

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**E-COMMERCE Y LA INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA: ESTUDIO DE CASO DE  
LA MARCA "PICK UP" EN ECUADOR DE 2015 A 2018**

**PATRICIO WLADIMIR SÁNCHEZ BAYAS**

**JULIO, 2019  
QUITO – ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

Para quienes han hecho de mi vida algo especial.  
Mamá, por la firmeza, el carácter y el amor inagotable.  
Papá, por el sacrificio, la paciencia y una vida a nuestro lado.  
Pris, por la sencillez, la preocupación y las risas insostenibles.  
Poli, por la valentía, los detalles y las bendiciones inesperadas.  
Mati, por ser mi mejor amigo y por las lecciones en tan dulce envoltura.

La vida no es igual sin ustedes.  
A Dios. Porque de Él son todas las cosas; a Él la honra y gloria.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por cada día de oportunidades y bendiciones.

A mi familia, porque sin ustedes la vida no es igual.

A Belén, por la guía y consejo. Porque para educar hay que amar.

A mis amigos, por las mejores experiencias y los mejores recuerdos.

A mis maestros durante mi vida. Cada paso valió la pena.

Lo logramos.

Caímos y nos levantamos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	TEMA.....	1
II.	RESUMEN.....	1
III.	ABSTRACT.....	2
IV.	RIASSUNTO.....	3
V.	INTRODUCCIÓN.....	4
	CAPÍTULO I.....	13
	EL SECTOR DE LA LÓGÍSTICA: TENDENCIAS GLOBALES EN ECUADOR.....	13
1.1.	Contexto para la infraestructura logística en el Ecuador.....	13
1.1.1.	Evolución de la logística.....	13
1.1.2.	Tendencias globales en la logística: entrega de última milla y consumo colaborativo.....	16
1.1.3.	Iniciativas y tendencias globales en la región.....	20
1.2.	Análisis del sector Logístico en el Ecuador.....	24
1.2.1.	Situación de la industria logística tradicional en Ecuador.....	24
1.2.2.	Panorama normativo e institucional del trabajo.....	27
1.2.3.	Cadena de suministro en Quito.....	29
1.3.	Cadena de Suministro como ventaja competitiva.....	33
1.3.1.	El e-commerce como ventaja competitiva.....	33
1.3.2.	Análisis de Glovo: caso de éxito del “last mile delivery” en España.....	36
1.3.3.	Principales retos y necesidades del delivery en la cadena de suministro.....	40
	CAPÍTULO II.....	44
	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	44
2.1	El perfil del consumidor ecuatoriano.....	44
2.1.1	Comportamiento del consumidor y tendencias sociales de consumo en Ecuador.....	44
2.1.2	La Web 2.0: un nuevo paradigma para el consumidor.....	49
2.1.3	E-commerce y el consumidor: una relación de confianza.....	52
2.2.	Estudio de Mercado para Pick Up.....	55
1.2.1	Metodología.....	56
2.2.2	Muestra.....	58
2.2.3	Modelo de la Encuesta.....	61
2.3	Análisis del Estudio de Mercado.....	64
2.3.2	Tabulación de Resultados.....	64
2.3.3	Presentación de Resultados.....	71
2.3.3	Análisis de los resultados.....	79

CAPÍTULO III.....	84
MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....	84
3.1    Pick Up: la iniciativa detrás de la aplicación .....	84
3.1.1    Pick Up .....	84
3.1.2    La precisión tecnológica: La ventaja competitiva de la AI para PICK UP .....	87
3.1.3    Análisis de la propuesta de valor .....	90
3.2.    Resultados del análisis STP .....	93
3.2.1    STP .....	94
3.2.2    Análisis de los hallazgos: El consumidor .....	95
3.2.3    Análisis de los hallazgos: Selección del Target.....	97
3.3.    Business Model Canvas para Pick Up .....	100
3.2.1    Modelo teórico de negocio electrónico .....	100
3.2.2    Business Model Canvas: efectividad logística a través de E-commerce.....	103
3.4    Estrategias de Posicionamiento Pick Up.....	106
3.4.1    Estrategias multisegmento en relación al comportamiento del consumidor .....	107
3.4.2    El ciclo de confianza como estrategia: la precarización laboral.....	110
3.4.3    El Pívor para posicionamiento de los emprendimientos en e-commerce .....	113
VI.    ANÁLISIS.....	117
VII.   CONCLUSIONES .....	122
VIII.  RECOMENDACIONES .....	124
LISTA DE REFERENCIAS .....	126
ANEXOS.....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No 1: Capacidades Logísticas estratégicas y sus definiciones	21
TABLA No 2. Rondas De Inversión Glovo	38
TABLA No 3: Conceptualización del delivery dentro de la cadena de suministros	42
TABLA No 4: Comparativa de Propuestas de Valor según el modelo de Kotler	92
TABLA No 5: Análisis STP a Pick Up	98
TABLA No 6: Business Model Canvas de Osterwalder	101
TABLA No 7: Business Model Canvas Pick Up	104
TABLA No 8: Enfoque de las Estrategias de Posicionamiento	106
TABLA No 9: Estrategias basadas en el comportamiento del consumidor	107
TABLA No 10: Escenario de división de porcentajes con beneficios laborales	111
TABLA No. 11: Procesos y resultados empíricos del Pívor	115

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO No 1: Cadena de suministro	15
GRÁFICO No 2: Economía colaborativa global	19
GRÁFICO No 3: Construcción del Ciclo de confianza en e-commerce	53
GRÁFICO No 4: Fórmula para calcular el tamaño de la muestra	60
GRÁFICO No 5: Portal web de HIMIKO TECH	85
GRÁFICO No 6: Análisis STP	93
GRÁFICO No 7: Consumo digital por plataformas.	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Marco normativo de beneficios laborales en Ecuador	135
<b>Anexo 2:</b> Relación digital consumidor-empresa	136
<b>Anexo 3:</b> Marco explicativo del potencial mercado digital en Ecuador	137
<b>Anexo 4A:</b> Interfaz de pedido Cliente y Conductor Pick Up	138
<b>Anexo 4B:</b> Interfaz de ingreso, registro y verificación Pick Up	139
<b>Anexo 5:</b> Proyecciones para Pick Up en líneas de productos	140
<b>Anexo 6:</b> Tipo de Pívor	141

## I. TEMA

### E-COMMERCE Y LA INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA: ESTUDIO DE CASO DE LA MARCA "PICK UP" EN ECUADOR DE 2015 A 2018

## II. RESUMEN

Esta investigación estudia las variables que pueden afectar la implementación de un modelo de negocio electrónico (e-commerce) para incluir mejoras en el funcionamiento de la Cadena de Suministro en Ecuador a través del posicionamiento de la marca "Pick Up". Las variables a analizar son la evolución de la cadena de suministro, el comportamiento del consumidor y el e-commerce como ventaja competitiva para la logística. De la problemática identificada en la industria logística tradicional, se encuentra que la fase final llamada "entrega de última milla" (*last mile delivery*) tiene una relación directa entre la reducción de costes con la búsqueda de nuevas iniciativas para abaratarlos. Las empresas vinculan su modelo junto con los esfuerzos sociales hacia una economía y/o sociedad colaborativa y las mejoras tecnológicas, se deriva en el fenómeno conocido como *crowdsourcing* y así, involucrar clientes y actores externos en el proceso de creación de valor a través de la tecnología. La aplicación conceptual de las teorías de la Web 2.0 y del comportamiento del consumidor, halla la forma de vincular al modelo de negocio al *crowdsourcing* y la ventaja competitiva que ofrece el *e-commerce* para solventar el problema de la última milla a través de la construcción de una infraestructura logística. Se realiza un análisis STP durante de la disertación y en el apartado de estudio de mercado. Adicional se presentan los resultados a través de un Business Model Canvas y Estrategias de posicionamiento en base a los hallazgos.

**Palabras clave:** cadena de suministro, web 2.0, entrega de última milla, *e-commerce*, comportamiento del consumidor, Pick Up.

### **III. ABSTRACT**

This research analyzes the "last mile delivery" problem as part of the supply chain. The author focuses on three variables, which are evolution of the Supply Chain, customer behavior, and the advantages of e-commerce for logistics. The author finds that the final phase, last mile delivery, has a direct relationship with reducing costs as an initiative to lower them. The crowdsourcing analysis finds that customers and external actors are involved in the creation value process, building a collaborative economy/society whose aim is the development through technology. The author applies a theoretical framework such as the theory of Web 2.0 in order to understand crowdsourcing initiatives and the feasibility of e-commerce activities to solve the last mile problem. In addition, the author applies consumer behavior theory, defining the adaptability and potential of Ecuadorian consumers in digital markets. These theoretical approaches do not only set e-commerce as a comparative advantage for the company, but also for the Ecuadorian consumer as being able to face the construction of the so-called logistics infrastructure. This research ends up proposing the Pick-Up initiative as capable to develop this challenge. Once applied the methodological analysis through an STP and the market research, the author presents the results through a Business Model Canvas and the positioning strategies for the company.

**Keywords:** supply chain, web 2.0, last mile delivery, e-commerce, customer behavior, Pick Up.

#### **IV. RIASSUNTO**

Questa ricerca inizia a studiare il funzionamento della Supply Chain in Ecuador. L'autore troverà l'ultima fase chiamata last mile delivery, che ha una relazione diretta tra la riduzione dei costi e la ricerca di nuove iniziative per abbassarli. Vengono analizzati gli sforzi di crowdsourcing, in cui i clienti e gli attori esterni sono coinvolti nella creazione di valore, si costruisce un'economia /società collaborativa, la cui caratteristica è lo sviluppo attraverso la tecnologia. L'autore ci applica un quadro teorico tra la teoria del Web 2.0, si cerca di comprendere le iniziative di crowdsourcing e la fattibilità delle attività di e-commerce per risolvere il problema del last mile delivery attraverso la costruzione di un'infrastruttura logistica. In parallelo, l'autore analizza la teoria del comportamento dei consumatori, si definisce l'adattabilità e il potenziale dei consumatori ecuadoriani nelle reti digitali. Trova l'analisi della condizione, delle abitudini e delle tendenze nel processo decisionale durante l'acquisto. Queste analisi teoriche e concettuali non includono solo l'e-commerce come vantaggio comparativo per l'azienda, ma anche per il consumatore ecuadoriano quanto alla costruzione della cosiddetta infrastruttura logistica. Questa ricerca finisce per proporre l'iniziativa Pick Up, in grado di sviluppare questa sfida. Una volta applicato l'analisi metodologica attraverso un STP e lo studio di mercato, consegnano i prodotti finali di questa ricerca, un Business Model Canvas e le positioning strategies per l'azienda.

**Parole chiave:** supply chain, web 2.0, last mile delivery, e-commerce, comportamento dei consumatori, Pick Up.

## V. INTRODUCCIÓN

Este trabajo explora la envergadura que tiene para las sociedades la construcción de mecanismos sociales, económicos y comerciales, que sean equitativos y responsables con los recursos y con la misma sociedad. Se plantea un escenario en donde los cambios generacionales, el desarrollo tecnológico, las iniciativas sociales, entre otros, se imponen sobre estructuras establecidas rígidas. Esto conlleva a ser espectadores de la creación de modelos de innovación englobados en la responsabilidad social, ambiental, el comercio justo, el valor de la información y en el rol de la tecnología. Sin embargo, en los escenarios de intercambio comercial, los esfuerzos sociales se transforman en una estrategia adicional de mercadeo bajo dicha figura de innovación. Estos modelos innovadores encuentran en dichas estructuras rígidas mecanismos que terminan de antagonistas con la innovación, como en el caso de la normativa; y el resultado final es perjuicio para el consumidor final y la sociedad.

Es así que esta investigación analiza la problemática en la logística y la relación que esta tiene con los avances tecnológicos, así como con los contratiempos propios de las interacciones sociales durante el intercambio comercial. Todos estos conjuntos de factores en conjunto constituyen una infraestructura logística propia de cada de cada contexto económico y social. El término llano para "infraestructura" posee variedad de definiciones e interpretaciones. Se lo usó por primera vez en el ámbito militar para describir la logística durante la Segunda Guerra Mundial y desde entonces se ha esparcido por los campos de ingeniería y software, seguridad nacional, planificación urbana, economía, comercio, entre otros y cuenta con tres niveles identificados de análisis e incidencia: local, nacional y transnacional (Jerome, 1999 en Fourie, 2006). Según Hirschman (19958) la infraestructura a cualquier ámbito tiene dos atributos: es capitalizable (de provecho, no lucrativo) y de bien público, con ciertas reservas. Para ejemplificar lo dicho, tómese el ejemplo de las telecomunicaciones. Aunque la infraestructura total permite a las empresas lucrar, también se

convierte en un bien intangible para los usuarios quienes aprovechan y experimentan o innovan con su potencial, sin embargo, excluye, por ejemplo, equipamiento militar o reservado por ciertos grupos de la sociedad (en este caso el sector militar) (Rietveld and Bruinsma, 1998:19 en Fourie, 2006).

Dado el antecedente conceptual previo, "infraestructura logística" es una red de sistemas y procesos diseñados por los actores, que funcionan de manera colaborativa y sinérgica a fin de producir y distribuir flujos constantes de bienes esenciales y servicios (Rinaldi, Peerenboom, & Kelly, 2001, pág. 12). Los factores geográficos y la infraestructura de transporte son dos determinantes de dicho sistema en la influencia sobre la competitividad internacional y lo complementan la distribución y capacidad de las instalaciones logísticas en el país, el número de operadores privados y su grado de especialización, el diseño de estrategias empresariales dirigidas a la internacionalización en los mercados (Bensassi, Márquez-Ramos, Martínez-Zarzoso, & Suárez-Burguet, 2015, págs. 47-51).

Esta disertación plantea tres variables en el estudio de dicha infraestructura logística. Estas son: la evolución misma de la cadena de suministro, el comportamiento de los consumidores y la inserción de modelos de negocio electrónico como ventaja comparativa en la logística. Esto responde a dos postulados que engloban las reflexiones del autor sobre el tema. Primero, los cambios y movimientos sociales afectan el tejido social y sus relaciones de intercambio, al hacer obsoletos los modelos tradicionales de hacer negocio. Segundo, estos procesos vienen acompañados de avances tecnológicos en todos los ámbitos, a tal punto de ser indispensables en la competitividad de la empresa. La disertación busca definir si las variables en el caso de análisis pueden incidir o no en la implementación de un modelo de

negocio electrónico (*e-commerce*<sup>1</sup>), esto es incluir mejoras en el funcionamiento de la Cadena de Suministro en Ecuador a través del posicionamiento de la marca "Pick Up". El análisis inicia con una descripción de la industria logística tradicional y encuentra que la fase final llamada "entrega de última milla" (*last mile delivery*) tiene una relación directa entre la reducción de costes con la búsqueda de diferentes iniciativas para abaratarlos. Las compañías vinculan su modelo junto con los esfuerzos sociales hacia una economía y/o sociedad colaborativa y, junto con las mejoras tecnológicas, derivan en el fenómeno conocido como *crowdsourcing* y se logra así involucrar clientes y actores externos en el proceso de creación de valor a través de la tecnología.

En resumen, el autor logra comprobar si el caso de estudio propuesto puede aportar en la construcción de una infraestructura logística inteligente aplicada a nivel de ciudades y regiones, que se construya con iniciativas de innovación y tecnología, pero que se mantengan responsables con las necesidades sociales. Las diferentes modalidades de logística existentes (o tradicionales) actúan de manera diversa e incluso independiente. La logística llevada a cabo por empresas de Courier o a aquellas que se encargan del transporte y distribución industrial, se maneja de manera independiente de la logística del servicio de entregas al consumidor final, o servicio de *delivery*, que abarca segmentos limitados de clientes en el sector de la comida rápida o entregas de regalos.

Dado el contexto de la investigación, la hipótesis que este trabajo comprueba es si "El comportamiento del consumidor ecuatoriano a través de la iniciativa de *e-commerce* "Pick Up", aportaría al desarrollo de la infraestructura de la cadena de suministro mediante la formulación del modelo de negocio electrónico y estrategias de posicionamiento acordes al contexto del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador desde el año 2015 a 2018".

---

<sup>1</sup> En esta investigación se mantiene el uso de los términos a manera de anglicismo, una vez dado su significado. E-commerce se mantiene para negocio o comercio electrónico.

El objetivo general es el de "analizar la aplicabilidad del modelo de e-commerce para la marca "Pick Up" en el mercado de Quito, Ecuador"; al adaptar un modelo de negocio que responda a las características y necesidades del consumidor, pero que se tome en cuenta el escenario del que se deriva la problemática. Así también, fijarse en las oportunidades que ofrece un enfoque a los clientes no tradicionales, como son micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) o consumidores no considerados por las compañías ofertantes de los servicios de delivery.

En cuanto a lo académico, esta disertación contempla las oportunidades que derivan de un análisis social de la situación del sector y los competidores, además de las ventajas que ofrece el enfocarse en segmentos de mercado aun no explorados, como consecuencia de implantar modelos funcionales a sociedades diferentes a la población ecuatoriana. Las teorías de Web 2.0 de O'Reilly (2005) y Comportamiento del Consumidor de Keller & Kotler (2012) y Norton & Gourville (2014), permiten, además, aplicar modelos de negocios a la vanguardia, consecuentes con lo aprendido en la malla de la Escuela Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales. En esta disertación se ve aplicados conocimientos en cuanto a modelos de negocio y estrategias de posicionamiento de la marca y también análisis derivados del conocimiento social y del funcionamiento de grupos heterogéneos en cuanto a hábitos de consumo. El autor plantea un componente internacional al analizar el éxito en su proceso de internacionalización (Glovo); además que el modelo de negocio y la empresa provienen de España, lo que involucra el análisis cualitativo extra descrito en la metodología. En cuanto a lo personal, el trabajo es el último reto formativo en la experiencia del autor como estudiante y complementa el inicio de una inédita experiencia en el campo de los negocios.

La metodología aplicada es descriptiva, de tipo mixto, cualitativa y cuantitativa. Comprende la recopilación bibliográfica, análisis estadístico descriptivo, estudio de mercado

y la aplicación del análisis STP. Se conforma una metodología mixta de investigación, de análisis cualitativo, en lo que comprende el comportamiento del consumidor y el sector logístico y cuantitativo en los análisis estadísticos. Es de tipo descriptivo, pues se enfoca en contextualizar el escenario económico y social de la logística en el Ecuador, así como el comportamiento del mismo, sus cambios y su influencia por las tendencias digitales en el proceso de compra. El autor se enfoca en un análisis estadístico, cuando se trata de describir las variables antes descritas, así como los patrones de compra del consumidor.

Este trabajo se guía por la propuesta metodológica de Desarbo, Blanchard y Atalay (A New Spatial Classification Methodology for Simultaneous Segmentation, Targeting, and Positioning (STP Analysis) for Marketing Research. , 2009). Aunque los análisis estadístico y cualitativo proveen la oportunidad de análisis a los datos encontrados, es necesario un método que enmarque al caso en el análisis desde el Marketing y desde una perspectiva de estudio de mercado. La herramienta seleccionada es entonces el análisis STP, a fin de que cada sección de la investigación forje, aporte y de una guía al autor. Para el análisis y presentación de los datos es conveniente la aplicación del Business Model Canvas. Es así que al final del análisis, el consumidor ecuatoriano es capaz de verse como un consumidor digital apto para afrontar cambios en el proceso de compra y se presenta una alternativa a la situación de la cadena de suministro, identificándola como un posible escenario para un modelo de negocio electrónico. Permite también complementar la aplicación teórica en el caso, se identifica a Pick Up como viable para el contexto del consumidor ecuatoriano, capaz de brindar una alternativa a la cadena de suministro a través de un *e-commerce*.

Desarbo, Blanchard y Atalay (A New Spatial Classification Methodology for Simultaneous Segmentation, Targeting, and Positioning (STP Analysis) for Marketing Research. , 2009) describe un proceso de análisis metodológico a través del STP. Primero se

identifica variables y segmentos de mercado derivados de la problemática. Segundo se desarrolla perfiles de los segmentos identificados. Tercero se evalúa los atractivos para cada segmento de mercado y selecciona el o los "targets". Concluye el proceso con dos fases: Identifica conceptos de posicionamiento para cada segmento focalizado y selecciona, desarrolla y comunica las estrategias de posicionamiento. (DeSarbo, Blanchard, & Selin Atalay, 2009, págs. 76-81). La fase de Segmentación, que engloba la identificación de variables y segmentos de mercado, se encuentra contenida entre los dos primeros subcapítulos correspondiente a los capítulos I (evolución de la logística) y II (comportamiento del consumidor e inclusión de e-commerce) de la disertación en su y de manera particular el desarrollo de perfiles en el apartado 2.3.1. Los siguientes apartados de dichos apartados corresponden a la Fase de Focalización, enfocada en la evaluación de los perfiles y la selección del segmento de mercado a través del estudio a una muestra de la población, mediante encuestas a manera de estudio de mercado. La Fase de Posicionamiento identifica las estrategias para el segmento de mercado y la selección, desarrollo y comunicación de dichas estrategias. Para esta fase en particular se presentan los resultados a través del Business Model Canvas y Estrategias de Posicionamiento y se ubica en todo el Capítulo III de la disertación.

La muestra de análisis son las empresas en el sector logístico, de manera particular en la modalidad de distribución urbana o local, se deja de lado la logística relacionada al comercio internacional o transfronterizo. Dada la modalidad, se hace una mención a la cadena de suministro, pues esta comprenderá el traslado de bienes o servicios desde el inicio de la producción hasta que está en manos del consumidor final, que puede reinsertar el producto dentro del proceso productivo. Dado esto el análisis se centra en el sector de *delivery*, se deja de lado para el análisis de competidores, a empresas de *courier*, mensajería y otros. Es así que la muestra para dicho análisis son Glovo y Uber Eats, pues han demostrado

una eficaz internacionalización de la marca, en el contexto de e-commerce aplicado al last mile delivery.

En el primer capítulo en relación a la primera variable de estudio, el autor tiene como primer objetivo específico “describir el comportamiento de la cadena de suministro través de iniciativas de negocio electrónico” (*e-commerce*). Se pretende contextualizar el análisis de la cadena de suministro para su posterior análisis como *e-commerce*, se define en primer lugar la modalidad de logística en estudio, centrándose luego en el análisis de la industria en Ecuador y por último revisándolo como modelo de negocio. La sección inicia al realizar precisiones conceptuales en cuanto a términos como logística y su diferenciación con cadena de suministro en la modalidad de ciudad, deja de lado el estudio del comercio internacional y movimientos transfronterizos de bienes y servicios. Posterior se indaga la realidad del sector logístico en Ecuador, desde la normativa relacionada, las empresas tratan de construir un panorama preciso de la “infraestructura logística” en el país y terminar con el análisis de Quito, para delimitar el escenario previo. Al final, describir a la cadena de suministro como ventaja competitiva dentro del proceso productivo, a través del *e-commerce*, pero que identifica la modalidad de delivery como principal dentro de las estrategias para que el consumidor final reciba el producto o servicio, además de la inclusión de terceros actores en el fenómeno descrito como *Crowdsourcing*.

