalds y KFC, pero tenemos tiendas de barrios, no discriminamos he impulsamos igual que al resto.

S: ¿Cuál es el futuro de Domicilios, a que tipo de negocios le apunta en el futuro?

M: A diferencia de Rappi que se sale de su negocio principal y se mete en todo, nosotros si nos queremos quedar dedicandonos a los que es nuestro fundamento desde el nacimiento que es los deliveries pero vamos implementando más verticales pero todas enfocadas al delivery,

como les contaba al comienzo nosotros éramos comida, ya ahorita hay mercados, farmacéuticas, puedes comprar un iphone con nosotros y eso hace un año no estaba dentro de las herramientas o posibilidades que teníamos. Es un crecimiento muy general pero siempre enfocándonos al delivery porque hemos tenido expectativas y propuestas de meternos en otros campos pero no es nosotros y es meternos en cosas en no! No nos funciona, entonces es mejor implementar todo en lo que verdad sabemos hacer, en lo que queremos hacer y en lo que somos buenos haciendo, todo dedicado al delivery.

J: ¿Cómo ha sido la expansión internacional que nos mencionas y como ha sido la competencia a nivel internacional y en cuántos países están?

M: Ok, esto es algo en lo que hay mucha desinformación, Domicilios.com hace dos años fue adquirido por Delivery Hero que es la empresa más grande a nivel mundial de deliveries. Nuestros headquarters en Latam están en Uruguay que es Pedidos Ya, no se si vieron el partido de River vs Boca todos los comerciales que salían de Pedidos Ya, esos somos nosotros. A nivel mundial o bueno empezando con Latino América, somos líderes con pedidos en Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia, Paraguay, Panamá, Puerto Rico, ósea gigantes en todo lado y en Colombia estamos en crecimiento. A nivel mundial tenemos filiales por ejemplo en india tenemos una que se llama Food Panda, tenemos en China, en Rusia todo conjunto y claramente es muy bueno porque lo que se aplicó allá lo podemos traer acá y como ya se aprobó en un lugar es súper fácil implementarlo a pesar la diferencia de mercados tan grandes que hay pero si, a nivel mundial estamos bajo la casa más grande de deliveries que es Delivery Hero que es impresionante.

J: ¿Y en qué países creen que podrían cómo tener más presencia?

M: El foco ahorita de la empresa literalmente está en adquirir muchas empresas pequeñas a niveles generales en todos los países, pero el foco ahorita literalmente de Delivery Hero es Colombia, bueno de Pedidos Ya que es más directo vendría siendo Colombia. Es donde estamos luchando más, incluso estamos haciendo un trabajo en equipo impresionante con Uruguay es algo muy muy grande, a cada rato vienen los mejores sales de Argentina y demás países para luchar acá y capacitar, y se ha notado ya que hemos tenido un crecimiento bastante fuerte.

J: ¿Cuál ha sido la relación costo beneficio que ha tenido la empresa respecto a la implementación de las TIC's?

M: Pues a nivel general, la automatización ha permitido que con más sistemas se logre una mayor eficiencia, lo cual nos reduce la necesidad de tiempo y de gente. Con esto ya no vamos a tener que Pepito se dedique a algo operativo, sino que se va a poder dedicar a cosas más importantes que nos generen mayores beneficios. Estamos ahorrándonos muchas cargas operativas, estamos reduciendo los tiempos, nosotros solíamos ser una plataforma que tenía unos tiempos muy largos para los establecimientos en cualquier cosa, ahorita tenemos unas implementaciones que literalmente el cliente mediante diferentes aplicativos que tienen ellos acceso, tenemos un software que se llama partner portal, en el cual el cliente va a poder literalmente manejar su establecimiento, quiero subir, quiero bajar, quiero hacer, quiero pagar, quiero vender más esto o aquello, lo que va a permitir que literalmente Domicilios.com y todo el departamento comercial se dedique a ayudar a los establecimientos a vender más. Que ya uno como comercial no sea como ah! Quieres cambiarle el horario de apertura, sino Pepito! Vimos que este producto lo estas vendiendo más entonces subamos

estos, bajemos esto, metámosle Coca Cola, Pepsi, entonces podemos apuntarle más a crecer que a lo operativo.

J: ¿Se ha evidenciado una ventaja competitiva gracias a la implementación de las TIC's?

M: Sí porque hemos podido invertir en diferentes campos, hay algo que es clave y nosotros siempre tenemos presente, los posibles errores que estén cometiendo el resto de las plataformas en este momento, nosotros ya los cometimos y entonces estamos literalmente un paso adelante, ¡que uno diría como uy no! Uno ve Rappi y tiene 15.000 domiciliarios en la calle, tiene 18.000 restaurante, me regala trillones de pesos en cupones, son cosas que nosotros ya hicimos y no nos funcionó la ecuación, entonces ya lo dejamos de hacer. Yo creo que esa es la ventaja que estamos teniendo y de la mano de las TIC's estamos implementando nuevas herramientas que para ellos aun son lejanas porque pues no han cometido el error que les muestre la necesidad de esa herramienta.

J: ¿Cuál es el plan a corto, mediano y largo plazo de la empresa con la implementación de las TIC's?