El segundo capítulo añade un elemento derivado del capítulo precedente y en relación a la segunda variable, que guía el cumplimiento del objetivo específico dos “Analizar el comportamiento del consumidor ecuatoriano y su respuesta al *e-commerce* Pick Up”. La clave está en definir al consumidor final y su comportamiento dentro del proceso de compra, se hace énfasis en iniciativas de *e-commerce*. Se busca entender al consumidor dentro de la cadena de suministro, pero además su respuesta dentro de plataformas digitales, previo al análisis como consumidor de la marca “Pick Up”, manifiesto en el objetivo específico dos. Se

toma en cuenta también el contexto del consumidor ecuatoriano, para construir el modelo de negocio y las estrategias a las que se pretende arribar al fin de esta disertación. La sección inicia con precisiones teóricas referentes al consumidor dentro de la Web 2.0 y su efectividad y/o potencialidad al momento de relacionarlo con iniciativas de comercio electrónico. Se realiza un estudio de mercado, a fin de recolectar datos de manera sistemática y lograr conclusiones en base a la percepción del consumidor. Los datos son presentados a través de tablas y gráficos para mejor comprensión y análisis. La encuesta mide conocimiento sobre la problemática, frecuencia de uso y satisfacción con los aplicativos de economía colaborativa, segmentos de mercado potenciales y atributos que el consumidor valora y son los criterios técnicos de mayor peso que el precio según esta investigación.

El tercer capítulo incluye la tercera variable y da cumplimiento al objetivo específico tres "Estructurar el modelo de Negocio y estrategias de posicionamiento de la marca "Pick Up" para el mercado de Quito, Ecuador". Se presenta en primer lugar el caso de estudio y se define la propuesta de valor y los competidores directos de la marca. Se tiene un panorama estructurado acerca de la cadena de suministro (la ventaja competitiva y su potencialidad en el *e-commerce*) y el comportamiento del consumidor (su rol como consumidor 2.0), se busca identificar al mejor segmento de la población. Además, se pretende marcar la ruta para enganchar a un segmento no considerado por los competidores, como son los emprendimientos y las pequeñas, medianas y grandes empresas, dentro de la cadena de suministro. Se cimienta el modelo de negocio *Canvas*, relacionado a iniciativas de *e-commerce* para aplicarlas a Pick Up, así como estrategias de posicionamiento de marca centradas en el proceso de compra del consumidor, en la la confianza construida con los socios y colaboradores (en temas laborales) y la estrategia de "pívor" para iniciativas basadas en internet.

En el Análisis se presentan los hallazgos de la investigación, la relación cadena de suministro-consumidor y las ventajas al enfocarlo no desde el servicio de *last mile delivery* (a consumidores finales), mensajería o servicios tradicionales (a empresas), sino como una infraestructura completa a mejorar en búsqueda de diferentes usos al sistema. Se plantea un modelo de negocio que cumpla con la premisa inicial: aprovechar las ventajas que ofrecen la innovación y la tecnología, al mantener estándares éticos en la relación con la sociedad.

## **CAPÍTULO I**

### **EL SECTOR DE LA LÓGÍSTICA: TENDENCIAS GLOBALES EN ECUADOR**

#### **1.1. Contexto para la infraestructura logística en el Ecuador**

Este apartado contextualiza a la primera variable de la investigación: la evolución de la logística. A fin de apoyar el análisis de caso posterior, el marco teórico analiza dicha evolución a través de los conceptos de ventaja competitiva y su relación con el *e-commerce*. Se entiende que la cadena de suministro y su evolución van de la mano con la premisa de las empresas de mejorar el proceso de producción y venta, también se contempla el concepto de cadena de valor. Nótese que a lo largo del capítulo el autor direcciona la investigación hacia el comercio enfocado en la distribución interna o urbana y no en el comercio internacional. La metodología en los Capítulos I y II contemplan la fase de identificación y descripción de las variables, así como de los segmentos de mercado iniciales. El objetivo de este capítulo es “describir el comportamiento de la cadena de suministro a través de iniciativas de *e-commerce*”. Es por esto que se construye el escenario para la comprensión de lo que involucra una “infraestructura logística” en la ciudad de Quito.

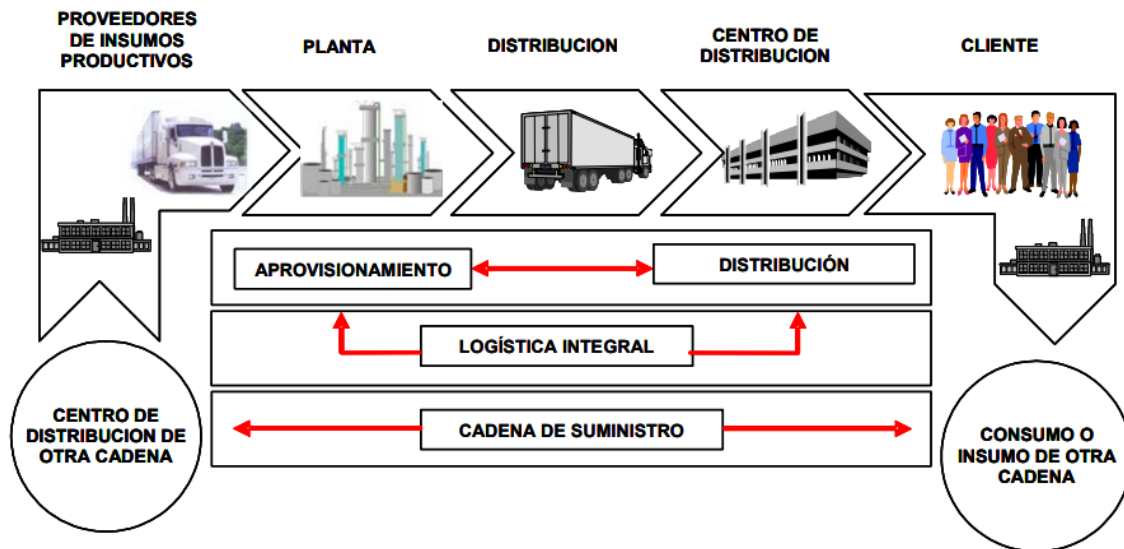
##### **1.1.1. Evolución de la logística**

El desarrollo de la logística es impulsado por los cambios en la sociedad: procesos y organización de la producción, evolución de las tecnologías de la gestión, dinámica del entorno social, político y económico, pero sobre todo por los cambios en los consumidores. A todo esto le acompaña la necesidad inherente de las empresas de colocar en el mercado productos que no solo contemplen menor inversión en su producción, sino además costos cada vez más baratos que triunfan en el mercado (Antun, Richkarday, & Aguerrebere, 1995, pág. 7).

La evolución de este proceso no siempre estuvo relacionada al comercio internacional como se lo conoce en la época contemporánea, que Bowersox identifica a continuación en tres etapas. La primera se encuentra en la época postguerra entre los años 1950 y 1964. Esta época se caracterizaba por la proliferación de los productos y la comercialización desordenada debido a la falta de control de inventarios. En 1960 Peter Druker identifica el problema y dirige su atención a las ventajas que presentaba el manejo y distribución logísticos y en la trascendencia del servicio al cliente. La etapa contemporánea se da con la inclusión de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y los sistemas de manejo de la información (Langley, 1986, págs. 21-27). La logística se ha consolidado como una herramienta fundamental para el comercio, desarrollo y crecimiento económico, ya sea a nivel subregional, nacional o internacional. La CEPAL ha identificado que a fin de mejorar los sistemas de organización de la empresa en cuanto a tiempo (almacenaje) y espacio (distribución) es imprescindible, en la gestión de la cadena de suministro, el manejo de la información a través de las TICs, con énfasis en los sistemas inteligentes de transporte. (Cipoletta, Pérez, & Sánchez, 2010, pág. 17).

Jiménez y Hernández (Marco Conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico, 2002) mencionan que en investigaciones anteriores era indistinta la utilización de los términos “logística” y “cadena de suministro”. Sin embargo, gracias a la re conceptualización del Consejo de Administración de Logística (1998), se logra integrar a la logística como parte de la cadena de suministro pues, como menciona Bowersox (1999) la cadena de suministro “es la logística, pero extendida más allá de las fronteras de la empresa” (Jiménez & Hernández, 2002). A continuación, un gráfico de Jiménez y Hernández (2002) para mejor comprensión del concepto:

## GRÁFICO No 1: Cadena de suministro



Tomado de (Marco Conceptual de la cadena de suministro; un nuevo enfoque Logístico, 2002, pág. 73)

Recopilado por: Patricio Sánchez

La "cadena de suministro" puede definirse como la "coordinación e integración de todas las actividades asociadas<sup>2</sup> al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable" (Cooke, 1997). LaLonde (1998, pp. 7,8) incluye en la fase de entrega al valor económico a través de una "administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo". Christopher (1992) la llama una "red de organizaciones que involucra (...) procesos y actividades que producen valor en la producción de bienes y servicios en las manos del último consumidor" (Jiménez & Hernández, 2002).

De dicha recopilación conceptual se puede notar que el éxito en el proceso de movimiento o flujo de bienes está relacionado a los conceptos de cadena de valor y ventaja competitiva del producto. Para Porter (Competitive Advantage, 1985) la competencia es el núcleo del éxito o el fracaso de las empresas pues esta determina la idoneidad de las actividades que pueden contribuir a su desempeño; estas son innovaciones, cultura cohesiva

<sup>2</sup> Para Cooke (1977) esto incluye "la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente".

de trabajo o una eficiente implementación de las estrategias. La estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable en una industria y apunta a establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de la industria (Porter M. , Competitive Advantage, 1985, págs. 1-2).

Es por esto que la cadena de suministro consiste en un proceso integral de gestión “que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, se mejora la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad y para introducir productos y tecnologías” (Porter A., 1997), en distintas áreas de la logística como la respuesta al consumidor, administración de inventarios, aprovisionamiento, transporte y almacenamiento (Mazo, Gómez, & Fernández, 2014).

### **1.1.2. Tendencias globales en la logística: entrega de última milla y consumo colaborativo**

El mundo globalizado ha modificado la lógica en la cadena de suministro, pues todos sus procesos se han internacionalizado, la tecnología juega un rol esencial y el impacto de los hábitos, gustos y preferencias de los consumidores hacen que los empresarios se enfrentan a un escenario en constante expansión (Aguilar & García, 2017). La logística orientada al consumidor o impulsada por los gustos y preferencias de los consumidores es clave quien quiera incursionar a futuro en el comercio electrónico a fin de encajar en dicho escenario (Baumeister, Kauschke, & Tipping, 2018).

Los consumidores realizan demandas específicas y requieren que ellos mismos puedan indicar a la compañía cómo, dónde y cuándo se compran y entregan sus bienes. Si logra satisfacer estas preferencias, se solventa un problema pues a aquellas que mejor satisfagan las demandas de los consumidores se les facilita ser elegibles para consumo y se crea un proceso de compra sin problemas (Postnord, 2016). Sin embargo, el principal

problema no es la capacidad comercial y negociadora de las corporaciones a nivel internacional ni la infraestructura, pues el desarrollo de puertos marítimos y aéreos ha explotado todo su potencial en las décadas previas al período de investigación. El principal reto se encuentra en la cadena de suministro al momento de culminar el proceso de entrega al cliente, fase conocida como “*last mile delivery*”<sup>3</sup> o “entrega de última milla”. Es un término referido al transporte desde el centro de distribución más cercano al destino final, sea este un hogar u otro negocio. Este sin embargo, es el tramo más problemático pues representa el 53% de los costes del proceso total de entrega y dada la tendencia del “envío gratuito” hay cada vez menos personas dispuestas a pagar una tarifa real para el valor del proceso (Dolan, 2018).

El *last mile* se ha vuelto tan incidente en los procesos de entrega que incluso ha trascendido el ámbito comercial. Los problemas logísticos se han vuelto vitales en el campo de la gestión de riesgos y emergencias, culmina su análisis en el plano de entrega de ayuda humanitaria ante desastres. Los problemas en la última milla provienen de las limitaciones relacionadas con los recursos de transporte y suministros de emergencia, las dificultades debidas a la infraestructura de transporte dañada y la falta de coordinación entre los actores de socorro. Es un desafío para las agencias de ayuda desarrollar planes de distribución efectivos, coordinar respuestas coordinadas y eficientes en un entorno complejo y tomar decisiones que pueden llevar a un resultado ineficiente e ineficaz (Balcik, Beamon, & Smilowitz, 2008, pág. 51).

Dada la relevancia generada por los actores hacia la comprensión del proceso de última milla, distintas iniciativas surgen y permiten a los actores realizar su requerimiento desde una plataforma tecnológica lo más cercana al usuario: una aplicación móvil. La

---

<sup>3</sup> El término proviene de telecomunicaciones, donde la última milla es la conexión desde el ISP a la ubicación del equipo de las instalaciones del cliente, como la casa o la oficina de un usuario.

principal tecnología surgida de esta tendencia es el “*crowdsourcing*”<sup>4</sup>, definida como un conjunto de actividades en que la empresa integra a usuarios externos y consumidores en el proceso de añadir valor a la marca. De esta forma se rómpe la distinción entre cliente y proveedor pues en este modelo, que busca reducir costes y maximizar ganancias, los terceros actores incluidos se transforman en los minoristas o socios de logística. Además, los consumidores pueden conectarse de forma directa con los mensajeros locales que utilizan su propio transporte para realizar las entregas (Howe, 2006). De esta forma, las compañías pueden enviar sus pedidos en línea a los clientes de manera más rápida y los clientes pueden obtener sus artículos cuando y donde los quieran. La libertad de realizar entregas programadas y bajo demanda también garantiza que los clientes estén en casa en el momento de la entrega, lo que elimina la necesidad de un segundo (o tercer) intento (Dolan, 2018). A esto se le suma la conformación de la “sociedad colaborativa” que, a través del consumo o economía colaborativa, hace que las personas se organicen de manera voluntaria para “crear un valor en común”. Menciona el autor sobre la sociedad colaborativa y sus prácticas como “una economía directa y distribuida, donde el acceso desplaza a la propiedad y caen las barreras entre la producción y el consumo. Simple y revolucionario a la vez” (Cañigual, 2014).

A continuación una imagen que muestra el panorama de empresas<sup>5</sup> relacionadas a la economía colaborativa:

---

<sup>4</sup> Existe aún un amplio debate por la definición de *crowdsourcing*. Ver Towards an integrated crowdsourcing definition Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551512437638>.

<sup>5</sup> Se destacan reconocidas marcas como Coursera, Khan Academy, Wikipedia, en el campo del conocimiento y Kick Starter, Transfer for Wise o Airbnb para consumo y finanzas. Como relevantes para el caso se pueden añadir Uber, Cabify, Glovo, Deliveroo el campo del transporte y descritas en los apartados posteriores.

## GRÁFICO No 2: Economía colaborativa global.



Fuente: OuiShare.

Tomado de Oikonomics, Revista de economía, empresa y sociedad de la Universitat Oberta de Catalunya, 2016

Recopilado por: Patricio Sánchez

La Revista Forbes estimó que los ingresos que se trasladan por rubro de consumo colaborativo de las pequeñas iniciativas a propiedad de los principales accionistas de las grandes corporaciones (Gráfico 2), superan (de manera global) los 3.500 millones de dólares en 2013, un crecimiento de más del 25% respecto al 2012. La economía colaborativa cambió el paradigma de ser solo una simple forma de aumentar ingresos y pasa a convertirse en un modelo disruptivo para la economía del sector. Es por este motivo que los modelos de negocio generados por el concepto de "consumo colaborativo" funcionan de manera independiente de los entes reguladores, el sector corporativo tradicional, la prensa económica y las escuelas de negocio interesados en el mismo (Cañigual, 2014, pp. 18,19).

Según el estudio "*Crowdsourcing Last Mile Delivery: Strategic Implications and Future Research Directions*"<sup>6</sup> que relaciona al *crowdsourcing* con *el last mile delivery*, son varias las contribuciones que derivan de esta interacción. Para los autores, el uso de agentes de entrega de colaboración colectiva para completar pedidos en línea durante la última milla permite a los minoristas obtener acceso rápido al transporte, pero requiere considerar una dimensión social alterna y la incertidumbre que no está presente en las relaciones B2B. El en las áreas urbanas con alta densidad poblacional aumenta la diversidad del transporte en los canales de distribución, lo que permite a las empresas capitalizar la economía compartida en la que la congestión y el limitado acceso o manejo de los recursos pueden limitar las estrategias tradicionales de logística, e influyen en la efectividad del proceso. El crowdsourcing en comparación con las flotas tradicionales puede proporcionar un medio atractivo para recuperar el valor en la cadena de suministro inversa o para expandir de forma eficaz la capacidad en respuesta a los aumentos inesperados de la demanda como parte de una flota mixta. Dicho estudio sugiere basarse las reflexiones mencionadas para informar mejor cómo las pueden aprovechar CSL para crear valor para el cliente y beneficiar el en los estados financieros, así como el potencial de investigación para CSL (Castillo, Bell, Rose, & Rodrigues, 2018, págs. 19-21) .

### **1.1.3. Iniciativas y tendencias globales en la región**

En las primeras etapas del uso de e-commerce, durante las campañas navideñas a finales de los años 1990s y comienzos del 2000, la premisa era "vendedores que vienen con maneras creativas para la entrega, asegurarán enorme lealtad del consumidor". Sin embargo, al no ser capaces de articular procesos operacionales, las expectativas de los consumidores e inversionistas terminaron insatisfechas a causa de los encargos atrasados (Lee & Whang,

---

<sup>6</sup> El término en inglés se encuentra en gerundio. En español se puede traducir crowdsourcing como "colaboración abierta (o externa) distribuida".

2001, pág. 51). Desde ese momento la tendencia del uso de plataformas digitales para la comercialización responde a un proceso de globalización en el que se da un cambio en el concepto de marketing. La tecnología pasa a involucrarse en los procesos operativos, la búsqueda constante de un enfoque competitivo en las empresas y su estructura interna, logran acceder a otro campo en la relación con el consumidor (Acosta, 2017, pág. 10).

Existen razones en para afirmar que el last mile delivery se ha pasado de ser una opción a ser una obligación. El término refiere a un conjunto de prácticas que hacen posibles entregas rápidas, confiables, de manera sostenida, con bajo riesgo y con una intervención manual mínima. Estas prácticas incluyen automatización, integración de sistemas, administración de configuración e implementación continua de mejoras (Ibarra, 2014). Dentro del estudio de la logística se utiliza el término "disciplinas o capacidades de valor" para el éxito en la ventaja comparativa. Existen de dos tipos: orientada a la demanda y orientada a los proveedores. En la siguiente tabla se puede revisar con detalle:

**Tabla No 1: Capacidades Logísticas estratégicas y sus definiciones**

Capacidades orientadas a la Demanda		Definiciones
1	Servicio al Consumidor Pre-Venta	Capacidad de servicio al consumidor durante el proceso de decisión de compra (antes de la compra del producto)
2	Servicio al Consumidor Post-Venta	Capacidad de servicio al consumidor después de la venta del producto para asegurar la continua satisfacción del cliente.
3	Rapidez en la entrega	Capacidad de reducir el tiempo entre orden tomada y la entrega al consumidor lo más cerca a cero posible.
4	Entrega confiable	Capacidad de cumplir con exactitud fechas y cantidades de entrega estimadas o anticipadas.
5	Respuesta al segmento de mercado	Capacidad de responder a las necesidades y deseos del mercado objetivo de la empresa.

Capacidades orientadas a los Proveedores		
6	Cobertura amplia de distribución (disponibilidad)	Capacidad de proveer de forma efectiva amplia o intensiva cobertura de distribución.
7	Cobertura de distribución selectiva	Capacidad de dirigirse de forma efectiva a puntos de distribución selectivos o exclusivos.
8	Bajo costo total de distribución	Capacidad de minimizar el costo total de distribución.

Fuente: (Morash, Droge, & Vickery, 1996, pág. 3)

Elaboración: Patricio Sánchez

Entre las empresas que han logrado recopilar dichas capacidades en Estados Unidos son FedEx, UPS y el mismo Servicio Postal de Estados Unidos. El aumento de la venta minorista omnicanal ha llevado a la aparición de innovadoras opciones de entrega, incluida los recaderos, compra en línea, *“hot shot”* (entrega dentro de unas pocas horas de pedido), AM / PM (ordénalo por la mañana y recíbelo esa misma tarde) y entrega programada. Entre estas estas iniciativas están eBay, Google, Wal-Mart, entre otros. Sin embargo, fue Amazon quien revolucionó el sector y llegaron incluso a incursionar con Amazon Fresh, que ofrece *“el mismo día o la entrega al día siguiente de casi todo lo que desea comprar, desde productos frescos, carne y mariscos hasta pañales, DVD y juguetes”*. Para los clientes ya no es un plus, es una necesidad que esperan encontrar en su proceso de compra (Howard, 2014).

A Ecuador ha llegado esta tendencia. Hasta junio de 2018, el país fue escenario de la apertura y desarrollo de iniciativas relacionadas al *delivery*, que pretenden dar un giro a la manera en que se maneja el sector. En Ecuador funcionan más de diez aplicativos móviles enfocados en el servicio de *delivery* de comida rápida. En ciudades como Guayaquil y Sanborondón funcionan DeliveryEc y El Café de Tere, que de la misma manera se enfocan en entrega de alimentos. Quito cuenta con Menú Express, se oferta comida gourmet con más de 5.000 opciones en 50 restaurantes; además para Cumbayá funcionan Moto Delivery o Smart Delivery, que se enfocan en pedidos de la zona. Cabe recalcar que se mantienen los servicios

tradicionales de los restaurantes, que incluyen opciones en línea como Dominos.ec, KFC, Pizza Hut, etc. (El Universo, 2018).

El dominio del delivery de comida es evidente y es por esto que dos multinacionales han empezado sus operaciones en el país e intentan cambiar el modelo de negocio: Uber Eats y Glovo. Guido Gabrielli, gerente de Uber Eats para los Países Andinos, Centroamérica y el Caribe, indico que desde 2015 que iniciaron sus operaciones en el país, han invertido cerca de \$60 millones de dólares para rubros como marketing e incentivos a los restaurantes para la región (El Universo, 2018). Uber Eats cuenta ya con 300 restaurantes y han rebasado sus expectativas según la gerente de Comunicaciones en Ecuador (El Universo, 2018). Glovo, por su parte, tiene su matriz en España y se encuentran en el país desde junio de 2018. El servicio que ofertan pretende dar un giro al negocio, pues se enfocan también en artículos de farmacia o ferretería, siempre y cuando quepa en la caja de 40x40 centímetros y pese menos de ocho kilos. Mandao, que llega desde Panamá, ofrece soluciones de mensajería y trámites específicos; proyectan llegar a los 1.500 pedidos diarios y 250 conductores (El Universo, 2018).

De los datos planteados los principales indicadores para medición de éxito, en la fase de lanzamiento de la marca, son el número de pedidos diarios y la disponibilidad de conductores. Los valores presentados en las proyecciones de Mandao corresponden a la meta establecida por el punto de equilibrio entre oferta y demanda. Glovo en sus primeros meses en Ecuador ha tenido un crecimiento entre 48 % y 50 % semanales, sobrepasaron los 2000 pedidos y cuenta ya con 150 personas entre vehículos, motocicletas y bicicletas (El Universo, 2018). Este subcapítulo cumple con la descripción de la cadena de suministro al analizar las definiciones, las tendencias globales como el last mile delivery y las empresas e iniciativas en la región.

## **1.2. Análisis del sector Logístico en el Ecuador**

Encaminados en la misma premisa metodológica de identificar variables y segmentos de mercado, este apartado concluye con dicha fase y se embarca en el desarrollo de perfiles de dichos segmentos. Este apartado se centra en la descripción de la cadena de suministro en Ecuador, el sector empresarial relacionado, así como lo referente a la normativa e institucionalidad creada alrededor del sector, en el que se revisan los postulados de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Comisión Europea. Sobre el asunto laboral. En cuanto al marco teórico se hace uso de conceptos de ventaja comparativa. El objetivo será identificar un panorama objetivo de los competidores y/o aliados en el sector, así como los retos a los que se enfrentan en este ámbito. Al final, la descripción en la cadena de suministro en la ciudad de Quito, delimita el campo de análisis geográfico.

### **1.2.1. Situación de la industria logística tradicional en Ecuador**

En el estudio de la cadena de suministro varios autores han formulado modelos de medición de la misma a través de indicadores, pues como menciona Gunasekaran (2001) en Hernández & Jimenez (2002):

*“La cadena de suministro busca satisfacer las necesidades del consumidor al menor costo posible, [y] surge la obligación de conocer con mayor detalle la evolución de su desempeño. Como lo apunta Gunasekaran, et al., (2001), las mediciones son necesarias para probar y revelar la viabilidad de la estrategia, sin la cual una clara dirección para mejorar y alcanzar las metas podría ser insuficiente.” (pp. 199)*

Dichos indicadores tienen como objetivo un proceso de toma de decisiones eficiente mediante un detallado conocimiento del estado de la compañía, se promueve el logro de los objetivos a través la optimización de los recursos. Gunasekaran (2001) sugiere que una vez identificadas las áreas débiles de la CS, se puedan establecer políticas dirigidas al logro de dichos objetivos de crecimiento del desempeño empresarial. (Hernández & Jimenez, 2002).

Entre las capacidades que añaden valor analizadas de Morash, Droge, & Vickery (1996), las orientadas al proveedor incluían amplitud en la cobertura y extensión de los servicios, en puntos de distribución y además de minimizar costos de distribución (pág. 3).

En Ecuador existe presencia de empresas consolidadas que manejan diversidad en los segmentos de mercado permitiéndoles, a pesar de la variedad, mantener posicionada su marca y aumentar el número ganancias por ventas. En el sector del Courier, por ejemplo, DHL Express Ecuador y Servientrega mantienen el mismo similar tipo de negocio, ambas con fuerte presencia en el país. DHL cuenta con 32 años de presencia, 60 aliados comerciales, más de 200 especialistas certificados, operaciones en Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta y Forma parte de una red de más de 200 países (DHL, 2019) (Carrera, 2016, págs. 73-75). Servientrega, con más de 20 años en el mercado, mantiene 237 centros de soluciones o de atención al cliente, 7 centros logísticos en diferentes capitales y cuenta con una certificación de calidad ISO 9001: 2008. Entre sus servicios se cuenta con una amplia oferta (Servientrega, 2019) (Montero & Mendoza, 2015, págs. 6-16).

La razón por la que ambas mantienen ese reconocimiento y generan ganancias ascendentes es por la diferenciación en sus segmentos objetivos. Mientras que DHL se enfoca en transportar “documentos de embarque, licencias, cartas de crédito, exportaciones de productos, muestras y hasta repuestos para maquinarias y equipos”, Servientrega se ha enfocado en brindar “soluciones de recolección, transporte y distribución de sustancias y mercancías calificadas como peligrosas” (Vistazo, 2015, págs. 36, 37). Laar Courier se encarga de la recepción y envío de insumos para la industria automotor, de tecnología, consumo masivo, telecomunicaciones, banca, etc. Y a través de su sistema de casilla internacional para compras por internet, tiene un pequeño segmento que lo diferencia de las empresas descritas (Vistazo, pág. 38).

¿Cómo definir la logística tradicional entonces? En Ecuador el comercio y las diversas formas de negocio se constituyen más bien en base a la costumbre comercial. Por ende, todos los instrumentos normativos e institucionales mantienen modelos tradicionales de logística y distribución como los descritos en párrafos anteriores, sobresale la comercialización a través de tiendas o de barrio y centros comerciales. Los distribuidores cuentan con una alta rotación de inventarios por lo que se diseñan rutas de transporte con antelación a fin de abastecer clientes. Las estrategias están enfocadas a que el consumidor encuentre el producto de forma exclusiva por sobre el precio (alto por impuestos a las importaciones) o la facilidad de acceso (entregas de última milla) (Buestán, 2015).

Nótese en la evolución de la cadena de suministro que Peter Druker con respecto a la etapa contemporánea proponía la inclusión de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y los sistemas de manejo de la información (Langley, 1986, págs. 21-27). Se evidencia que las empresas exitosas descritas en este apartado contaban con equipos de GPS y ruteo satelital, servicio al cliente por medios digitales, etc. (Gilmore, 2018). El e-commerce ya ha impactado en la integración de la cadena de suministro, en constante desarrollo y permite a quien lo adopta mejorar la eficiencia, el despliegue de beneficios, acelerar el tiempo de comercialización, reducir los tiempos totales de finalización de pedidos, el servicio al cliente y la capacidad de respuesta, encontrar mercados, obtener un mayor rendimiento de los activos, entre los principales. Una cadena de suministro a este nivel es capaz de crear productos, gracias a la personalización masiva de su mercado y segmentos de cliente. Las nuevas reglas para la cadena de suministro han surgido como resultado de esta integración al redefinir Internet (Lee y Whang, 2001 en Chiu, 2019).

### **1.2.2. Panorama normativo e institucional del trabajo**

Uno de los factores clave para la competitividad es su comprensión previa del panorama social y económico al que pretende introducirse. Según el Banco de Desarrollo para América Latina CAF, entre los actores de competitividad se encuentran el capital humano y corporativo, tecnología e innovación, financiamiento, infraestructura y logística, ambiente macroeconómico y de negocios. Incluye también a las políticas de promoción, calidad de las instituciones y normativa, todos estos factores a fin de generar alianzas con gobierno (central y local), sector privado (empresas y gremios), sector laboral, academia y comunidad (CAF, 2004). En el Ecuador, la promoción de políticas laborales recae sobre el Ministerio de Relaciones Laborales, encargado de hacer cumplir la normativa. Durante el gobierno del presidente Correa, se buscó plasmar lo estipulado dentro de la política de Estado del Buen Vivir en la reestructuración del marco normativo, cuyos principales objetivos son: 1) lograr que la población cuente con un trabajo digno y un salario justo, 2) erradicación del trabajo infantil y 3) el acceso a trabajos domésticos dignos (considerados como segmentos vulnerables de la población) (Carpio & Delgado, 2013, pág. 12).

Según el reporte del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) sobre el Panorama Laboral hasta 2017, los determinantes de la calidad de empleo, aquellos que provienen de la normativa laboral (Código de Trabajo del Ecuador, Acuerdos y Estatutos de la OIT<sup>7</sup>) y califican a un empleo como adecuado o precario, se indican: 1) mínimos en horas de trabajo y salarios (asalariados, independientes y no remunerados), 2) contar con una red de protección social a través de la aportación al seguro social (en Ecuador es obligatoria) o beneficios adicionales (salud, etc.), 3) Ingresos laborales y beneficios de ley, remuneraciones y utilidades. Este reporte alerta un desequilibrio entre la oferta y demanda laboral en el área urbana, el deterioro de la calidad del empleo inadecuado y la reducción de ocupados afiliados

---

<sup>7</sup> Organización Internacional del Trabajo. Ver más en <https://www.ilo.org/global/standards/lang--es/index.htm>

a la seguridad social (Panorama laboral y empresarial en el Ecuador, 2017, págs. 40-43) (OIT, 2019).

En otro reporte del INEC correspondiente a Economía Laboral con corte hasta junio de 2018 la tasa de participación global<sup>8</sup> (porcentaje de la población en edad para trabajar) es de 66.4% a nivel nacional y de 63.18% en el área urbana (INEC, 2018). Según Carpio y Delgado, con datos del INEC para 2010, la PEA para las provincias de Pichincha y Guayas según rangos etarios entre 15-19, 20-24 y 25-29 agrupa 45%<sup>9</sup> de la PEA y para los agrupados entre 30-34, 35-39 y 40-44 corresponde un porcentaje aproximado de 30%<sup>10</sup> (Carpio & Delgado, 2013) Estos datos corresponden al informe del Banco Central quien corrobora los datos y presenta un histórico de 2008 a 2018 y agrupa dichos rangos etarios alrededor del 70% en conjunto (BCE, 2018, pág. 14). Estos datos son de consideración, pues denotan un cambio generacional de la PEA, que involucra además de cambios en los comportamientos de compra y en la relación laboral (ambos comportamientos se describen en apartados posteriores).

A este panorama de trabajo se le suma el cambio generacional propio del crecimiento demográfico, pero además gracias a los procesos de globalización en sus distintas facetas. La OIT incluso lleva una agenda para el "Trabajo del Futuro" en razón de "comprender estos desafíos y aportar respuestas eficaces para poder impulsar su mandato a favor de la justicia social". (OIT, 2018) Se le suma la perspectiva de la OIT sobre el tema. Los modelos de negocios globales cambian de forma rápida y radical, al crear una necesidad para que los responsables políticos, los empleadores y las organizaciones de empleadores innoven, se ajusten y busquen la flexibilidad.

---

<sup>8</sup> Se calcula en porcentaje de PEA: población económicamente activa/ población total en edad de trabajar.

<sup>9</sup> Se encuentran agrupados entre el tercer y cuarto quintil correspondiente al 15%

<sup>10</sup> Se encuentran agrupados entre el segundo y tercer quintil correspondiente al 10%

Según la investigación realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT / EMP) de la OIT, la brecha de habilidades es un problema recurrente pues el 78%<sup>11</sup> de los ejecutivos corporativos dicen que las instituciones educativas no están cumplen con las necesidades de los futuros empleadores y ni la normativa con las exigencias del mundo contemporáneo. Mencionan la Directora de ACT / EMP, Deborah France-Massin que “la innovación tecnológica es la tendencia más influyente y se cambia de manera fundamental la forma en que se agrega valor a los productos y servicios (...) Al mismo tiempo, se encuentra que la mayor penetración de la tecnología aumenta la demanda de habilidades “humanas” como la creatividad, la resolución de problemas, la comunicación y la colaboración.” (OIT, 2019) Es evidente la necesidad de incluir el análisis del consumidor la relación tanto con la empresa como con el contexto.

### **1.2.3. Cadena de suministro en Quito**

La teoría del desarrollo económico referente a complejos industriales plantea la hipótesis de que la colocación de industrias que se complementan, compiten entre sí o comparten recursos comunes (tecnología, mano de obra especializada) conduce a que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los rendimientos aumentan por dicha ventaja y pueden traducirse en costos operativos unitarios más bajos debido a la concentración de proveedores especializados o la existencia de economías beneficiadas por costos más bajos generados por el gran flujo de envíos especializados de insumos a la región o productos. También pueden ser generados por innovaciones de productos o innovaciones en los procesos de producción generados por la intensa competencia local o la densidad de proveedores y clientes. Los parques industriales incluso ayudan a las PYMES y emprendedores a encontrar oportunidades y reconoce nichos de mercado sin llenar (Hill, 2000, págs. 66-68).

---

<sup>11</sup> Este valor corresponde a América Latina. El valor asciende a 86% en África, son los mercados emergentes los que requieren empatar el currículo con las necesidades de la economía.

La responsabilidad del manejo y promoción del sector industrial y productivo en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) recae sobre la Secretaría de Productividad y Competitividad. La ciudad es el foco económico del país; según la Guía de inversiones de 2018, la ciudad cuenta con 32 parroquias urbanas y 33 rurales en una superficie de 4.183 kilómetros cuadrados, una población de 2.6 millones de habitantes, abarca un PIB nominal de USD 23.227 millones (23% del total nacional) (Secretaría de Desarrollo Productivo DMQ, 2018, pág. 8). Las compañías asentadas en la ciudad generaron ventas por USD \$68.797 millones en 2014 y representa al 19% del total nacional y además el 89.6% corresponden a microempresas (América Economía, 2014).

Para Hill (2000) la mano de obra especializada es factor clave no solo para la ventaja competitiva sino también para alcanzar complejos industriales competitivos (A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage. , 2000, págs. 67-68). Quito abarca el 17% de la PEA, 36% de los cuales cuentan con instrucción superior (excede al promedio nacional: 20%) y 6% cuenta con estudios de postgrado (promedio nacional 2%). La ciudad abarca el 32% de las 71 Instituciones de Educación Superior registradas y acreditadas, lo que la convierte en una ciudad joven y "nodo de conocimiento" en el país (Guía de Inversiones 2018, pág. 14).

El Valor Agregado Bruto (VAB) muestra la generación de valor agregado al total de la economía, en el caso de Quito este es de 23% hasta 2016, se registra desde 2009 un promedio de crecimiento anual de 9%. A su vez, este valor corresponde al 90% del total generado en la provincia de Pichincha. Las actividades enunciadas a continuación corresponden a las principales actividades económicas con su porcentaje en el VAB de Quito:

- 1.- Actividades profesionales e inmobiliarias (19%),
- 2.- Manufactura (18%),
- 3.- Administración Pública (15%),
- 4.- Construcción (12%),
- 5.- Transporte (7%),
- 6.- Comercio (7%),
- 7.- Actividades financieras (6%) y
- 8.- Otros sectores (16%).

De estos sectores, la participación en ventas para 2017, agrupa el 67% de los sectores de comercio (36%, ventas de USD \$21.017 millones), manufacturero (17%, USD \$10.047 millones), actividades profesionales (7%, USD \$4.14 millones) y construcción (7%, USD \$3.908 millones). Según el reporte basado en el directorio empresarial del INEC para 2016, de 844 mil establecimientos comerciales, el 21% (177 mil) se ubican en la ciudad y aunque del total nacional solo el 2% corresponden a compañías grandes y medianas, en la ciudad se asientan 30%, es decir 5.067 establecimientos activos (Guía de Inversiones 2018, págs. 18-22).

Cabe mencionar que la ciudad trabaja no solo una reorganización de parques y zonas industriales, sino que aspira distintos horizontes hacia modelos productivos responsables en cuanto a lo social y ambiental. La Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE, cuenta con 28 hectáreas en Tababela) y los Parques industriales de Turubamba (sur), Itulcachi (valle) y Calacalí (noroeste), son las propuestas del DMQ para acoplar áreas industriales específicas y dotadas de servicios, a fin de mejorar no solo la productividad sino la logística de la ciudad (Revista Líderes) (Estrategia de Resiliencia Distrito Metropolitano de Quito, 2018, pág. 90).

Como parte de los esfuerzos por convertirse en una ciudad resiliente, Quito se ha proyectado estrategias para migrar a lo que denomina "economía diversificada, sostenible e innovadora" a través de un esquema de un esquema productivo enfocado en generación de valor agregado a bienes y servicios, una industria con bajo impacto ambiental mediante el la apertura de mercados en temas como manejo de residuos, reutilización de desechos, reciclaje, reducción y reutilización, que valoran la producción consciente como eje para llegar a la ecología industrial (Secretaría de Desarrollo Productivo DMQ, 2018, págs. 88-90).

Este subcapítulo cumple con lo previsto, pues se evidencia la necesidad de incluir mejoras tecnológicas y acordes al movimiento de innovación y globalización, pero se cuida

de no vulnerar derechos de los trabajadores. La cadena de suministro y la industria en la ciudad de Quito cuentan con el potencial para desarrollar iniciativas a través de la economía colaborativa y la entrega de última milla en distintos ámbitos.

### **1.3. Cadena de Suministro como ventaja competitiva**

La segunda variable en análisis corresponde a la inclusión del e-commerce como ventaja competitiva para la empresa dentro del proceso productivo y es el foco de análisis de este apartado. Se conceptualiza al e-commerce como ventaja para la logística y la relación con el consumidor final, centrándose en las tendencias de entrega al cliente: el delivery. El principal actor analizado es el de Glovo, en el que se aterrizan conceptos adicionales sobre el éxito de last mile delivery en un contexto global. Se identifican los retos del servicio dentro de la cadena de suministro para los clientes no tradicionales. Este subcapítulo encuentra y profundiza la relación encontrada entre las ventajas de la economía colaborativa y el vacío legal que los empleadores aprovechan; el resultado es la precarización del empleo para los colaboradores.

#### **1.3.1. El e-commerce como ventaja competitiva**

Se ha revisado de qué forma se instituye a la economía colaborativa como un cambio de paradigma del contexto de competencia económica. Además, se han dado algunas menciones acerca de "Ventaja competitiva." A fin de analizar a un modelo de comercio electrónico como parte de la ventaja competitiva, conviene revisar la comprensión conceptual propuesta por Michael Porter (1985). Porter en su libro "Ventaja Competitiva" la define como la función de proporcionar un valor de comprador similar más eficiente al que el de los competidores (bajo costo), o realizar actividades a un costo comparable, pero de manera diferenciadora o única a fin de crear más valor de comprador que los competidores y por ende imponer un precio superior (diferenciación) (Porter M. , Competitive Advantage, 1985). Ninguna idea en el mundo de los negocios fue tan influyente como esta. Detrás de la idea de Porter, existe una forma de ver a la empresa como una serie de actividades que se conjugan en lo que él llama "una cadena de valor". Desde entonces, los escritores han desarrollado conceptos adicionales basados en la alegoría de una cadena de actividades o grupos de

actividades vinculadas (o sus procesos equivalentes cercanos) en la que cada uno de los enlaces en la cadena agrega valor, o en términos monetarios algo que un cliente está dispuesto a pagar. Incluso las actividades de apoyo, como sus sistemas de capacitación y compensación, pueden ser vínculos en la cadena y fuentes de ventaja competitiva por derecho propio (The Economist, 2008).

Para el autor, la ventaja competitiva crece en razón del valor que una compañía es capaz de generar, pues dicho entendimiento o apreciación de valor en el consumidor, se transforma en aquello por lo que están dispuestos a pagar y, por ende, en crecimiento sostenido. La finalidad de dicha estrategia es que *“el valor adjunto para los compradores sea más elevado del costo empleado para generar el producto.”* Este razonamiento sugiere que la empresa en su búsqueda de una posición competitiva frente a los competidores debería utilizar el concepto de valor en lugar de los costos, pues aquello que añade valor está lejos de ser solo la producción (Porter, 1985).

Al hacer una breve revisión de la literatura disponible sobre ventaja competitiva en el Harvard Business Review, se encuentra que diversidad de atributos o equipamiento como la creatividad, *design thinking*, comportamiento del consumidor, drones e inclusive las debilidades se pueden traducir en ventaja comparativa (HBR, 2019). Al igual que la OIT, Robson (1997) preveía ya durante los primeros años de testeo de las ventajas del internet para los negocios, que debido a la revolución de la información los SI y los avances tecnológicos desempeñarían un rol prioritario dentro de la creación de valor y determinante en las dinámicas económicas. El autor menciona que en las teorías de Porter se hace evidente que *“la información posee un alto potencial así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio”* (Robson, 1997 artículo del Financial Times) (Porter M. , How Information Gives You Competitive, 1985, págs. 3-5).

De lo expresado por Porter (1985) y Robson (1997), los primeros intentos de negocios electrónicos se dan cuando las empresas dirigen su estrategia de posicionamiento hacia la construcción de ventaja competitiva centrándose en el uso de sistemas de información, aquello a los que los autores denominan añadir valor en las dinámicas comerciales o en palabras de Porter (1985) "creación de una cadena de valor" (Competitive Advantage, 1985). Es así que se puede englobar la problemática de la cadena de suministro (en general) y en Ecuador (en particular) de la siguiente manera: 1.- la visión limitada de los actores en la cadena de suministro para afrontar contextos de innovación a través de plataformas tecnológicas, 2.- dificultad por parte de los emprendimientos y PYMES para interactuar en escenarios digitales, 3.- el limitado uso de plataformas digitales para potenciar cadena de suministro, al enfocarse solo en el delivery (de última milla).

La tecnología y el flujo de información a través del internet (conocido como Web 2.0<sup>12</sup>) en la cadena de suministro pueden afectar el rendimiento de la empresa de diversos campos. Tsenga, Wu y Nguyen (2011) lo identifican primero, como un sistema integrado que asiste a obtener beneficios al permitir que se responda mejor, de acuerdo a indicadores, al problema del cliente y sus requerimientos. En segundo lugar, los flujos de información facilitados por la TI (tecnologías de información) pueden aumentar el volumen de ventas debido a llega a los clientes de forma directa y rápida, pues se introduce el producto y se accede a mercados antes inaccesibles debido a distribución u otras limitaciones de infraestructura. El impacto de canales de la Web 2.0 en la cadena de suministro es una medida de la influencia de las aplicaciones de TI en las interacciones de las organizaciones y algunas con entidades externas como clientes y proveedores (Information technology in supply chain management: a case study, 2011, p. 60).

---

<sup>12</sup> En el Capítulo 2 de esta disertación se expande y detalla la comprensión de la teoría de Web 2.0

Los campos en los que la empresa construye una ventaja competitiva son el desempeño en marketing<sup>13</sup>, el desempeño financiero<sup>14</sup> y satisfacción del cliente<sup>15</sup>. Sin embargo, las prácticas de Sistemas de Información aplicadas a gestionar las operaciones no son suficientes, pues debido a la rigidez del sistema no se queda en el uso de plataformas digitales, sino que se lo intenta complementar con otros sistemas de tecnologías como la identificación por radiofrecuencia, dispositivos móviles y/o tecnologías inalámbricas, a fin de lograr una entrega de éxito con el producto y trazabilidad y eficiencia en la operatividad y se cierra un ciclo de éxito para la cadena de suministro y los recursos tecnológicos (Tsenga, Wu, & Nguyen, 2011, p. 61)

Es así que los esfuerzos de involucrar al consumidor en la cadena de suministro, a través de la Web 2.0 no garantizan la construcción de una ventaja competitiva y posterior éxito en el modelo de negocio, pero con un constante análisis de los recursos tecnológicos disponibles y aplicables al contexto es posible alcanzarlo. En Ecuador se han adaptado varios modelos de e-commerce relacionados a la "entrega de última milla", puede existir una oportunidad al incorporar elementos (antes no contemplados por los competidores) y como describen los autores que no correspondan al porcentaje parcial de influencia de la cadena de suministro, sino encajar en donde haya oportunidad de éxito (Wu, Yeniyurt, Kim, & Cavusgil, 2006).