M: Bueno el plan en este momento, el 2020 normal como cualquier empresa startup los parámetros están súper claros, que son consecución de nuevos clientes mediante diferentes sistemas, ahorita modificamos toda nuestra área de mercadeo, ósea literalmente modificada al 100% y caímos en cuenta de un error gigante, nosotros no somos una plataforma de cupones somos una plataforma de delivery, no tenemos porque estar regalando 10.000, 15.000, 20.000 pesos para que una persona pida, no! Si usted pide Domicilios.com es porque quiere recibir un producto no porque quiere que le regalen comida. Claramente es una herramienta muy útil

y de vez en cuando esta bien usarla, pero ese es como el plan principal, poder conseguir nuevos clientes mediante diferentes herramientas no regalando comida sino basados en un excelente servicio que ahorita lo estamos logrando perfectamente a comparación de las otras plataformas en este momento. A largo plazo si tenemos unos planes gigantes, pero son bastante secretos, es un tema bastante complicado y no se los puedo compartir lastimosamente pero sí tenemos planes gigantes que tratamos de cambiar el mercado, buscamos demostrar que nuestra estructura es la más estable. Algo muy importante, cuando vinieron de visita los encargados de Uruguay, no dijeron cómo oigan estábamos en la calle y vimos 10 riders, de los cuales 6 eran de Rappi, 2 de Uber Eats y 2 Domicilos.com, pero es que ahí está nuestra gran diferencia, usted ve a esos 6 de Rappi tirados en el piso, mirando el celular, comiendo, en cambio nunca va a ver usted un domiciliario de Domicilos.com en esas, lo va a ver o montado en su moto o recibiendo o entregando comida que es una total eficiencia. Nuestro plan es seguir demostrando que nosotros no estamos contratando por contratar, no estamos haciendo apariencias, no estamos llenando la calle de riders porque pues si quisiéramos pues lo haríamos, ¿pero para que? Nosotros reiteramos nosotros buscamos cumplir y siempre que la gente que trabaje con nosotros este produciendo, es eso es muy importante. Un dato también importante que seguimos implementando y siempre tratando de mejorar es nuestro trato a nuestros riders, pues nuestro principal personal es ellos, somos la única plataforma que les pagamos seguridad social a ellos, ellos van a recibir un pago sin importar si no tienen una carrera durante una hora. Nosotros no contratamos a la loca o a la ligera, contratamos muy específico, por ejemplo, si se va a abrir un local en cierto lugar, se estudia el número de órdenes que haría el local y se contrata el número de riders para cubrir la demanda y que siempre estén trabajando y produciendo. Nuestro plan es seguir creciendo con esa filosofía, aportar bastante, hace poco tuvimos un caso bastante lindo en Montería, en la cual un señor que estaba desempleado llegamos nosotros, lo contratamos, le

dimos todas las prestaciones y demás, y literalmente hay un video donde el señor pide matrimonio y agradece a Domicilios.com porque logro como ese soporte o tranquilidad económica.

J: ¿En qué funciones desempeñas?

M: Bueno, yo en este momento soy Account Executive, me encargo de cuentas medianas, más que nada me dedico al crecimiento de las marcas, que si llega un restaurante que hace 100 órdenes y tiene un ticket promedio de 10.000 que el mes siguiente tenga 200 órdenes y un ticket promedio de 20.000. Esta industria es de gana-gana, si el restaurante no vende, yo no cobro comisión es así de sencillo. Algo muy importante es que hay veces que la imagen es que las startup a lo general son enemigas del restaurante y no es así, la ecuación es básica, si usted no vende yo no voy a cobrar comisión entonces mi papel principal es ese.

S: Otra pregunta para concluir, ¿Por qué por ejemplo Uber Eats que tiene un motor económico tan grande y pues aplican frecuentemente TIC's no han logrado pegar en el mercado colombiano?

M: Bueno, mi perspectiva personal no la de Domicilios.com, porque ellos están tratando de focalizar mucho en las cuentas grandes, ósea ellos quieren el Corral, quieren McDonalds, quieren lo gigante y descuidaron mucho lo pequeño, y que pasa, que lo gigante está en todas las plataformas, ósea a usted no le va a servir de nada como Ufff! Voy a hacer que el Corral tenga más promociones porque el Corral lo encuentra en Domicilos, Rappi, Ifood, etc. Descuidaron totalmente el resto de las cuentas que es algo que no pasa acá en Domicilios, inclusive hace poquito tuvimos acá una actividad en la cual implementamos algo que ninguna

otra plataforma ha hecho y trajimos acá a varios dueños de restaurantes y les hicimos una capacitación de conceptos de promociones, de menú, les explicamos cómo funcionamos e incluso al final de la actividad muchos clientes nos dijeron que trabajaban con X, Y o Z y que sentían que estaban contra una pared, ósea que envían un correo y se hacen las cosas pero fin de la historia mientras que en Domicilios se sentaban con una persona que se preocupa por el restaurante, el performance, que puede que no sea la plataforma en la que más vende pero hay una buena unión y sienten el lado humano que es nuestra eficiencia principal. Queremos que la persona se sienta satisfecha con el servicio, nos preocupamos de que, desde nuestro personal de seguridad, nuestros riders, el área comercial, la gerencia y todo el mundo sea muy humano y ese es nuestro gran diferencial que no se aplica en las otras aplicaciones. Yo creo que este es el porque las otras empresas están fallando. Por otro lado, Uber Eats, es Uber es un gigante, pero ahí está es Uber no Uber Eats, incluso no le están metiendo tanta atención, ellos se preocupan más por su servicio de transporte sobre todo por la llegada de Didi.