### **1.3.2. Análisis de Glovo: caso de éxito del "last mile delivery" en España**

Hasta junio de 2018 el aplicativo móvil de origen español "Glovo", se encuentra en 23 ciudades en siete países diferentes, abarca cerca de 3.000 colaboradores (o glovers) y 250.000 usuarios registrados (Boussiet, 2018). Inspirada en los proyectos de economía colaborativa y *marketplace* (servicio online para tienda offline) como Uber, Airbnb, entre otros, que su CEO

---

<sup>13</sup> Desempeño en marketing: crecimiento de ventas, la cuota de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

<sup>14</sup> Desempeño financiero: incluye la rentabilidad, ROI y flujo de efectivo de las operaciones

<sup>15</sup> Satisface demandas varias del cliente en el proceso de compra.

y fundador Oscar Pierre experimentó en sus orígenes y expansión en Atlanta, Estados Unidos (Villalvilla, 2015). Pierre “le apuesta a la flexibilidad laboral y a la solidaridad” en su modelo de negocio, que ha logrado facturar 17 millones de euros en 2017 (Pita, 2018). Pero, ¿qué es Glovo?, ¿cómo se forma el modelo de negocio? Y, sobre todo, ¿a qué se debe su éxito?

A inicios de 2015 cuando la estaba en ascenso y aún podía considerarse un pequeño negocio o emprendimiento, uno de los cofundadores, Sacha Michaud, explicaba que Glovo no consistía solo en paquetería, sino eran “recaderos” (Glovo: el recadero colaborativo, 2015). Su modelo de negocio estaba diseñado para ampliar la oferta de servicios de mensajería tradicionales, que, debido a su tamaño en el proceso operativo, tardaba (como mínimo) 24 horas en la entrega. Glovo hace realidad esta premisa y se compromete a entregar paquetes en menos de una hora, mantiene un promedio de cuarenta minutos por entrega (Di Lascio, 2018, pág. 29). Recuérdese que una de las capacidades de valor estipuladas por Morash, Droge, & Vickery (1996) con respecto a aquellas orientadas al consumidor era trabajar la capacidad de reducir el tiempo entre orden tomada y la entrega al consumidor lo más cerca a cero posible (Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success, 1996). Adicional, Glovo factura USD \$ 350'000.000 por ingresos anuales, compite de forma directa con el gigante UberEats. Entre varios datos adicionales, su página recibe más de 2,3 millones de visitas mensuales. Está financiada por 24 grupos de inversores, incluido Rakuten, el gigante asiático y hasta abril de 2019 ya cuenta con siete rondas de inversión recauda más de USD \$346.1,1 millones (CrunchBase, 2019). Glovo es la plataforma líder en Europa en el last mile delivery y su éxito se debe en gran parte al éxito se debe a su forma de concebir retos en la cadena de suministro, el proceso de compra y el e-commerce. Para 2019 cuenta con un millón de pedidos mensuales a nivel mundial, 10.000 colaboradores activos y 4.000 establecimientos asociados (Di Lascio, 2018, pág. 29) .

El proceso inicia con el colaborador registrándose en la aplicación, en la que se permite elegir la franja horaria de trabajo. Una vez realizado el pedido en la aplicación, el glover, recibe una notificación con los detalles del pedido o recado y decide si puede hacerse cargo o no. Al usuario se le asigna un coste definido, del cual el glover se le asigna un 70% y el 30% para la empresa (Berengueras, 2015).

**TABLA No 2. Rondas De Inversión Glovo**

Tipo	Fecha	Monto
Serie D	Marzo 1, 2015	169 millones USD (LakeStar)
Serie C	Noviembre 24, 2015	115 millones Euros
Serie B	Diciembre 14, 2015	30 millones Euros (Cathay Innovation, Rakuten)
Serie A	Agosto 11, 2016	5 millones Euros
Seed Round (Capital Semilla)	Septiembre 28, 2017	-
Venture Round (Capital de Riesgo)	Julio 18, 2018	2 millones Euros
Angel Round (Inversionista Angel)	Abril 30, 2019	140.000 Euros

Tomado de: CrunchBase (Glovo Statistics, 2019)

Elaborado por: Patricio Sánchez Bayas

El camino al crecimiento y posterior expansión de Glovo inicia en 2014 cuando, luego de comprar la parte de las acciones de Marta Ripoll (quien abandonó el proyecto al no querer dedicarse a tiempo completo), llega al inversor español José Sanfeliu quien le financia los primeros 120.000 euros para iniciar el programa de *startups* "Conector" en la ciudad de Barcelona, entidad pública encargada impulsar el desarrollo económico. Dentro de la organización conoce a Sacha Michaud, empresario inglés con quién lanzaría Glovo en Barcelona. Un año después iniciaría la segunda ronda de inversión; se recaudaron dos

millones de euros e ingresaron Miguel Vicente y Gerard Olivé (web española para compra y venta de artículos de segunda mano) y Zaryn Dentzel, Félix Ruiz y Bernardo Hernández (vinculados con la española de telefonía Tuenti). De ellos Dentzel y Olivé habían ya iniciado una *startup* llamada JustBell con quien Glovo se fusionaría y además Olivé con Hernández lograrían la captación de dinero público por parte del Instituto Catalán de Finanzas (200 mil euros) y de la Empresa Nacional de Innovación (200 mil euros) (El Confidencial, 2018).

Con la segunda ronda lograrían la expansión internacional en París y Milán, además de haber conseguido un acuerdo para el reparto con McDonald's. En octubre de 2016 Glovo ingresó a sus arcas 5 millones de euros gracias a Seaya (liderada por Beatriz González, quien además estuvo involucrada en la expansión de Uber), un fondo de capital de riesgo que ya habían financiado a Cabify y Spotaphone. Hasta septiembre de 2017 y gracias a González, se levantarían 30 millones de euros de los fondos extranjeros Rakuten Capital (emporio japonés y principal auspiciante del FC Barcelona, también intervino en Cabify) y Cathay Innovation (El Confidencial, 2018).

La estrategia de internacionalización para empresas con base en la web, aplicativos móviles como Glovo, difieren de lo establecido por las estrategias de expansión en Marketing Internacional. Internet proporciona un entorno diferente y requiere un enfoque estratégico opuesto; conviene reevaluar el paradigma resultado de la internacionalización en la era electrónica. La literatura sin embargo ignora el interés creciente de las estrategias de marketing internacional basadas en la red. Son pocos los estudios académicos serios sobre el tema y se han hecho pocos intentos para desarrollar marcos conceptuales para evaluar el marketing internacional habilitado para Internet. El motivo es que las aplicaciones no siguen los mismos patrones que las compañías comunes o no asentadas en la Web (Hamill, 1997). Glovo, por ejemplo, no tuvo más que probar una fórmula exitosa a través en Barcelona, España y luego el boca a boca y una inversión en publicidad harían el resto. Dentro de su

Directorio, sin embargo, contaban con ex directivos de Uber, Tuenti, ex inversores de Cabify y Spotaphone y una idea que atrajo a capitales de riesgo de la talla de Rakuten, LakeStar y Cathay Innovation.

Fue una sin embargo la estrategia de Glovo utilizar el “pívor”<sup>16</sup> para emprendimientos con base en internet. Esta estrategia consiste en probar la aplicación con un producto mínimo en una locación específica y buscar características del segmento objetivo atraído y sobre el desempeño del negocio. Ante un hallazgo significativo se da un giro significativo o un cambio radical (de ahí el término pívor), se adapta con los datos obtenidos y se repite la formula en distintas locaciones, se buscan las características obtenidas en el escenario inicial (The Lean Startup, 2019) (Comberg, Seith, German, & Velamuri, 2014, pág. 9). Aquello que Glovo encontró es una ventaja en la relación contractual con los trabajadores bajo la figura de economía colaborativa. Esto se analiza en el siguiente apartado.

### **1.3.3. Principales retos y necesidades del delivery en la cadena de suministro**

Existe un problema en cuanto a la normativa y condiciones sociales del segmento de mercado. Según Wilson Araque, coordinador del Observatorio de la Pyme y director del área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, las iniciativas que pretendan solventar el problema del empleo en el país, deben desarrollarse de acuerdo a estándares éticos. Glovo, por ejemplo, ya ha sido cuestionada en España por tratos precarios a los trabajadores y por el modelo laboral, incluso hasta denunciar a la Inspección del Trabajo (Expreso, 2018). Una de las necesidades inmediatas de esta investigación consiste en direccionar a la iniciativa de Pick Up, a cumplir y solventar dichos estándares de respeto a las normativas del trabajo, así como el diferenciador y propuesta de valor frente a sus competidores.

---

<sup>16</sup> Para una comprensión adicional del término revisar. (Varshenya, R. 2014) “A Pivot Could Save Your Mobile App From Failing” Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/230908>

La disyuntiva con la normativa legal ha sido un problema para las aplicaciones que funcionan bajo el estandarte de la economía colaborativa. Esto se debe a que no generan un contrato laboral ni relación de dependencia con los repartidores, sino que se los registra como autónomos y facturan como proveedores de servicios, se genera malestar con los colaboradores. En España, por ejemplo, ya se han generado quejas al respecto y en Ecuador el Ministro de Trabajo, Raúl Ledesma, plantea una revisión y creación de normativa para este caso (Pacheco, 2018). En Europa se ha creado la Agenda Europea para la Economía Colaborativa, que, aunque menciona que crea y aumenta los beneficios tanto para consumidor como para emprendedor, plantea los siguientes cuestionamientos:

*“La economía colaborativa plantea a menudo cuestiones relacionadas con la aplicación de los marcos jurídicos existentes, que hacen menos claros los límites establecidos entre consumidor y proveedor, trabajador por cuenta propia y por cuenta ajena o la prestación profesional y no profesional de servicios. Esto puede crear incertidumbre sobre las normas aplicables, [en] especial cuando se combina con la fragmentación reglamentaria resultante de enfoques reguladores divergentes a nivel nacional o local. Ello dificulta el desarrollo de la economía colaborativa en Europa e impide la plena materialización de sus beneficios. Al mismo tiempo, existe el riesgo de que se aprovechen las zonas grises reglamentarias para eludir normas diseñadas para proteger el interés público” (Comisión Europea, 2016)*

El caso de Glovo en España ofrece una oportunidad valiosa de análisis pues es quien ha sido protagonista de las más significativas demandas por parte de los “colaboradores”. En ese país la UGT (Sindicato Unión General de Trabajadores) y la Comisión Obrera intentan al menos que se les reconozca un estatus de mensajería, con el que tendrían derecho a un salario mínimo y afiliación al seguro, pero las aplicaciones de mensajería se han encargado de burlar la normativa y no contraer relación laboral (Salvatierra, 2017). Además, los “glovers” (término auto asignado por la compañía para identificar a los repartidores o colaboradores) deben enfrentar condiciones adversas y poco éticas.

**TABLA No 3: Conceptualización del delivery dentro de la cadena de suministros**

Supuestos conceptuales del delivery dentro de la cadena de suministro	Retos del last mile delivery dentro de la normativa	Retos del last mile delivery en la operatividad de la empresa	Oportunidades
El last mile delivery busca abaratar costos de transporte desde el centro de distribución más cercano hasta el cliente final.	No hay relación contractual establecida en la normativa laboral. La seguridad social de los trabajadores no se contempla en dicha relación.	Las empresas mantienen a los trabajadores en condiciones laborales precarias a fin de abaratar costos.	Establecer un modelo operativo de responsabilidad social enfocado en: 1.Un precio real y justo cliente-colaborador 2.Condiciones laborales óptimas para el colaborador

Elaborado por Patricio Sánchez con datos presentados en esta disertación.

El clima, que en ciudades españolas incluye nevadas en la época de invierno, aumenta la cantidad de pedidos y prácticas constantes contra los trabajadores como facturar un 30% adicional al pago en estos días, que se invalida después de tomar la orden y antes del cobro, se genera malestar en los trabajadores. Otra es referente a los migrantes venezolanos que se enfrentan a estas condiciones pues no les queda otra opción (El Confidencial, 2018) (El Confidencial, 2018). A esto se suman demandas de la Agencia Española de Medicamentos y productos Sanitarios (AEMPS), pues infringen y se promueve la compra de medicamentos sin receta (Enfermería 21, 2018) y las quejas en Argentina por dolarizar los cobros y encarecer el servicio (Schulkin, 2018).

Como cierre de este capítulo, se cumple lo descrito en el objetivo específico uno, que se propone describir el comportamiento de la cadena de suministro a través de iniciativas de e-commerce. La metodología requería un análisis de las variables y de los segmentos de mercado. En este capítulo se lo ha realizado a través de la aplicación teórica referente a logística y cadena de suministro, ventaja competitiva y e-commerce. A través del estudio de

la cadena de suministro se puede aseverar que la fase de last mile delivery es la de mayor interés para las empresas pues representa el 52% de los costes de distribución. Es por esto que surge la economía colaborativa, que incluye actores externos como clientes y proveedores. Estas iniciativas aprovechan la tecnología en la búsqueda por dar alternativas a las demandas sociales. Sin embargo, Glovo, una de los referentes de economía colaborativa y last mile delivery, logra el éxito en su expansión internacional al aprovechar las zonas grises en la normativa laboral tradicional. Se evidencia entonces una pugna latente en la sociedad, ya no tan invisible con respecto a los efectos de la globalización, la innovación y sobre todo la obsolescencia de hábitos y prácticas, como resultado de las nuevas demandas de los consumidores, propias de un cambio generacional en la sociedad cercana al avance tecnológico. En el siguiente capítulo se analiza la variable correspondiente al comportamiento del consumidor y se buscará definir dichos perfiles, sus atributos y evaluar los atractivos de cada uno.

## **CAPÍTULO II**

### **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

#### **2.1 El perfil del consumidor ecuatoriano**

El Capítulo II se enfoca casi en su totalidad en el análisis de la tercera variable, comportamiento del consumidor. La metodología permite al autor desarrollar perfiles con los segmentos analizados en el Capítulo I. Este apartado tiene por objetivo analizar el contexto del consumidor ecuatoriano, a fin de delinear la tendencia de consumo reciente. En primer lugar, se realiza una recopilación en cuanto a la teoría del comportamiento del consumidor. Segundo se analiza la tendencia social al consumo en Ecuador en el período de 2015 a 2018. Se concluye esta sección con un análisis de los retos y necesidades del consumidor ecuatoriano, donde se pretende definir qué potencialidad tiene el consumidor contemporáneo para afrontar un mercado lleno de retos y así ubicarse como un consumidor 2.0.

##### **2.1.1 Comportamiento del consumidor y tendencias sociales de consumo en Ecuador**

A fin de que la empresa desarrolle marketing orientado al consumidor se necesita una definición más amplia del comportamiento del consumidor. Engel (1991) lo define como "aquellas actividades involucradas en la obtención, el consumo y la eliminación de productos y servicios, incluidos los procesos de decisión que preceden y siguen estas acciones". Se considera entonces también (además de la compra per se) el comportamiento del consumidor durante cualquier actividad previa y posterior a la compra, relevante para la gestión de marketing. Baker (1987) Dentro de las actividades previas a la compra se incluyen la creciente conciencia de un deseo o necesidad, la búsqueda y evaluación de información sobre los productos y marcas para satisfacerla. Las actividades posteriores a la compra incluyen la evaluación del artículo comprado (y en uso) y el intento de aplacar una probable frustración o ansiedad al adquirir un artículo costoso y que se compra con poca frecuencia, como un

automóvil. Estos factores influyen en si los consumidores volverán a comprar una determinada marca, los comentarios y recomendaciones a otros compradores potenciales y la susceptibilidad de las estrategias de marketing y los otros elementos aplicados para la venta (The Marketing Book, 1987, pág. 121).

John Gourville y Michael Norton (Comportamiento del consumidor y proceso de compra, 2014) de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, analizan ciertas reflexiones teóricas referentes al comportamiento del consumidor y al proceso de compra, que se proponen como la base para esta investigación. Es imposible categorizar a los consumidores y generalizar sus comportamientos de manera estandarizada, puesto que siempre se ven influidos por contextos sociales, demográficos, geográficos y culturales, además de los gustos y preferencias que varía de individuo a individuo. Sin embargo, los autores apremian la necesidad a las empresas, de no tratar de homogenizar a un grupo tan variado, más sí el de comprender los patrones de compra y las fases de la misma, que permiten adaptar tanto las estrategias de marca, de venta y de servicio al cliente. Al considerar estas fases los autores identifican cuatro tipos de tomas de decisiones que obedecen a distintos tipos de marcos en la conducta del consumidor durante el proceso de compra (Norton & Gourville, 2014, págs. 3-5).

En primer lugar, se encuentra la toma de decisiones cognitiva frente a la emotiva, que consiste en el "proceso deliberado que se basa en la información de las características relevantes del producto" por sobre la preferencia subjetiva por una de las opciones. Los cognitivos responden a un propósito utilitario, se evalúa de forma objetiva la alternativa, mientras que el emotivo tiene como fin satisfacer la autoafirmación o placer en la compra (pág. 4,5). En segundo lugar, la toma de decisiones de alta participación frente a la de baja

participación, en las que el tiempo de la toma de decisión durante el proceso de compra<sup>17</sup> y el riesgo relacionado a la satisfacción con el producto es lo que diferencia al primero (que requiere involucramiento incluso de terceros para la decisión) del segundo (que se realiza con rapidez y sin contratiempos) (pág. 7-9). En tercer lugar, la toma de decisiones de optimización frente a satisfacción, diferencia al consumidor que se enfoca en la mejor alternativa posible en comparación a quien compra la opción dentro del umbral aceptable aún si existe una mejor alternativa, porque el beneficio adicional no compensa el esfuerzo de la búsqueda. La toma de decisiones compensatoria frente a la no compensatoria pretende, en el primer caso, que las debilidades en alguna característica pueden ser compensadas con otra de sus fortalezas, lo que hace que el producto se mantenga deseable. La no compensatoria en cambio no acepta este umbral de lo aceptable, aún si tiene un fuerte desempeño en otro, o haya recibido una satisfactoria puntuación en el conjunto (Norton & Gourville, 2014).

A pesar de los esfuerzos académicos y teóricos de en el proceso de compra, tanto Baker (1987) y Norton & Gourville (2014) coinciden en que la investigación empírica difiere de la realidad. La experiencia de compra del consumidor, lejos de ser STP un proceso de decisión detallado y de lealtad a una sola marca (como sugieren los modelos formales) los consumidores muestran pocas señales de toma de decisiones previas a la compra basadas en el procesamiento racional de la información, usan la prueba de marca, en lugar de la deliberación previa a la compra para obtener información sobre las marcas y evaluarlas, mostrar las compras multi-marca dentro de un pequeño repertorio de marcas que comparten atributos (o características) que son comunes a todos los miembros de su clase de producto o dependen de las presiones y restricciones situacionales para tomar decisiones de marca (The Marketing Book, 1987).

---

<sup>17</sup> El autor describe cuatro conjuntos de elegibles antes de llegar a la decisión final. La marca debe asegurarse de pasar del conjunto total de ofertantes del servicio, al conjunto conocido por el comprador, al conjunto de consideración con las características deseadas, a la decisión. Este proceso se da en toma de decisiones de alta participación, pero es útil para la empresa mantenerse para compras imprevistas.

Norton & Gourville (2014) señalan que el entendimiento del contexto geográfico, social, demográfico y cultural complementa lo referente a gustos, preferencias y hábitos de los consumidores (Comportamiento del consumidor y proceso de compra, págs. 3-5). Para el primer semestre de 2016, la bonanza económica que acompañó a Ecuador desde 2006 llegaba a su fin. Cuando desde 2013 el precio internacional de petróleo pasó de \$95 USD por barril a \$47 USD en 2014 y a \$32 USD en 2015. Ese año Ecuador cerraría con un crecimiento del PIB de 0,5%, 3 puntos debajo del registro en 2014 (el peor de la década) y a esto se sumaba la apreciación del dólar a nivel mundial, lo que hace menos competitivas las exportaciones (Ramírez, 2016), el crecimiento del desempleo en zonas urbanas y el terremoto del 16 de abril que provocaría el aumento del 2% (a 14%) el impuesto al valor agregado (IVA) como uno a las bebidas azucaradas y gaseosas. Esto significaría que la canasta de consumo básico del hogar ecuatoriano crezca en un 7% en 2016 en relación al 2015 (El Telégrafo, 2017). Recuérdese lo estipulado en el Capítulo I donde se evidenciaba que la clave para la empresa que desee incursionar en el comercio electrónico debe ser impulsada por la comprensión de gustos y preferencias de los consumidores (Baumeister, Kauschke, & Tipping, 2018).

Las preferencias de los consumidores ecuatorianos han variado. El informe de Consumer Insights para Ecuador, menciona que los hogares ecuatorianos han reducido la frecuencia de compra en un 3%, pero en cambio, han aumentado el desembolso por visita en un 7% (El Telégrafo, 2017). Según Kantar Worldpanel, una consultora dedicada a monitorear el comportamiento del consumidor en el país, menciona que por la política de restricción a las importaciones, además de las condiciones antes descritas, fueron los factores que motivaron que la conducta del consumidor durante 2015 y 2016 probara formas de racionalizar su consumo, pero que en 2017 entendió el mecanismo y retoma prácticas relacionadas a la satisfacción en la compra racionalizada (Zumba, 2017).

En cuanto a los hábitos de consumo, el consumidor ecuatoriano por tradición ha optado por la preferencia en el volumen y la diversidad. Con frecuencia el consumidor espera promociones que generen ahorro, como el 2x1, cupones o cortesías adicionales en la compra del producto. El consumidor ecuatoriano desplaza las tiendas cercanas por los minoristas, distribuidoras, ferias y mercados libres, así como la comparación de precios, marcas e incluso ha incluido los días ideales de compras temáticas para descuentos (Zumba, 2017). Esto responde también a la caracterización por estratos. Por ejemplo, en el informe del INEC en 2012, los hábitos de consumo en cuanto a servicios, como internet, en el que los niveles A (con 100% de hogares con acceso), B y C (98% a 90% de acceso) se diferenciaban de los niveles C y D donde el acceso se encuentra entre el 43% hasta 9% de los de los hogares con acceso a este tipo de servicios, denota así el consumo del sector de servicios, además del acceso a las Tecnologías de la Información (esencial para esta investigación) (Encuesta de Estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011, 2011).

Es así que las tendencias de consumo que se prevén de los consumidores ecuatorianos van direccionadas hacia la segmentación de los productos. De esta manera se le permite al consumidor enfocar sus recursos basados en variables precio y diversidad. Un ejemplo de optimización del portafolio puede verse en la línea de sazonadores que han tenido éxito a través de su promoción de "doy pack" (un producto adicional) en el que se aumenta 85% la venta en autoservicios, mientras que la de shampoo ha aprovechado su estrategia de ventas en sachet a un 33% en tiendas. Así también la propuesta de consumo "en casa" en productos como tintes o cervezas, que se han posicionado y en 2016 ha aumentado la penetración en los hogares, que permite la disminución de gastos en restaurantes o reuniones sociales externas y se enfoca en su consumo, dentro del hogar (Insights, 2017).

### 2.1.2 La Web 2.0: un nuevo paradigma para el consumidor

La teoría de la Web 2.0 explica la evolución del internet desde su fase inicial hasta el escenario del período de investigación, en el que no solo implica una fuente de información sino, además, una plataforma/herramienta de contenido generado por el usuario<sup>18</sup>. Es esta característica la que convierte a la definición de la Web 2.0 en un concepto en constante construcción y como menciona (O'Reilly, 2005) "no tiene una clara frontera, sino más bien un núcleo gravitacional". Acerca de la literatura existente acerca del tema, (Opačić & Veinović, 2015) mencionan que existen dos visiones al hablar de Web 2.0. La primera se enfoca en la aplicación específica de la tecnología Web 2.0 y su uso en la generación del conocimiento; la segunda se enfoca en marcos de gestión del sistema de creación de conocimiento y explican como las tecnologías Web 2.0 deberían funcionar en conjunto para optimizar recursos del conocimiento (THE IMPORTANCE OF EXPERIENCE WITH WEB 2.0 TECHNOLOGIES, 2015, pág. 1). La primera visión puede referirse al uso asignado a diferentes plataformas en internet y su aplicación, independiente del contenido de las mismas. La segunda, se preocupa en la utilidad de la información recolectada y difundida. Ambas tienen directa relación con el usuario, el "núcleo gravitacional" por quien y sobre quien se desarrolla la Web 2.0. A continuación, la definición de Web 2.0 según Constantinides & Fountain (2007):

*"es una colección de aplicaciones en línea, de código abierto, interactivas y controladas por el usuario a fin de amplía las experiencias, el conocimiento y el poder de mercado de los usuarios como participantes en los procesos empresariales y sociales. Las aplicaciones Web 2.0 apoyan la creación de redes de usuarios informales que facilitan el flujo de ideas y conocimientos que permitan que la eficiencia, la difusión, el intercambio y la edición/refinación del contenido informativo"* (Constantinides & Fountain, 2007, págs. 232,233).

---

<sup>18</sup> Para fines de esta investigación, conviene enfocarse más bien en los mecanismos de construcción de información por parte del usuario, El consumidor al que se pretende atraer para la marca "Pick Up" deberá actuar en un contexto digital, en lo que se ha definido como la Web 2.0.

La Web 2.0 consiste en una plataforma digital o canales entre individuos, que integra diferentes fuentes de información y la presenta como una sola. Esto escenifica desafíos y oportunidades al mercado y a las empresas, puesto que en esta interacción se descubren las necesidades, opiniones, comportamiento de los consumidores y se convierte en el canal de comunicación más directo entre la ésta y el consumidor (Acosta, 2017, p. 11).

Entre los principales ítems que ejemplifican la relación en el campo de uso de Web 2.0, Constantinides & Fountain (2007) presentan una clasificación para los diversos tipos de aplicaciones o plataformas de la Web 2.0. 1. Blogs: son registros web o revistas en línea. La categoría de aplicaciones web 2.0 más conocida y de mayor crecimiento. Suele combinarse con Podcasts, contenido de audio o video digital que se puede transmitir o descargar a dispositivos portátiles. 2. Redes sociales: permiten a los usuarios crear sitios web personales accesibles a otros usuarios para el intercambio de contenido personal y comunicación. 3. Comunidades (de contenido): sitios web que organizan y comparten tipos particulares de contenido. 4. Foros o tableros de anuncios: sitios para intercambiar ideas e información general sobre intereses especiales. 5. Agregadores de contenido: aplicaciones que permiten a los usuarios personalizar el contenido web al que desean acceder. Estos sitios utilizan una técnica conocida como Real Simple Syndication o Rich Site Summary (RSS). (Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues , 2007, pág. 233).

Existen tres principios para distinguir a la Web 2.0: 1) centrarse en un servicio basado en soluciones simples mediante aplicaciones online, 2) desarrollo de aplicaciones de una manera continua que requiere la participación e interacción de los usuarios no solo en términos de consumo sino también en contribución, 3) revisión de contenido, modelos de negocio basados en servicios y oportunidades para llegar a clientes con bajos volúmenes de capacidad de compra (Acosta, 2017). En cuanto a la gestión de la Web 2.0 se pueden mencionar esfuerzos como la inteligencia artificial, o la utilidad de las bases de datos y nubes

para el manejo de información y que permite a la Web 2.0 de lo que O'Reilly (2005) califica como "inteligencia colectiva"<sup>19</sup>. Se identifica una era primitiva y aquello que permitió evolucionar a la Web 2.0 fue un progreso tecnológico y comunicativo duradero, mediante información actualizada de forma constante. En este escenario, los usuarios deben ejercer influencia en un entorno más competitivo. Al requerir una mejora constante en las características de la Web 2.0, se requiere también usuarios capaces de entender y adaptarse a cada progreso tecnológico (O'Reilly, 2007).

Kotler (2001) identifica ya a este tipo de individuo, pues dentro de los procesos de intercambio comercial en el contexto antes descrito, lo denomina Consumidor 2.0. Este consumidor hace de las plataformas web indispensable dentro del proceso de compra. En este mundo, el uso de aplicaciones móviles, uso de celular, acceso ilimitado a información, beneficios y opciones de productos en el mercado, requieren de las empresas (en su calidad de usuario de la Web 2.0) diseñar estrategias personalizadas, pues este panorama hace que el consumidor se vuelva el principal enfoque en las campañas de marketing (Acosta, 2017, pág. 14). Se identifica entonces la necesidad de conocer con claridad el comportamiento del consumidor, así como la segmentación por grupos, pues de eso dependen las estrategias de marketing para la empresa, se toma siempre en cuenta el cambio generacional y de prácticas dentro de dichos segmentos.

Los autores mencionan que el usuario es un factor vital para todas las categorías de aplicaciones Web 2.0, no solo como consumidor sino como contribuidor de contenido. El término Contenido Generado por el Usuario (User-Generated Content UCG en inglés) se usa a menudo para subrayar este atributo especial de todas las categorías de aplicaciones Web 2.0 anteriores. Las aplicaciones cumplen con los atributos detallados de personalización e interacción del usuario en un formato simple; pero aún más el de lograr que los modelos de

---

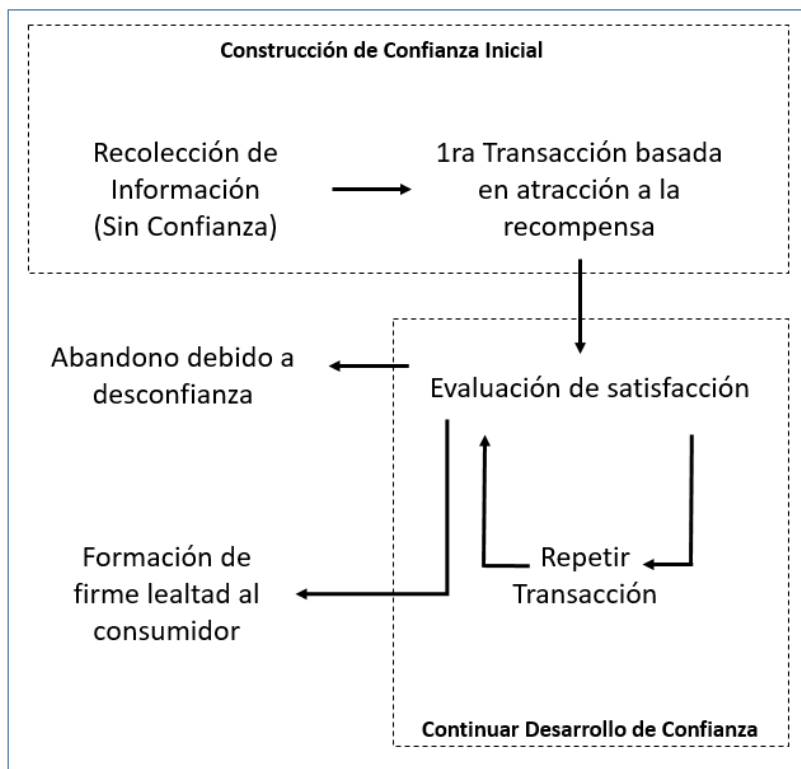
<sup>19</sup> Nótese que el componente de colectividad tiene relación con las tendencias como la de la economía o sociedad colaborativa en cuanto a lo económico. Esos modelos de negocios funcionan en base a la creación de conocimiento o información por parte de los usuarios como Wikipedia, Airbnb y demás antes mencionados.

negocio incluyan aún a los más bajos volúmenes de compra. Nótese que la base de las plataformas bajo la Web 2.0 consiste en captar las necesidades de dicha "inteligencia colectiva" y canalizar a través de mecanismos simples las diferentes formas de interacción social, en este caso a través del intercambio comercial y de bienes. El siguiente apartado ahonda en la relación entre los e-commerce y el consumidor.

### **2.1.3 E-commerce y el consumidor: una relación de confianza**

En el Capítulo I de la disertación, Howe (2006) explicaba que el *crowdsourcing* incluye dentro del modelo de negocio y las estrategias mercadeo a un conjunto de actividades en que la empresa integra a usuarios externos y consumidores en el proceso de añadir valor a la marca, se rompe la distinción entre cliente y proveedor. En los aplicativos se hace más notoria esta distinción, pues el target ya no solo es quien compra el producto, sino también quien lo ofrece. En el caso analizado de Glovo (de igual manera que en Pick Up) las estrategias de relación con el cliente involucran a proveedor y cliente, motivo por el cual ambos se transforman en consumidores del producto (la plataforma digital) (The rise of Crowdsourcing, 2006). Es por este motivo que el éxito de la relación entre la propuesta de transacción (el e-commerce) y el consumidor se basa, en una palabra: confianza. McKnight & Chervany (2014) ofrecen una clasificación de los diferentes tipos de relación que se pueden formar durante el proceso de interacción con el consumidor (ver gráfico 3), estas son (en orden del perfeccionamiento de la relación cliente-empresa): empresa-plataforma web, empresa-protocolo definido para venta, usuario-plataforma web, consumidor-plataforma web, consumidor-empresa (McKnight & Chervany, 2014).

### GRÁFICO No 3: Construcción del Ciclo de confianza en e-commerce



Tomado de Building customer trust in mobile commerce, (Siau & Shen, 2003, pág. 93)

Elaborado por: Patricio Sánchez Bayas

Construir la reputación del vendedor<sup>20</sup> refleja la historia, valores y comportamiento de la compañía en el pasado, además de certeza y menos riesgo en la transacción, pues fomenta confianza al transmitir la novedad de un negocio móvil. Entregar publicar información de alta calidad en el sitio web de la compañía genera un impacto directo en las percepciones de los clientes potenciales sobre la empresa y sus productos, pues se asocia la calidad de la información, la precisión, la puntualidad y la utilidad como indicadores de la calidad de la información. Otros son el reconocimiento y certificación de terceros o proporcionar

<sup>20</sup> Puede verse de dos perspectivas. En el contexto descrito al inicio del apartado: los vendedores vienen a ser los proveedores, pero además los colaboradores, quienes juntos cooperan para que el cliente obtenga su producto. Ejemplo: Mc Donalds y el Glover – Cliente. En el escenario empresa-consumidor, es la relación a través del aplicativo, tanto con socios como con clientes. Ejemplo: Pick Up – Colaborador y Cliente.

recompensas atractivas (pruebas gratuitas o las tarjetas de regalo) pueden ayudar a atraer clientes potenciales (Siau & Shen, 2003).

Comprender también que no solo la estrategia visible permite generar confianza, pues como se mencionó, el proceso inicia con la certeza de la compañía en el diseño técnico del servicio, estos son la gestión y almacenamiento de información (nubes virtuales), cumplimiento de estándares de seguridad en la transacción y de protección al consumidor (establecimiento de políticas de privacidad, controles de seguridad, correcta estipulación de términos y condiciones de uso), además de las tradicionales como fortalecer la comunicación y accesibilidad en las plataformas y mejorar la calidad de los sitios e interfaces digitales (Siau & Shen, 2003). Así se cubren todas las dimensiones de respuestas tangibles, fiables, de receptividad, garantía y empatía (Gefen, 2002, págs. 32-33).

Este subcapítulo cumple lo propuesto, pues otorga una introducción y contexto para el análisis del consumidor ecuatoriano. Se ha establecido los gustos y preferencias de los consumidores, las tendencias de compra, su desarrollo en iniciativas de e-commerce, pero sobre todo se ha establecido la pauta para construir una relación de confianza tanto con clientes como con proveedores, ambos interactúan en estas iniciativas de consumo colaborativo.

## **2.2. Estudio de Mercado para Pick Up**

Este Subcapítulo se enfoca en desarrollar un estudio de mercado a los potenciales consumidores de Pick Up. El objetivo de dicho estudio responde al proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información sobre el mercado seleccionado y sobre la percepción del cliente a los valores y atributos del producto que se ofrecerá para la venta en ese mercado. Indaga además en información relacionada sobre los clientes potenciales del producto como son gustos, rangos etáreos, el nivel de satisfacción y frecuencia de uso de los aplicativos y su percepción hacia el mercado y los competidores (Entrepreneur, s.f.). En esta sección se presenta la propuesta metodológica, se selecciona la muestra y se presenta el modelo de encuesta a usar.

Según la American Marketing Association (AMA por sus siglas en inglés, Asociación Americana de Marketing) en 1961, la investigación o estudio de mercados se define como la "recolección, registro y análisis sistemático de datos acerca de problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios". Con el pasar de los años se han añadido elementos a la definición. Alveizos (1973) añade que la aplicación de métodos de observación y experimentación en base a principios de investigación científica, deben fomentar la búsqueda cuidadosa y precisa del comportamiento del consumidor y el mercado. Kotler (1982) menciona que este análisis sistemático del problema y sus posteriores hallazgos tienen la misión de mejorar el proceso de toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios. En una posterior redefinición por parte de la AMA se incluye que la información recolectada define problemas y genera oportunidades debido a que pone de manifiesto al Marketing como un proceso, mas no acciones separadas de venta (Merino, s.f., págs. 1-8).

El Estudio de Mercado para esta investigación se lo desarrolla como parte de la análisis STP presentada de DeSarbo, Blanchard y Selin Atalay (2009). Hasta esta sección se analiza de manera deductiva (de lo general a lo específico), variables y características del

segmento. A fin de cumplir con los propósitos conceptuales del estudio de mercado se hace necesaria la perspectiva del consumidor y del mercado a las ideas, supuestos y reflexiones de esta investigación.

### **1.2.1 Metodología**

Esta disertación tiene como objetivo analizar la aplicabilidad del modelo de e-commerce para la marca "Pick Up" en el mercado de Quito, Ecuador y demostrar que el modelo de negocio propuesto aportaría al desarrollo de la infraestructura de la cadena de suministro mediante la formulación de estrategias de posicionamiento acordes al contexto ecuatoriano. Aunque un análisis cualitativo está contemplado dentro del proceso metodológico del STP, como se lo ha realizado en el Capítulo I de esta investigación, el proceso demanda una contraparte cuantitativa del proceso: estudio de mercado (Davis & Sadeghinejad, 2017).

Con respecto al Estudio de Mercado, Cerda (1991) menciona que a fin de dar rienda a esta fase de la investigación científica se requiere atención al instrumento o herramienta metodológica seleccionada, pues este sintetiza la labor previa en cuanto a criterios teóricos (variables, indicadores e hipótesis) el caso del paradigma empírico-analítico y las fundamentaciones teóricas y conceptuales incluidas en este sistema (Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de datos e Información., 1991, pág. 235). Según el autor, los principales instrumentos utilizados para recopilación de datos (independiente de la modalidad o supuesto de investigación) son la observación, la recopilación o investigación documental, la entrevista, el cuestionario y las encuestas (págs. 236-237). Es interesante que el autor mencione en cuanto a la "observación" que a pesar que está muy ligada a los estudios sociológicos y antropológicos de tipo etnográficos, no es la única forma. Según la relación entre el sujeto (el observador del fenómeno) y el objeto (lo que se observa, el "acto de

conocimiento”), incluso instrumentos como la encuesta, entrevista o recopilación documental pueden considerarse como tal (Cerda, 1991, págs. 242, 247, 248).

Es así que el instrumento seleccionado es la encuesta. La misma no es exclusiva de una rama o disciplina específica y más bien tiene amplia aplicación en distintos campos. La encuesta no es más que la recolección sistemática de datos de una población o muestra de la población, capaz de obtener información de grupos numerosos, dispersos o con características diferentes. Esto no elimina la polémica existente al respecto de esta técnica, pues por el mismo carácter masivo de esta, se constituye en una “fórmula por antonomasia del muestreo”. Esto debido al carácter cualitativo de la opinión pública, se reduce la confiabilidad en cuanto a los datos e información cuantitativa. Sin embargo como toda herramienta de investigación, se debe conocer limitaciones de cada una revela su utilidad en relación de las condiciones y necesidades del investigador y de la calidad en la formulación de la encuesta (Cerda, 1991, págs. 275, 276, 277).

La estadística tiene como objetivo el contrastar la hipótesis de investigación y determinar (posterior al análisis) si esta se cumple o no. Para la aplicación de la encuesta, se requieren dos fases. En la primera consta la selección del enfoque a usar y el tamaño de la muestra; mientras que en la segunda consta el cálculo de la población y muestra y el nivel de confiabilidad de la encuesta. Para este fin se hace uso de la fórmula estadística de muestra simple (Gasow, 2005). Para la presentación de datos se hace uso de la estadística descriptiva, pues esta permite la organización y análisis inicial de los datos recogidos y la extracción de conclusiones válidas para su posterior toma de decisiones a partir de estas. La presentación a través de gráficas es fundamental para la mejor apreciación de los resultados iniciales (Gorgas, Cardiel, & Zamorano, 2011, págs. 11-12) (pág. 11-12). En cuanto a la estadística inferencial esta permite extraer conclusiones válidas de la población a partir de los datos

recogidos del estudio experimental, se toma en cuenta las características de la población seleccionada (pág. 105).

Con los lineamientos descritos, la encuesta planteada tiene por objetivo determinar el segmento de mercado objetivo con interés en un modelo de negocio electrónico que permita fortalecer la infraestructura logística en la ciudad de Quito. Las preguntas están diseñadas para obtener el nivel de conocimiento sobre las aplicaciones de delivery de última milla, pero también sobre la economía colaborativa. Además, el autor plantea obtener información en cuanto a la frecuencia de consumo, así como a la satisfacción y preferencia de dichos aplicativos. Al final se obtiene información en cuanto a los gustos y preferencias de dichos consumidores, acerca de costos proyectados, atributos y valores estimados por los consumidores y la tendencia hacia uno de los segmentos en análisis. En el siguiente apartado se procede con el análisis de la población y muestra.

### **2.2.2 Muestra**

La abundancia de canales de comunicación e información, la búsqueda constante de estar conectados en medios digitales y el empoderamiento y exigencia al acceso instantáneo a contenido personalizado han hecho realidad la llamada "era del consumidor digital". Para satisfacer a los actores del ecosistema digital, los proveedores de publicidad mediática y entretenimiento deben ocuparse en el trasfondo y lo que hay "más allá" de lo digital y así ofrecer experiencias individualizadas bajo demanda, en todo momento. Los comportamientos de los consumidores hacen posible abundancia de contenido y este va desde lo social, a contenido bajo demanda e incluso a contenido para la "visualización distraída" (Berman & Kesterson-Townes, 2012). Según la consultora IAB Ecuador en su informe sobre Consumo Digital en Ecuador hasta 2017, 12.6 millones (de los 16 millones en la población) tenían

acceso a internet y corresponde al 78.75%. Además existen 8.9 millones de *smartphones*<sup>21</sup> (55.62% del total de la población) y se contabiliza un total de 11 millones de usuarios en facebook. Dados estos datos, dos de cada tres ecuatorianos, desarrolla sus actividades diarias a través de un smartphone y accede a los contenidos en plataformas digitales, es decir dos de cada tres ecuatorianos son potenciales consumidores digitales (Saa, Paz Mejía, & Chiriboga, 2017, pág. 25).

A fin de dimensionar el consumo digital se busca definir el porcentaje de población aproximado correspondiente a usuarios que realizan transacciones en línea. En Ecuador, 44.5% de los hogares de clase media consumen entre \$100 y 300 USD a través de tarjeta de crédito, que corresponde alrededor del 80% de los ecuatorianos (INEC, 2011). Hasta 2014, 48.14% de la población pertenecían a la clase baja, 36.73% a la media y 15.13% a la clase alta según encuestas de estratificación del INEC (Cabrera & Buenaño, 2018, pág. 136). A esto se suma que 17.1% de los negocios utiliza métodos de E-commerce y que el 25% del total de compras en línea que se hacen en el país corresponden a sitios nacionales. Se conoce que 60% de los jóvenes entre 24 y 34 años realiza compras en línea, frente a un 59% de usuarios entre 34 y 44 años. Además que 87% de estas transacciones se hacen desde un smartphone (Saa, Paz Mejía, & Chiriboga, 2017, págs. 23-24).

De los datos presentados (Ver Anexo 3) se puede evidenciar el panorama del consumo de comercio electrónico en Ecuador, en el que según (Saa, Paz Mejía, & Chiriboga (2017) "el consumidor ecuatoriano adopta de forma progresiva tendencias mundiales de consumo digital, (...) a la par del crecimiento de la penetración del internet y del uso del Smartphone en el país, (...) fenómeno relacionado al incremento de uso en ciertos grupos demográficos de las plataformas de e-commerce". Es así que esta investigación trabajará con una población con un rango de edad entre 18 y 44 años, de la ciudad de Quito, de clase media y con acceso a

---

<sup>21</sup> Teléfonos inteligentes.

internet. Los datos obtenidos a través de estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador (INEC) dan una población de 453.708 personas.

A continuación se muestra la fórmula estadística de muestra simple y su posterior resultado.

**Gráfico No 4: Fórmula para calcular el tamaño de la muestra**

$$\frac{\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

**N** = Tamaño de la Población

**e** = Margen de error (decimal)

**z** = Nivel de confianza (puntuación z)

**p** = valor porcentual (decimal)

Fuente Lincoln University, 2006  
 Recopilado por Patricio Sánchez

Para la investigación, el tamaño de la muestra (grupo participante de la encuesta) es el resultante de dicha ecuación (N). El error (e) corresponde al porcentaje de desviación de la población en cuanto a las opiniones de la muestra y puede variar entre 1%, 3%, 5% y 10%. Se usará el 5% correspondiente al porcentaje estandar en investigaciones. El nivel de confianza (z) indica la confiabilidad de la medida y asigna valores en relación el porcentaje. Para 90% es 1,65; para 95% es 1.96, para 99% es 2.58. El valor a utilizar en el estudio es de 1.65. El valor porcentual (p) se estima en 0,5 (Lincoln University, 2006, págs. 1-3).

La ecuación resuelta se muestra a continuación. El cálculo da como resultado 272 personas.

$$\frac{\frac{1.65^2 \times 0.5 (1 - 0.5)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{1.65^2 \times 0.5 (1 - 0.5)}{0.05^2 (453.708)}\right)} = 272$$

**N** = 453.708

**e** = 5% = 0.05 (decimal)

**z** = 90% = 1.65 (puntuación z)

### 2.2.3 Modelo de la Encuesta

Este apartado se presenta el modelo de encuesta aplicado.

- 1 ¿Conoce o ha escuchado usted alguno de los siguientes términos? (varias opciones)
  - a. Crowd sourcing
  - b. Economía o consumo colaborativo
  - c. Last mile delivery (entrega de última milla)
  - d. Inteligencia Artificial
  
- 2 ¿Conoce usted alguna de las siguientes plataformas de consumo colaborativo?  
 Marque las que conoce o ha usado.
  - a. Airbnb
  - b. Uber/Cabify
  - c. Kick Starter
  - d. Glovo
  - e. Wikipedia
  - f. Coursera
  - g. BlaBlaCar
  
3. Escoja una de las plataformas descritas en la pregunta anterior con la que haya interactuado. Marque la frecuencia de uso y escriba su opción en el recuadro
 

Plataforma:

Frecuencia de Uso:

  - a. Muy Frecuente
  - b. Eventualmente
  - c. No la uso, pero alguien cercano si
  - d. La usé y no la recomendaría
  - e. La usaría en el futuro
  
4. Las siguientes plataformas tienen presencia en Quito. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de las siguientes plataformas (donde 1 es insatisfecho y 5 satisfecho)?

	Insatisfechos	Tuve complicaciones pero es normal	Normal, nada espectacular	Medianamente satisfecho	Satisfecho	No la he usado
Glovo						
Uber- Uber Eats						
Cabify						

5. Tomando en cuenta que los colaboradores de las empresas ganan por comisión y no cuentan con relación de dependencia laboral o beneficios de ley. ¿Qué opinión refleja más su perspectiva sobre el modelo de negocio de las aplicaciones de consumo colaborativo?

- a. Es innovación y globalización, eventualmente se estabiliza la situación
- b. Está mal, pero aun así las uso
- c. Es un modelo increíble que puede ser mejorado
- d. La ley no debería regular todo.
- e. Al menos tienen trabajo
- f. No conozco y no puedo opinar
- g. Me parece injusto y espero que mejore la situación
- d. Otro

6. La Inteligencia Artificial a través de aplicaciones puede tener más usos aparte del servicio de delivery. ¿Cuál de las siguientes opciones considera factible o necesaria?

- a. Delivery de todo, sin límite de peso y con más opciones de transporte
- b. Plataforma para taxi o auto compartido
- c. Manejo de desechos orgánicos
- d. Reciclaje
- e. Gestión de recursos en emergencias humanitarias o desastres
- f. Gestión de la cadena de suministros para PYMES y emprendimientos
- g. Otra

7. De existir una aplicación que se enfoque en uno de los segmentos antes mencionados, ¿cuál usaría con más frecuencia? Por favor ordene en orden de importancia.

- a. Delivery de todo
- b. Auto compartido
- c. Manejo de desechos
- d. Reciclaje
- e. Emergencias humanitarias y desastres
- f. PYMES y emprendimientos

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio en caso de existir alguna de dichas opciones? Escriba su opción en el recuadro.

- a. Gratis
- b. Menos de \$1
- c. Entre \$1 y \$3
- d. Entre \$3 y \$6
- e. Más de \$6

9. Marque los atributos que usted más valora en una iniciativa de este tipo

- a. Interfaz rápida y funcional
- b. Exactitud en los mapas
- c. Variedad en las rutas
- d. Colaboradores con beneficios de ley
- e. Precio
- f. Que la marca sea novedosa
- g. Que esté disponible para Android y Apple
- h. Otra

10. Por favor indique su edad

- a. Menor de 18 años
- b. Entre 18 y 25 años
- c. Entre 25 y 35 años
- d. Entre 35 y 45 años
- e. Entre 45 y 55 años
- f. Entre 55 y 65 años
- g. Más de 65 años

## 2.3 Análisis del Estudio de Mercado

Esta sección de la investigación presenta los datos recopilados a través de la metodología. Se los presenta a manera de tablas en el primer apartado, en el segundo se incluyen gráficos para mejor comprensión visual como dicta la teoría. En el apartado final se realiza el análisis de los datos y la obtención de las primeras conclusiones. En este subcapítulo se comprueba si el segundo objetivo específico en cuanto al comportamiento del consumidor ecuatoriano y su respuesta a la iniciativa Pick Up es válida.

### 2.3.2 Tabulación de Resultados

El proceso de tabulación de resultados se desarrolló a través de la plataforma Survey Monkey. Dicha plataforma en línea permite entrevistar a través de un enlace a los encuestados, quienes fueron contactados mediante redes sociales como Whatsapp, Facebook Messenger e Instagram. De esta forma se cumple uno de los parámetros establecidos de acceso a internet de la población en estudio (Survey Monkey, SF).

A continuación, se muestran las preguntas, con sus distintas opciones de respuesta acompañados del total de respuestas y el porcentaje de la población en cada ítem.

1. ¿Conoce o ha escuchado usted alguno de los siguientes términos? (varias opciones)

<b>TÉRMINO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Inteligencia Artificial	292	81%
Economía o consumo colaborativo	156	43%
Crowd sourcing	66	18%
Last mile delivery (entrega de última milla)	50	14%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

2. ¿Conoce usted alguna de las siguientes plataformas de consumo colaborativo?

Marque las que conoce o ha usado.

PLATAFORMA	TOTAL	PORCENTAJE
Uber/Cabify	336	25%
Glovo	306	23%
Wikipedia	310	23%
Airbnb	214	16%
Coursera	92	7%
Kick Starter	42	3%
BlaBlaCar	44	3%
	1344	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

3. Escoja una de las plataformas descritas en la pregunta anterior con la que haya interactuado. Marque la frecuencia de uso y escriba su opción en el recuadro

Plataforma:

Plataforma	PORCENTAJE	TOTAL
UBER / CABIFY	63%	204
WIKIPEDIA	18%	58
GLOVO	11%	36
AIRBNB	5%	16
COURSERA	2%	6
TODAS	1%	2
TOTAL	100%	322

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

<b>Frecuencia de Uso</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy Frecuente	168	46%
Eventualmente	154	42%
No la uso pero alguien cercano si	26	7%
La usaría en el futuro	16	4%
La usé y no la recomendaría	2	1%
	366	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey

4. Las siguientes plataformas tienen presencia en Quito. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de las siguientes plataformas (donde 1 es insatisfecho y 5 satisfecho)?

<b>GLOVO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No la he usado	140	39%
Satisfecho	116	32%
Medianamente satisfecho	48	13%
Normal, nada espectacular	38	11%
Tuve complicaciones pero es normal	10	3%
Insatisfechos	8	2%
TOTAL	360	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

<b>CABIFY</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfecho	142	40%
No la he usado	108	30%
Medianamente satisfecho	50	14%
Normal, nada espectacular	34	10%
Tuve complicaciones pero es normal	16	4%
Insatisfechos	6	2%
TOTAL	356	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

<b>UBER / UBER EATS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfecho	186	52%
Medianamente satisfecho	76	21%
No la he usado	44	12%
Normal, nada espectacular	36	10%
Tuve complicaciones pero es normal	18	5%
Insatisfechos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

5. Tomando en cuenta que los colaboradores de las empresas ganan por comisión y no cuentan con relación de dependencia laboral o beneficios de ley. ¿Qué opinión refleja más su perspectiva sobre el modelo de negocio de las aplicaciones de consumo colaborativo?

<b>ARGUMENTO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Es un modelo increíble que puede ser mejorado	126	28%
Es innovación y globalización, eventualmente se estabiliza la situación	124	27%
Me parece injusto y espero que mejore la situación	60	13%
La ley no debería regular todo.	42	9%
No conozco y no puedo opinar	36	8%
Al menos tienen trabajo	32	7%
Está mal pero aun así las uso	28	6%
OTRO*	6	1%
<b>TOTAL</b>	<b>454</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

\*Servicio al cliente, Tienen que regular

6. La Inteligencia Artificial a través de aplicaciones puede tener más usos aparte del servicio de delivery. ¿Cuál de las siguientes opciones considera factible o necesaria?

SEGMENTO	TOTAL	PORCENTAJE
Reciclaje	196	22%
Gestión de recursos en emergencias humanitarias o desastres	182	20%
Manejo de desechos orgánicos	170	19%
Delivery de todo, sin límite de peso y con más opciones de transporte	138	15%
Plataforma para taxi o auto compartido	108	12%
Gestión de la cadena de suministros para PYMES y emprendimientos	102	11%
<b>TOTAL</b>	<b>896</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

7. De existir una aplicación que se enfoque en uno de los segmentos antes mencionados, ¿cuál usaría con más frecuencia? Por favor ordene en orden de importancia.

MEDIDA	A. Aritmética	6	5	4	3	2	1
	B. Geométrica	32	16	8	4	2	1
	C. FIA	25	18	15	12	10	8
SEGMENTO	Delivery de todo	59	25	17	16	28	29
	Auto compartido	30	41	35	28	20	19
	Reciclaje	28	26	42	46	25	8
	Emergencias humanitarias y desastres	27	25	29	32	38	24
	Manejo de desechos	20	46	32	28	27	18
	PYMES y emprendimientos	8	9	20	25	35	79

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

<b>A</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Delivery de todo	680	19%
Auto compartido	668	18%
Reciclaje	662	18%
Manejo de desechos	634	17%
Emergencias humanitarias y desastres	599	16%
PYMES y emprendimientos	397	11%
	3640	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

<b>B</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Delivery de todo	2573	24%
Auto compartido	2067	19%
Reciclaje	1890	17%
Manejo de desechos	1816	17%
Emergencias humanitarias y desastres	1724	16%
PYMES y emprendimientos	809	7%
	10879	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

<b>C</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Delivery de todo	2884	19%
Auto compartido	2701	18%
Reciclaje	2664	17%
Manejo de desechos	2558	17%
Emergencias humanitarias y desastres	2516	16%
PYMES y emprendimientos	1944	13%
	15267	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio en caso de existir alguna de dichas opciones? Escriba su opción en el recuadro.

Plataforma	Porcentaje
Delivery todo	41%
Reciclaje	27%
Auto compartido	18%
Pymes y emprendimientos	9%
Desechos	5%
	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

RANGO	TOTAL	PORCENTAJE
Gratis	18	5%
Menos de \$1	36	9%
Entre \$1 y \$3	194	49%
Entre \$3 y \$6	132	33%
Más de \$6	20	5%
	400	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

9. Marque los atributos que usted más valora en una iniciativa de este tipo

ATRIBUTO	TOTAL	PORCENTAJE
Interfaz rápida y funcional	276	24%
Exactitud en los mapas	174	15%
Variedad en las rutas	122	11%
Colaboradores con beneficios de ley	94	8%
Precio	264	23%
Que la marca sea novedosa	52	4%
Que esté disponible para Android y Apple	176	15%
Total	1158	100%

Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

10. Por favor indique su edad

<b>EDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Entre 18 y 25 años	266	73%
Entre 25 y 35 años	48	13%
Menor de 18 años	38	10%
Entre 35 y 45 años	4	1%
Entre 45 y 55 años	6	2%
Entre 55 y 65 años	2	1%
Más de 65 años	2	1%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>
*Total entre 18 y 45 años	318	87%

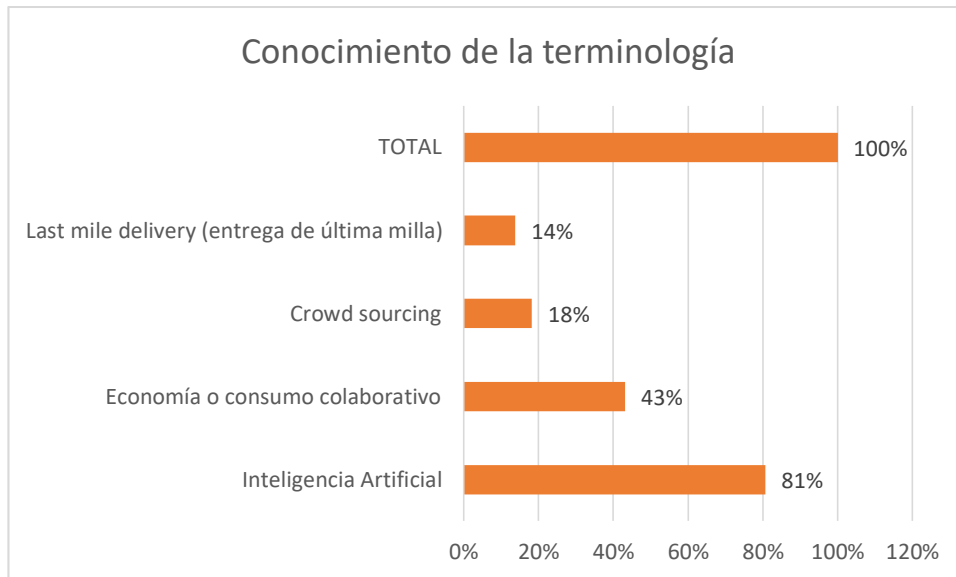
Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

### 2.3.3 Presentación de Resultados

Acorde a la teoría descrita en la metodología, la estadística descriptiva demanda la presentación de datos a través de tablas y gráficos para mejor organización y análisis inicial de los datos, así como la extracción de conclusiones iniciales (Gorgas, Cardiel, & Zamorano, 2011). En el apartado anterior se presentaron las tablas con los datos obtenidos. Para mejor comprensión del lector, esta sección comprende los gráficos y la información sintetizada para su posterior análisis y conclusiones. Los gráficos son de tipo pastel o barras según la utilidad, cada uno con su porcentaje correspondiente y etiqueta.

A continuación, los gráficos en orden de las preguntas:

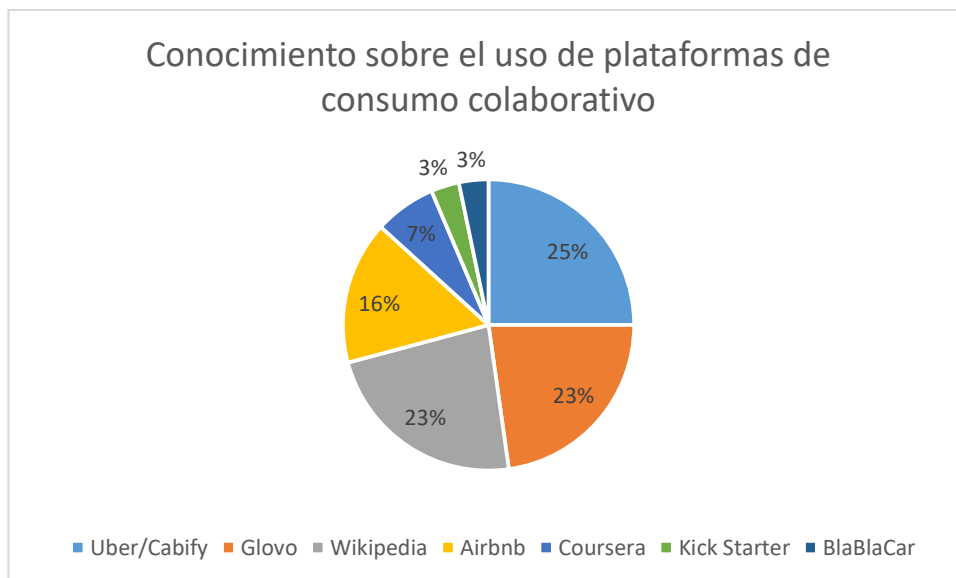
1. ¿Conoce o ha escuchado usted alguno de los siguientes términos? (varias opciones)



Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

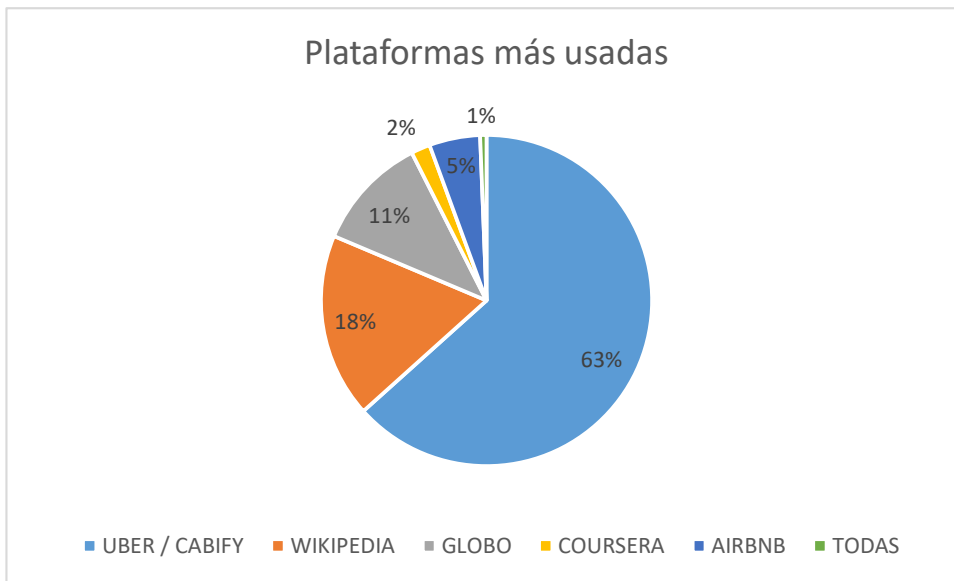
2. ¿Conoce usted alguna de las siguientes plataformas de consumo colaborativo?

Marque las que conoce o ha usado.

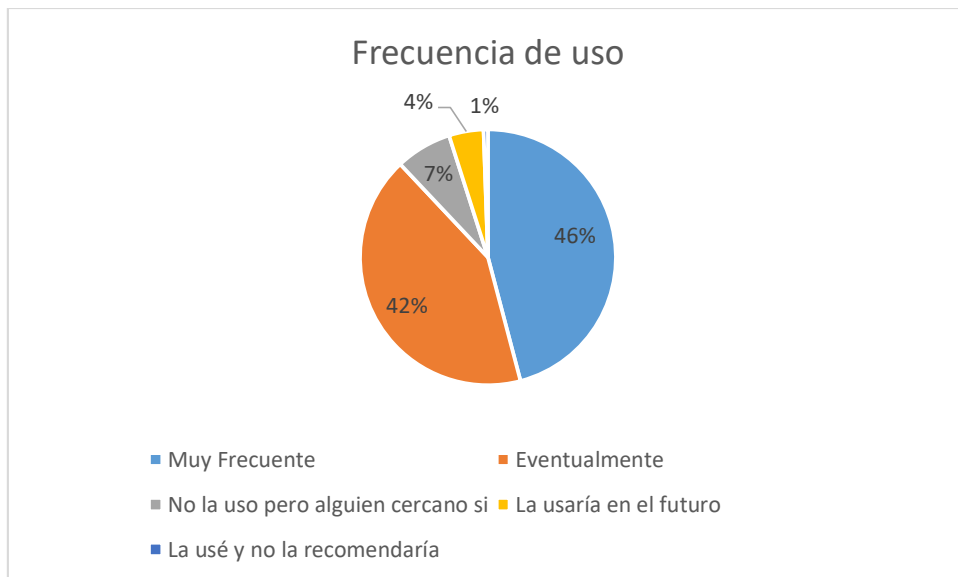


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

3. Escoja una de las plataformas descritas en la pregunta anterior con la que haya interactuado. Marque la frecuencia de uso y escriba su opción en el recuadro

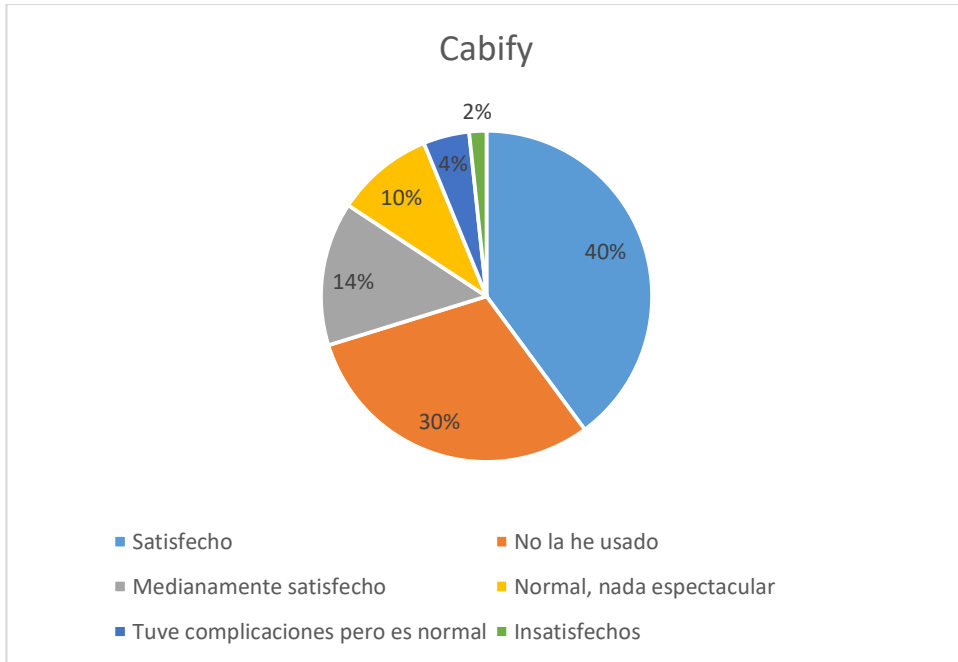


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

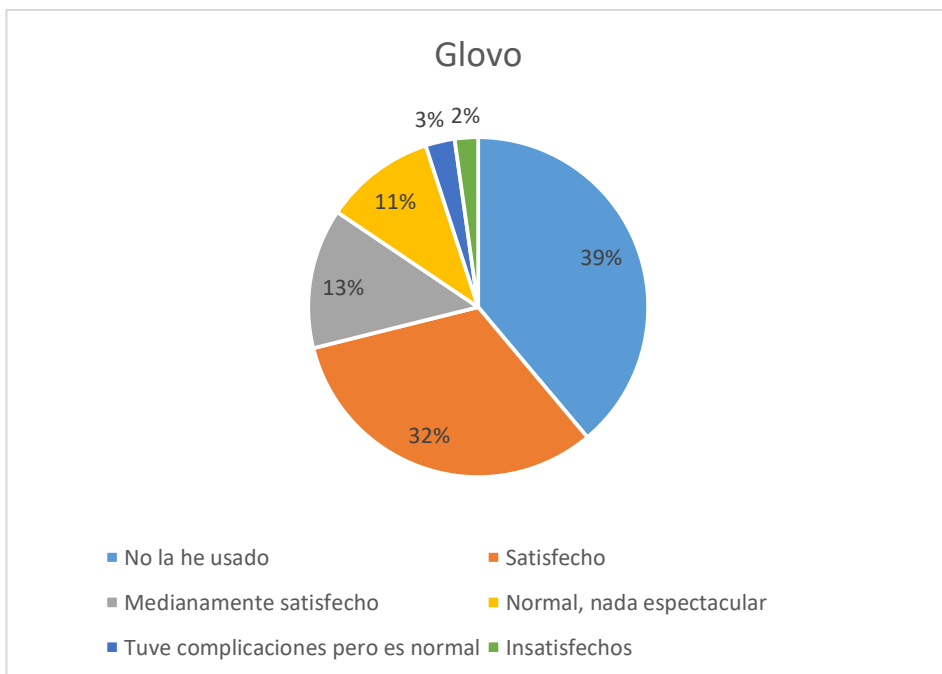


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

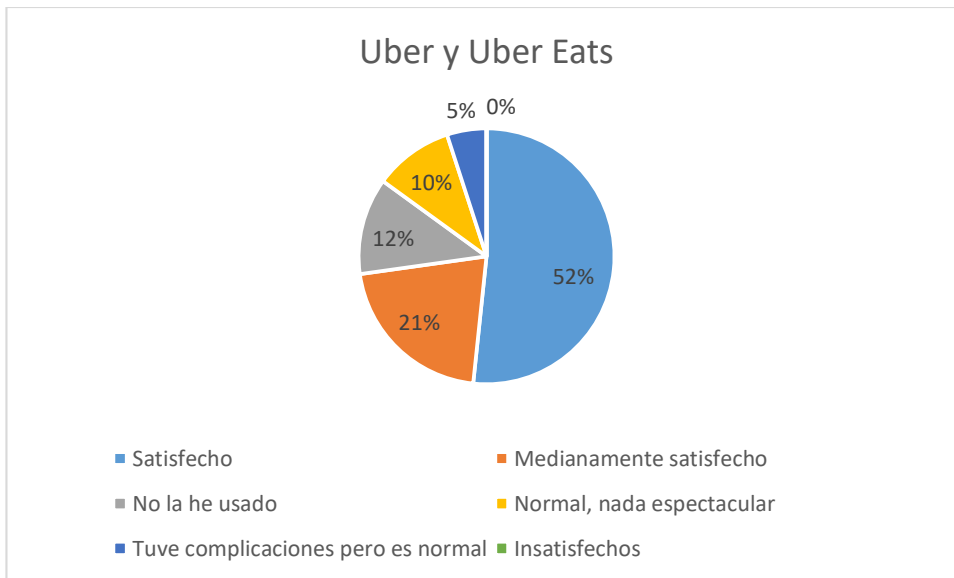
4. Las siguientes plataformas tienen presencia en Quito. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de las siguientes plataformas (donde 1 es insatisfecho y 5 satisfecho)?



Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

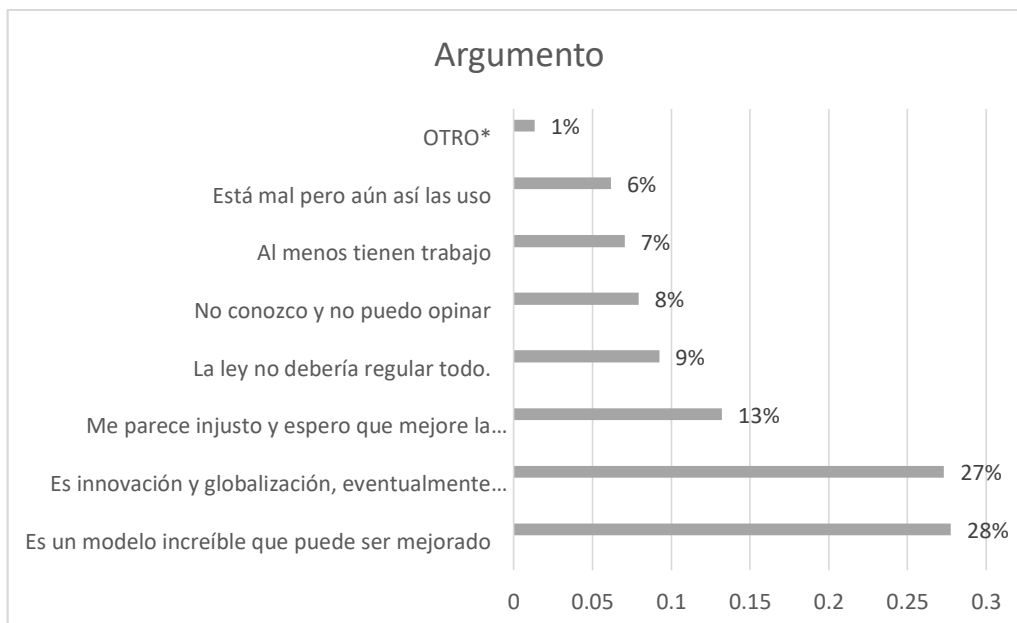


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.



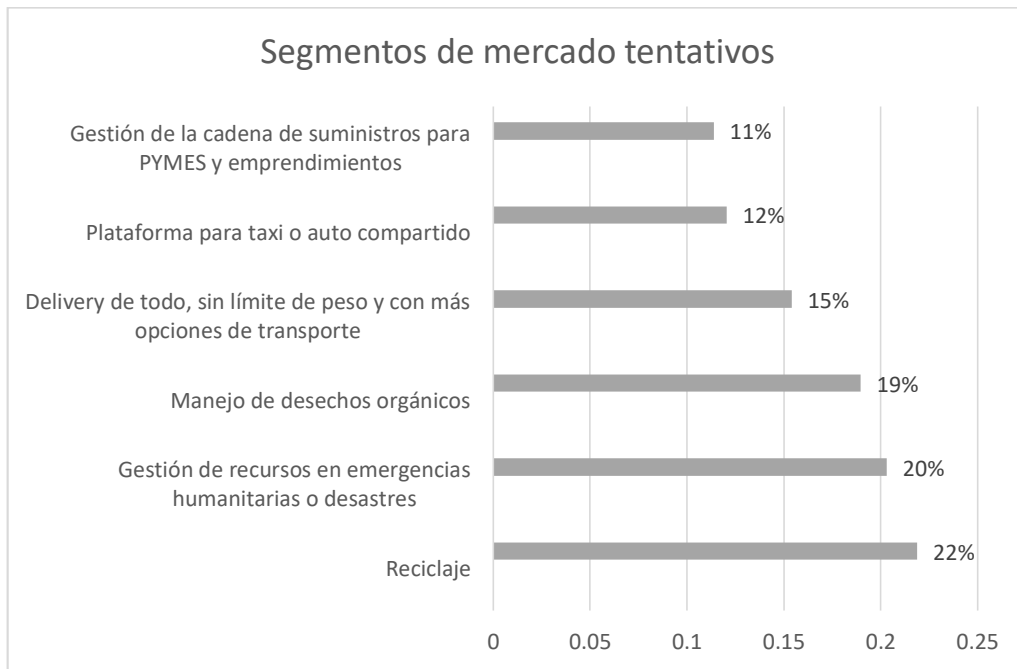
Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

5. Tomando en cuenta que los colaboradores de las empresas ganan por comisión y no cuentan con relación de dependencia laboral o beneficios de ley. ¿Qué opinión refleja más su perspectiva sobre el modelo de negocio de las aplicaciones de consumo colaborativo?



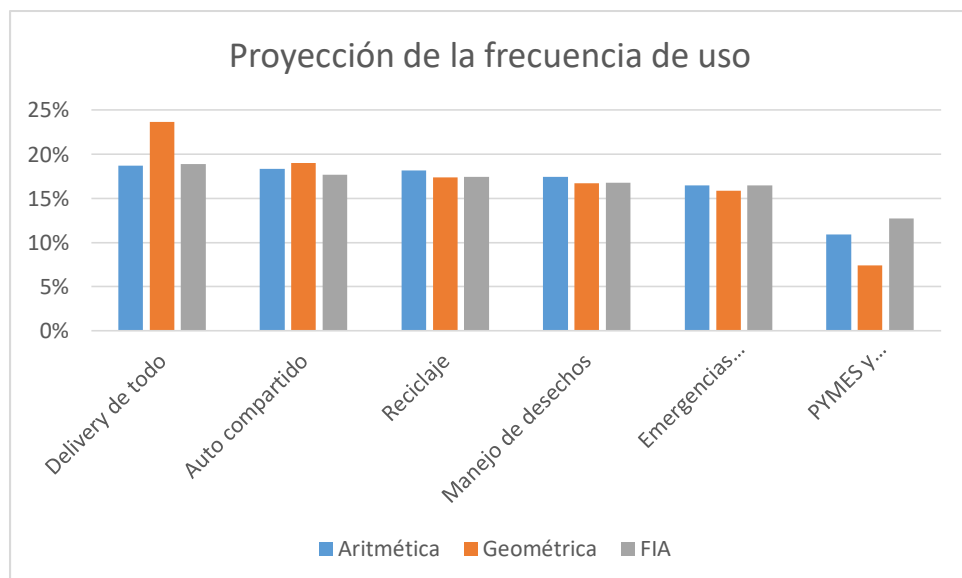
Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

6. La Inteligencia Artificial a través de aplicaciones puede tener más usos aparte del servicio de delivery. ¿Cuál de las siguientes opciones considera factible o necesaria?



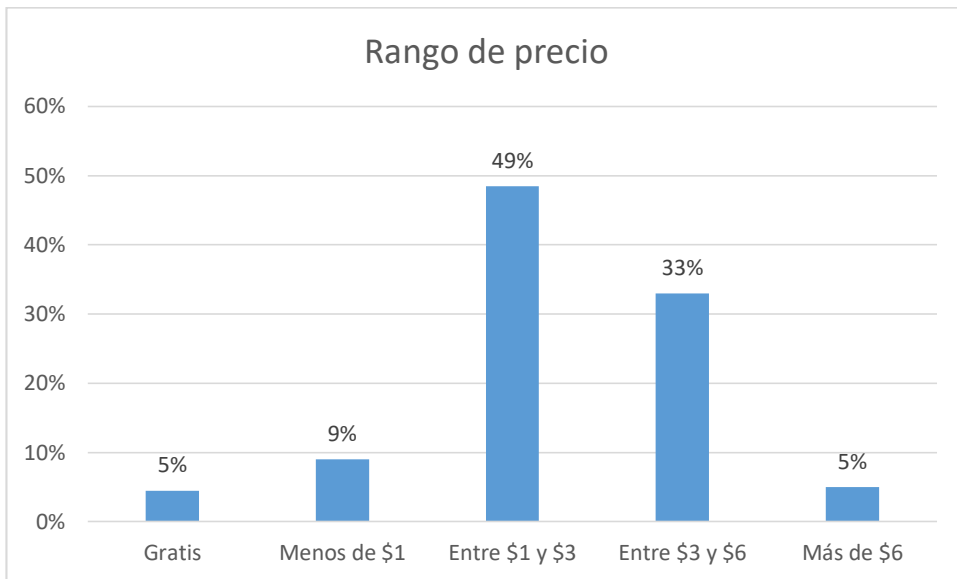
Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

7. De existir una aplicación que se enfoque en uno de los segmentos antes mencionados, ¿cuál usaría con más frecuencia? Por favor ordene en orden de importancia.

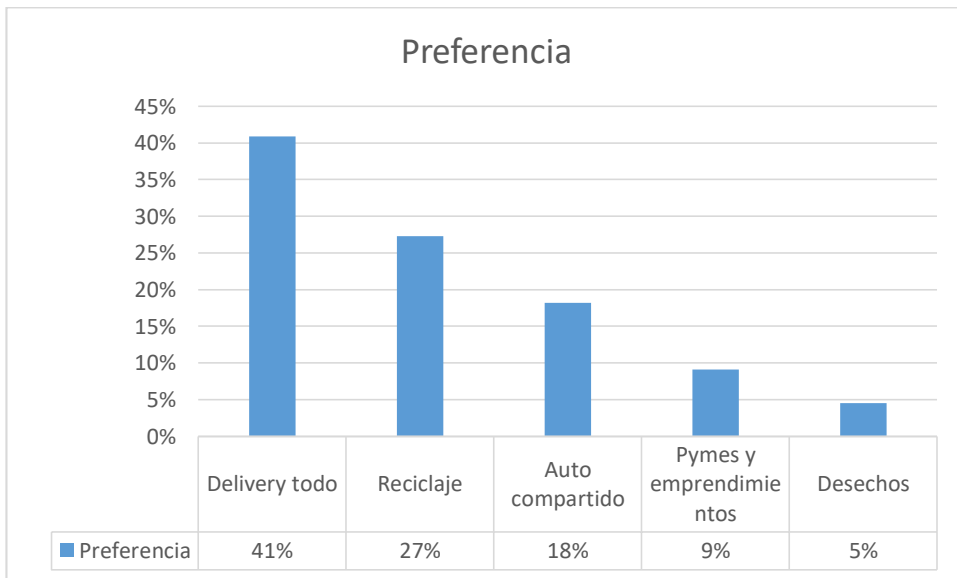


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio en caso de existir alguna de dichas opciones? Escriba su opción en el recuadro.

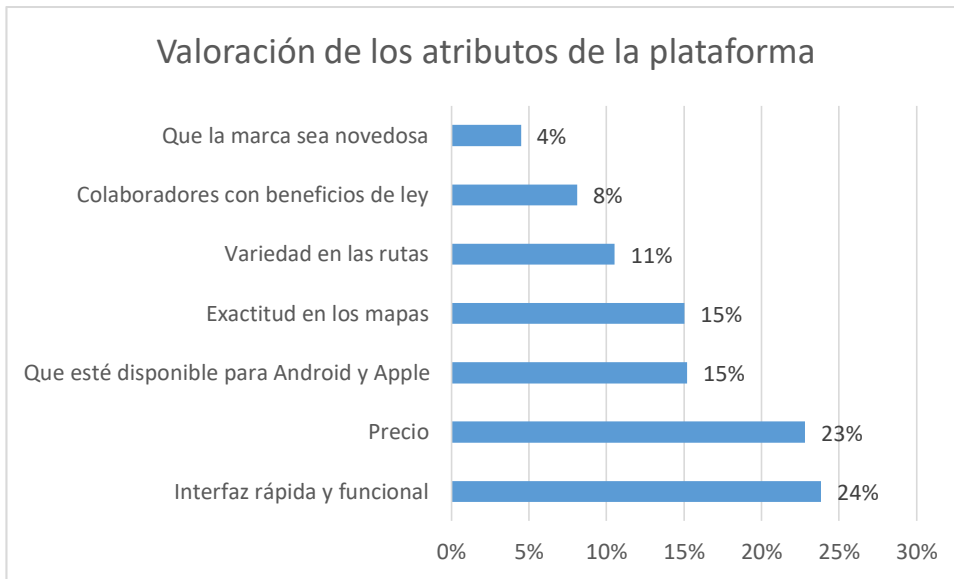


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.



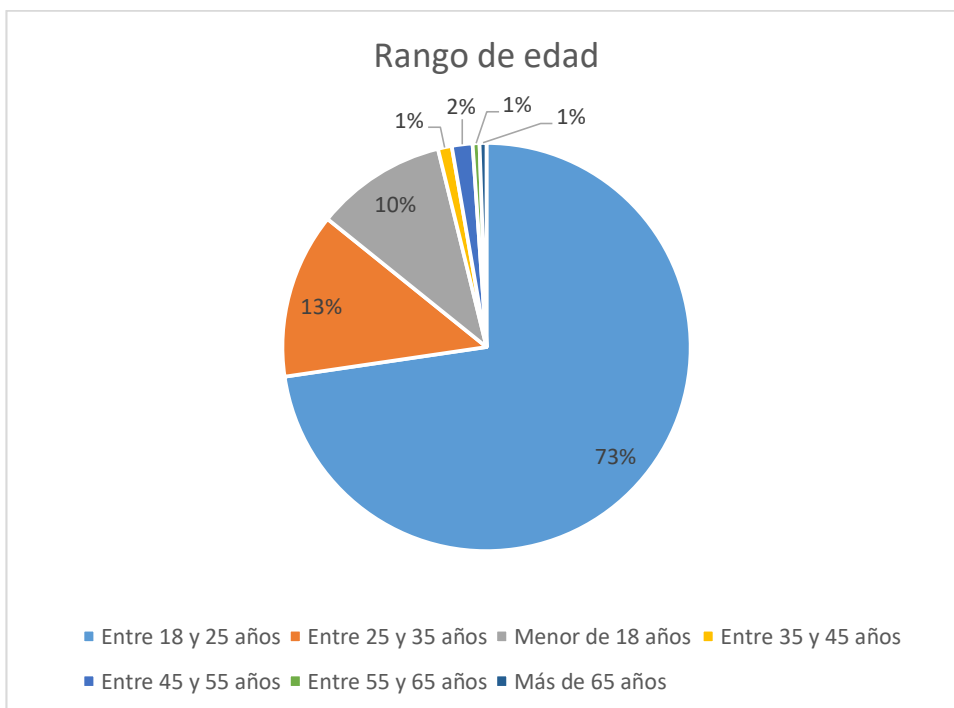
Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

9. Marque los atributos que usted más valora en una iniciativa de este tipo

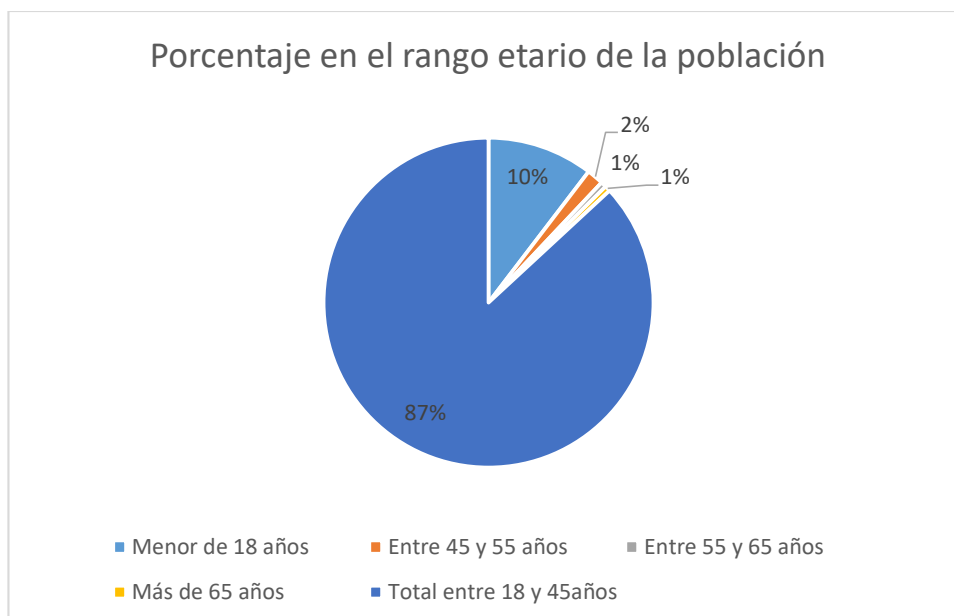


Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

10. Por favor indique su edad



Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.



Elaborado por Patricio Sánchez. Fuente Datos recogidos en Survey Monkey.

### 2.3.3 Análisis de los resultados

La primera pregunta estuvo diseñada para descubrir el nivel de conocimiento que tiene la población con respecto a términos relacionados a aplicativos móviles y plataformas usadas y conocidas por la mayoría. El término más conocido se refería a inteligencia artificial con 81% y denota que la revolución tecnológica hace que la población al menos haya escuchado del término, aunque no precise de profundidad en su aplicación. Se puede decir que ocho de 10 personas lo conocen y de estas 4 conocen o han escuchado sobre consumo o economía colaborativa (43%). 2 de cada 10 personas han escuchado sobre crowdsourcing (18%) y 1 de cada 10 la entrega o delivery de última milla (14%).

Para contrastar estos datos la segunda pregunta buscaba el nivel de conocimiento (no uso) sobre marcas de consumo colaborativo. Uber y Cabify son empresas de transporte (25%), Glovo se dedica a entrega de última milla (23%) y entre estos ocupan el 50% de las plataformas que usan crowdsourcing y last mile delivery son las más usadas y conocidas por

la población. Se puede decir entonces que existe un grupo de personas que usan las plataformas sin conocer lo que involucra el modelo de negocio. La pregunta tres apoya este argumento, pues se hace evidente que 63% de las personas han interactuado con Uber o Cabify, sin embargo, un 11% en cuanto a Glovo. Si se relaciona esta pregunta con los resultados de la primera pregunta se puede decir en el caso de Glovo que por cada persona 1 de cada 10 personas que usa la aplicación es la misma que conoce sobre la entrega de última milla y *crowdsourcing*, pero 6 de cada 10 que usan un aplicativo de transporte, 4 están conscientes de lo que involucra el negocio para el colaborador en cuanto a economía colaborativa y 2 pueden entender que es una manera innovadora y aun así precaria (con los riesgos legales que incluye) del negocio. Adicional a esto se tiene que 95% de la población usa o han interactuado junto con alguien de una de estas aplicaciones y es el 88% que la usa con frecuencia o de manera eventual.

A fin de medir el nivel de satisfacción, la pregunta cuatro analiza las 3 empresas más conocidas del mercado: Glovo, Cabify, Uber (y su rama para delivery UberEats). En primer lugar, en el nivel de satisfacción, satisfacción media o una experiencia normal Glovo cuenta con 56%, Uber con 43% y Cabify cuentan con 54%. En cuanto a las personas que conocen, pero no usan la aplicación, Cabify cuenta con un 40%, Glovo con un valor similar de 39% y Uber tiene el porcentaje más bajo con 12%. Uber con 33%. Esta misma cuenta con un nivel de insatisfacción de 0%, a diferencia del 2% para Glovo y Cabify. Las complicaciones varían entre el 3 y 5%, es en este caso Uber quien cuenta con el porcentaje mayor. Cabify y Glovo serían las que cuentan con el nivel de satisfacción mayor y un porcentaje bajo de insatisfacción, sin embargo, de las personas que conocen la marca, al menos 4 de cada 10 no la usan. Uber en cambio es la menos satisfactoria, por debajo del 50%, pero la diferencia está en que de cada 10 personas que conocen la marca, 1 no la usa, lo que indica que es el aplicativo más popular y el que se prueba en primera instancia. No es de extrañar la similitud

entre Glovo y Cabify, pues ambas comparten el mismo grupo de inversores (El Confidencial, 2018).

La pregunta seis está relacionada a la opinión con respecto a estos aplicativos. 55% de la población considera que a pesar de que los colaboradores no cuenten con beneficios de seguridad social ni una relación de dependencia laboral y se vulneren sus derechos laborales, este modelo es "increíble" con potencial de ser mejorado y se lo atribuye a la globalización e innovación. Sumado a esto está un 7% que considera que al menos las personas cuentan con una fuente de ingresos y un 6% que con conocimiento de la precarización laboral aun así las usa. En total un 78% de la población no percibe un problema social en la interacción de estas aplicaciones y su interacción comercial con la población. Un 13% considera que esta mal y espera que la situación mejore y un 8% que no conoce del tema y prefiere no opinar. A continuación, dos comentarios de los participantes que engloban posiciones diferentes:

*"Deberían trabajar por un sueldo ya establecido y además por una comisión por el servicio. El gobierno debería considerarlos como empleados legales."*

*"El éxito en las aplicaciones radican en este factor: sus colaboradores ven en estas un trabajo "abierto" (como una relación abierta) y eso es lo que atrae a los trabajadores. [Es por esto que] regularlo aminoraría su percepción y acogida."*

El Anexo 5. muestra información relevante sobre los posibles segmentos de mercado o industrias potenciales que pueden hacer uso con el algoritmo del aplicativo "Pick Up". Las opciones que se consideran factibles o necesarias son la de un servicio para gestión de reciclaje con 22% y de manejo de desechos orgánicos con 19%. Sin embargo, con un porcentaje de 20% se encuentra una plataforma que permita la gestión eficiente de recursos en casos de emergencias humanitarias y desastres. La siguiente opción es la del modelo de entrega de última milla, pero a diferencia de los competidores con mayor oferta de transporte

y con menores restricciones para el envío, quien beneficiaría también al 11% que considera que es aplicable para la gestión de la cadena de suministro en PYMES y emprendimientos. Con un 12% se encuentra una plataforma que fomente el uso de auto o taxi compartido.

Sin embargo, en cuanto a frecuencia de uso son la plataforma de auto compartido y la el delivery sin restricciones las que cuentan con mayor proyección en el uso, ronda el 20%. Seguido en un rango entre 15% y 20% la plataforma para reciclaje y manejo de desechos orgánicos. El aplicativo para gestión de la cadena de suministro de PYMES se mantiene en un aproximado de 10%. Para corroborar estos datos, la pregunta ocho incluía una opción de respuesta para medir la preferencia y los datos se corroboran y se ubican de la siguiente manera: Delivery sin restricción y gestión de la CS para PYMES (50%), Reciclaje y manejo de desechos (33%), auto compartido (18%). En cuanto al precio el 49% de la población estaría dispuesta a pagar entre \$1 y \$3 dólares y 38% creen que debería costar entre \$3 o más de \$6 (este un 5%). 9% consideran que debería costar menos de \$1 y 5% consideran que debería ser gratis.

Para concluir, la pregunta nueve recopila los atributos que el consumidor valora más y características del aplicativo a los que dan mayor estimación. En cuanto a criterios técnicos, 24% considera que una interfaz rápida y funcional es el atributo más considerado, seguido de variedad en las rutas (11%), exactitud en los mapas (15%) y un 15% que valora su disponibilidad para la tienda de Android y Apple. Esto suma un 65% de personas que valoran los criterios técnicos y la usabilidad de la plataforma. El segundo criterio más valorado es precio, con un 23%, seguido de 8% que le da valor a la responsabilidad social en el modelo al brindar a los colaboradores beneficios de ley y un 4% que le da valor a la marca.

Al final se recogen datos en cuanto a los rangos etarios. Se recogieron 366 encuestas de las 272 requeridas. El 87% de los encuestados se encontraba en el rango de edad requerido entre 18 y 45 años, con un total de 318 encuestas válidas. Además, se tuvo la percepción de un 10% de menores a 18 años y el 4% de más de 45 años. El mayor grupo registrado corresponde a un 73% de encuestados entre 18 y 25 años y un 13% entre 25 y 35 años. El principal hallazgo que se encontró fue que el consumidor ecuatoriano es capaz de responder a un modelo de negocio que fomente la infraestructura logística a través de diferentes segmentos e industrias potenciales. Sin embargo, en cuanto a su preocupación por cuestiones sociales como la precarización laboral y para un modelo socialmente responsable, se requiere adaptar mientras se toma en cuenta un eje fundamental para la competencia del mercado que es el precio. Una cualidad positiva del consumidor es que valora de forma positiva los atributos técnicos de la plataforma, se comprueba así que la descripción cualitativa como consumidor 2.0 es verdadera.

Como conclusión del capítulo se cumple lo establecido en el objetivo específico dos que busca analizar el comportamiento del consumidor ecuatoriano y su respuesta al e-commerce Pick Up. Se ha evidenciado que el consumidor ecuatoriano se encuentra en un estado de transición y en crecimiento hacia las tendencias globales de compra. Cuenta con capacidad de pago y se desenvuelve en un contexto de plataformas digitales. Los hallazgos principales de este subcapítulo son la valoración más alta de los criterios técnicos sobre el precio, por lo que una estrategia basada en los atributos es viable. También se encontró que existe posibilidad de enfocar la tecnología aplicada en Pick Up para diferentes usos y segmentos.

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

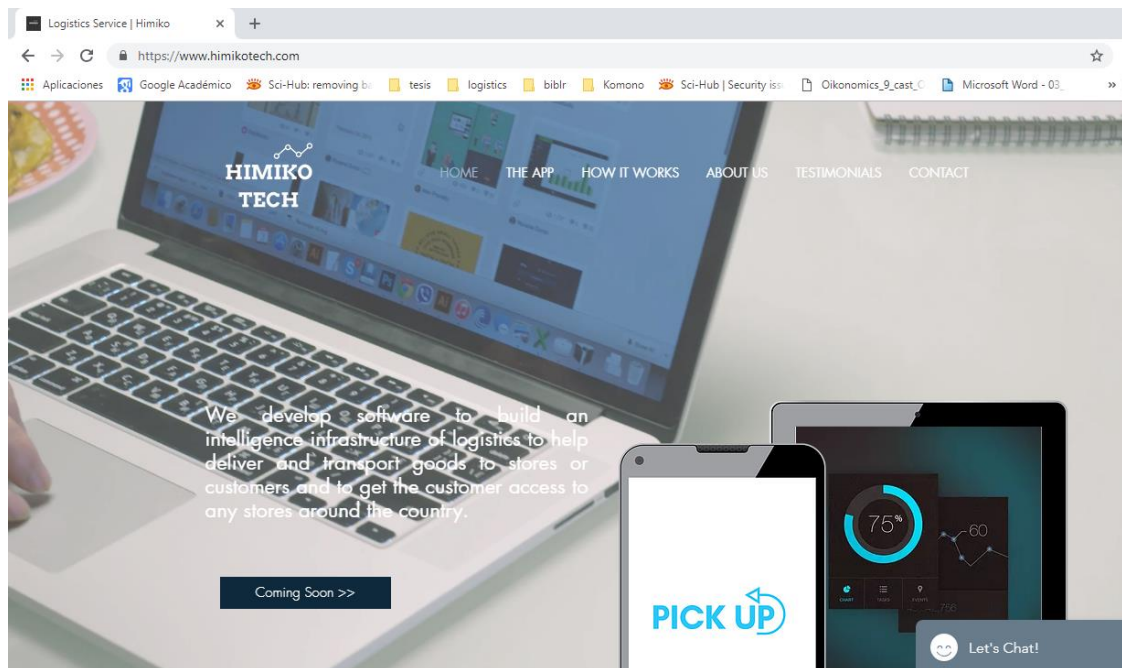
#### **3.1 Pick Up: la iniciativa detrás de la aplicación**

El capítulo final de esta disertación hace una presentación de las cualidades de la iniciativa de Pick Up, enfocándose en repasar sus características tecnológicas y la propuesta de valor establecida por la compañía. Se presentan de esta manera los hallazgos de la aplicación del STP como metodología en esta disertación, para finalizar con el modelo de negocio y las estrategias de posicionamiento. En esta sección se describe el caso de estudio: "Pick Up". Se inicia con una descripción de la empresa, la fortaleza de la inteligencia artificial como ventaja competitiva y se analiza la propuesta de valor. El objetivo específico tres buscas estructurar el modelo de Negocio y estrategias de posicionamiento de la marca "Pick Up" para el mercado de Quito, Ecuador.

##### **3.1.1 Pick Up**

La empresa inició sus operaciones en el país desde 2018 y espera lanzar su plataforma digital en el primer trimestre de 2019. Himiko Tech, quien desarrolla la iniciativa, tiene como principal objetivo, el desarrollo de software a través de Inteligencia Artificial (AI - Artificial Intelligence) aprovecha al máximo aprendizaje automático o de máquina (ML – Machine Learning) a fin de solventar problemas comunes en la sociedad. Es el principal interés de la compañía apostar al sector del transporte y logística, sin embargo, uno de los principales focos es la generación y recolección de datos a fin de ofrecer soluciones como optimización de rutas, manejo de transporte, eficiencia en el manejo de la cadena de suministro, reducir tiempos por envíos y sobre todo apuntar a escenarios social y ambientalmente responsables en la ciudades (Himiko Tech, 2018).

## GRÁFICO No 5: Portal web de HIMIKO TECH



Fuente Himiko Tech, 2018.  
Recopilado por Patricio Sánchez

Como primera iniciativa, la compañía trabaja en un aplicativo móvil a fin de iniciar operaciones en Ecuador. Posicionarse en un mercado requiere estrategias acordes al contexto social y cultural de los futuros consumidores, así como prever los incidentes relacionados a la normativa laboral con los socios que han perjudicado la imagen de los competidores directos como Glovo o Uber Eats. Pick Up es una iniciativa que pretende ofertar al consumidor una experiencia innovadora y cómoda, que se ajuste a los requerimientos del cliente tradicional (de los aplicativos de delivery) pero afronta el reto de abarcar todo tipo de bienes, independiente del tamaño y no limitar las exigencias del consumidor. (Ameen, 2018). En este sentido, lo que busca diferenciar a la marca de sus competidores serían las innovaciones en la interfaz del aplicativo y el servicio u utilidad que se le puede dar al sistema o algoritmo n forma de aplicativo para ofertar al consumidor ecuatoriano.

En primer lugar, el detalle técnico de la aplicación permite comprender que la ejecución de la interfaz y detalles estéticos añaden valor a la experiencia del consumidor, su omisión puede generar una plataforma poco amigable con el usuario y que no retenga al potencial cliente (Ameen, 2018). ¿En qué consiste, entonces, la AI? Para Bellman (1978) consiste en la automatización de las actividades asociadas al pensamiento humano, como la toma de decisiones, resolución de problemas, aprendizaje. Para Schalkoff (1990), AI es un campo que busca explicar y emular el comportamiento inteligente en procesos mecanizados. Es el arte de crear máquinas capaces de ejecutar funciones propias del comportamiento humano, al percibir, razonar y actuar, aprender y corregir modelos computarizados (Rich & Knight, 1991; Kurwzeil, 1990; Winston, 1992) (Russell & Norvig, 1995). Mientras que este campo de estudio aún cuenta con problemas filosóficos por resolver, ML en cambio se enfoca en dirigir y completar, las tareas derivadas de la recolección de datos e información abundante y sobrecogedora. ML permite encontrar el uso de esta información, por ejemplo: World Wide Web encontró la manera de dar acceso a cantidades descomunales de datos e información, de manera personalizada o filtrada, se crean usos adicionales como el correo electrónico, buscadores, sitios de noticias, blogs, bibliotecas virtuales (Blum & Langley, 1997, pág. 245).

Otra de las ventajas de la aplicación se encuentra en el levantamiento de datos e información referente al proceso de compra y preferencias del consumidor, alimentación de datos la aplicación no a la nube virtual sino con los de la localidad y las interfaces y opciones tanto para consumidores como para los ofertantes se vuelve específica (por ende, rápida y con las mejores opciones para compras, rutas, etc.). Posterior, la empresa ambiciona también el uso de herramientas tecnológicas adicionales como drones, a fin de mejorar y potenciar la experiencia en la compra. Es por esto que se trabaja desde la comprensión de la cadena de suministro completa, se incluye a PYMES y productos de todo tamaño dentro de las

opciones, así como incluir otro tipo de transportes como camiones, camionetas, van, entre otros (Ameen, 2018).

### **3.1.2 La precisión tecnológica: La ventaja competitiva de la AI para PICK UP**

Según la Enciclopedia Británica, la "Inteligencia Artificial" se puede definir como *"la capacidad de una computadora digital o robot controlado por computadora para realizar tareas asociadas con seres inteligentes"*. El término se aplica con frecuencia al desarrollo de sistemas dotados de procesos intelectuales (característicos de los seres humanos), como la capacidad de razonar, descubrir, significar, generalizar o aprender de experiencias (Encyclopedia Britannica, s.f.). En general la AI está siempre alimentándose de información generada y depende de sistemas que la provean. Como ejemplo práctico<sup>22</sup> para el caso, si la tarea del algoritmo es ofrecer mejores rutas y conectar un punto A de un punto B, mientras se lo alimenta con las rutas conocidas y usadas por los usuarios y desconocidas para el satélite, se puede afirmar que dicho sistema será mejor en comparación a algún otro. Esta es la principal característica de la aplicación pues a diferencia de otros servicios que se alimentan de satélites, la información construida de manera local logra ser más precisa que la que se ofrece en masa.<sup>23</sup> (Ameen, 2018).

Varias de las razones han sido expuestas a lo largo de la disertación para considerar a los sistemas de información (en general) y a la inteligencia artificial (en particular) como ventaja comparativa. Al hablar de las capacidades para generar ventaja competitiva (Ver Tabla. 1) orientada al consumidor se encuentra el dar respuesta al segmento de mercado mediante una respuesta eficiente a las necesidades y deseos del mercado objetivo. En relación

---

<sup>22</sup> Un ejemplo práctico son las rutas generadas por Google Maps. Mientras que esta se alimenta de los datos obtenidos por rutas predefinidas desde un satélite, una aplicación con ML es capaz de generar rutas en caminos de segundo y tercer orden (omitidas por Google) puesto que su algoritmo fija rutas estándar tanto para turistas como para locales.

<sup>23</sup>Pick Up participa de una investigación de la cual proviene el algoritmo usado para la interfaz. Para mayor información revisar la investigación. Danchuk, Viktor, Ameen, Talal and Svatko Vitaliy (2018) "Simulation processes of construction of optimal routes for the delivery of goods by road transport in mountainous cities". National Transport University, Kyiv, Ukraine.

a los proveedores se tienen el hacer de la cobertura de distribución amplia y con disponibilidad de proveer amplia o intensiva cobertura de distribución, brindar cobertura de distribución selectiva, capacidad de dirigirse a puntos de distribución selectivos o exclusivos, bajo costo total de distribución y capacidad de minimizar el costo total de distribución. (Morash, Droge, & Vickery, 1996, pág. 3)

Estas características invisibles abren camino para el potencial diferenciador de Pick Up: considerar y solventar, a través de un software de altos estándares, los problemas a los que se enfrentan las iniciativas existentes; e incluir actores, panoramas y usos, a través de aplicativos móviles (Ameen, 2018). Al distanciarse del servicio exclusivo de comida (Uber Eats, Domicillios) y ampliar incluso más allá de lo ofertado hasta el momento por Glovo (paquetes menores a 40x40x30cm y 9kg) (Glovo, 2018) marca distancia hacia otras posibilidades en el servicio, se amplía el last mile delivery a la totalidad de la cadena de suministro.

A continuación, se muestra las características incluidas hasta el cierre de esta investigación en la aplicación:

**Características software:**

- La aplicación cuenta con opciones para Clientes, Conductores y Tiendas. Adicional, se planea incluir una pestaña para Almacenaje.
- Se contemplan suscripciones a las tiendas para entregas semanales o mensuales.
- Servicio de reconocimiento del producto, detalles a través de fotografía.
- El conductor puede enviar una propuesta de precio, tiempo y detallar tipo de vehículo. Como proyección se espera incluir incentivos para transportes ecológicos.
- El algoritmo permite la construcción de rutas entre N puntos.

### **Características transacción:**

- El cliente puede elegir el método de pago, ya sea efectivo, tarjeta. Se espera incluir el sistema de *QR payment*.
- Se propone el uso de Tokens como mecanismo para capturar valor. El procedimiento ejemplificado es el siguiente:
  - El conductor se registra en la aplicación, compra un token cotizado en \$20 USD. Accede al sistema en modalidad conductor y se le indica que puede acceder a las solicitudes y empezar a ofertar sus servicios.
  - Se cierra el acuerdo con el cliente, se define el precio para el transporte de menaje de casa en \$9 USD. Se estipula que el porcentaje de ganancia es de 20% (\$1.80) para la empresa y 80% (\$7.20) para el conductor.
  - El conductor realiza la entrega y cliente paga en efectivo.
  - El algoritmo registra una transacción exitosa, una vez el consumidor acepta el pedido. En este momento se debita del token comprado, el porcentaje correspondiente a la empresa: \$ 1.8 USD. El nuevo saldo del conductor es de \$18.20 USD.
  - Al llegar a \$ 0.00 USD o al intentar pactar una transacción con un porcentaje menor de saldo restante, se le notifica al conductor que vuelva a comprar el token.
- La oferta de Tokens por valores más costosos aún debe trabajarse.

### 3.1.3 Análisis de la propuesta de valor

En la era de Internet, uno ya puede ver una serie de casos en los que el control sobre la base de datos ha llevado a un control de mercado y rendimientos financieros desmedidos. El monopolio en el registro de nombres de dominio otorgado por un gobierno a Fiat Solutions fue uno de los primeros grandes generadores de dinero de Internet. Aunque la ventaja comercial a través del control de las API<sup>24</sup> de software es más difícil en la era de Internet, no ocurre lo mismo con el control de las fuentes de datos clave, debido a que fuentes de datos son caras de crear o los retornos a través de los efectos de red son altas (Baker, 1987).

Gracias a la información recogida en la encuesta a través de la pregunta nueve referente a los criterios técnicos, el 65% de personas dan como prioridad la correcta ejecución del sistema, entre los que están un 25% del óptimo funcionamiento de la interfaz y funcional, el 11% de variedad en las rutas, el 15% de exactitud en los mapas y un 15% que valora su disponibilidad para las tiendas de Android y Apple. Esta información resulta pertinente en un mercado que reacciona al precio y en la población en estudio fue de 23%. Este valor no es despreciable pero aun así es el segundo criterio más valorado. Sin embargo, en base a al análisis de las variables, los datos obtenidos, aplicación del marco teórico y de las perspectivas de Himiko Tech, se abren dos posiciones adicionales, ambas dependientes del criterio técnico.

A continuación, las posibilidades resultantes para propuesta de valor como se puede ver a continuación:

- **Multisegmento:** esta característica permite considerar variedad de industrias potenciales y clientes interesados en participar de dicha interacción. En orden de preferencia por los consumidores están: (1) Delivery sin restricción de oferta de

---

<sup>24</sup> Las **API** (Application Programming Interface) es un conjunto de funciones y procedimientos que cumplen una o varias funciones con el fin de ser utilizadas por otro software. En español sería Interfaz de Programación de Aplicaciones.

transporte ni límite de peso y tamaño de los paquetes, que fortalece la gestión de la cadena de suministro. (2) Plataforma para reciclaje y manejo de desechos orgánicos. (3) Plataforma de auto o taxi compartido. (4) plataforma para gestión de recursos en emergencias humanitarias o desastres naturales.

- Responsabilidad social con los colaboradores: En el modelo planteado en el aumento del costo es de 31% por concepto de beneficios laborales. En este caso el modelo de negocio no competiría por precio, pero si por estrategias de negociación e incentivo de la no precarización laboral a través de las entidades como el Consejo Metropolitano de Quito o las mesas de trabajo o dialogo del Ministerio de Trabajo. Este modelo incluye una construcción impecable de las características tecnológicas.

A fin de abrir el camino a la formulación de estrategias, Kotler y Keller (2012) mencionan que, para una exitosa estrategia de posicionamiento, es indispensable una propuesta de valor enfocada en el consumidor. Puede parecer un argumento circular que el posicionamiento dependa de la propuesta de valor y esta dependa del crecimiento futuro consecuencia de su aplicación. Y es que el crecimiento y búsqueda de valor es continua. A continuación, la tabla resume dicho modelo de presentación de la propuesta de valor:

**TABLA No 4: Comparativa de Propuestas de Valor según el modelo de Kotler**

<b>Compañía y Producto</b>	<b>Cadena de Suministro tradicional</b>	<b>Courier y entregas.</b>	<b>Glovo, Uber Eats y last mile delivery apps</b>	<b>Pick Up</b>
<b>Clientes objetivos</b>	Empresas grandes, con operatividad en zona urbana y rural.	Empresas grandes y medianas, operaciones en zona urbana	Individuos particulares clase media-alta, alta. Zona urbana. Servicios de comida y regalos.  Conductores o propietarios de auto	Emprendimientos, Pymes y Empresas.  Zona urbana central y periférica, rural.
<b>Tipo de colaborador</b>	Empleados.	Empleados.	Colaboradores, sin beneficios de ley.	Colaboradores, con beneficios de ley.
<b>Medio de transporte</b>	Camiones, camionetas y vans.	Motos, vans.	Bicicletas, Motos.	Camiones, camionetas, vans, autos, motos, bicicletas.
<b>Beneficios Clave</b>	Certificación para manejo de cargas peligrosas.	Contratos con las empresas.	Tiempo de entrega.	Todo tipo de transportes disponibles.
	Bienes en medianos y altos volúmenes	Servicio de planificación de entregas.	Costos de envío reducidos.	Software sencillo y con recolección de datos para toma de decisiones.
<b>Definición de Precio</b>	Depende el contrato más de \$20 (camionetas) o \$50 (transportes camión)	Paquetes mensuales de \$40	Costo por envío. Varía entre \$2 en adelante.	Costo definido entre consumidor y ofertante a la mejor oferta.
<b>Propuesta de Valor</b>	Manejo tradicional y confianza de las empresas.	Servicios programados, tiempo y costo.	Tiempo y precio.	Oferta de servicios, sin restricción de peso, tamaño o ubicación geográfica.

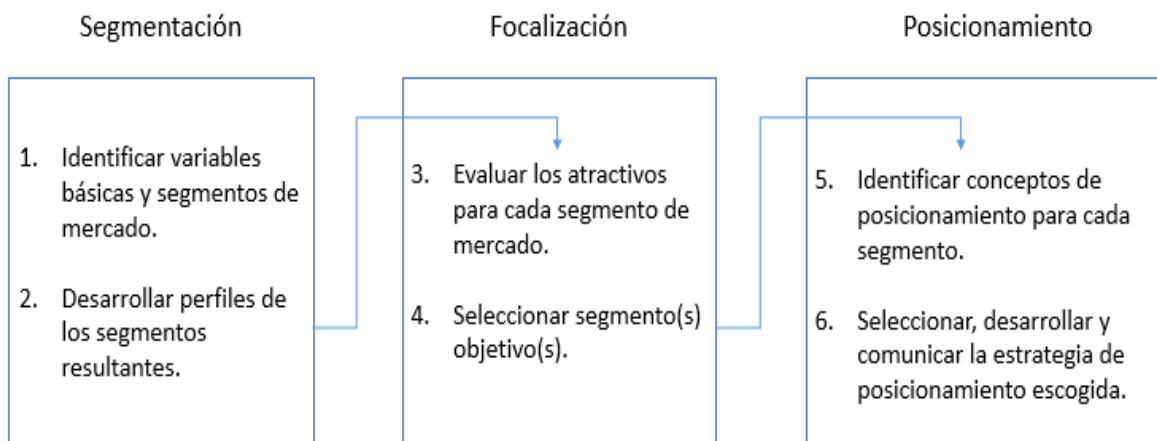
Elaborado por Patricio Sánchez con datos presentados en la investigación

Fuente Kotler & Keller (Marketing Management, 2012, pág. 276)

### 3.2. Resultados del análisis STP

Este Subcapítulo cierra el análisis metodológico realizado a lo largo de la investigación. La aplicación del análisis STP aporta valor y mejora la efectividad y la eficiencia del marketing, pues mejora el rendimiento de recursos y el proceso de comunicación de los beneficios del producto. Según Sarah White (2014) en "How to Use Situational Analysis and STP in Your Marketing Plan: Segmenting, Targeting, and Positioning", el 'STP' aumenta el rendimiento de la estrategia de marketing, mejora la rentabilidad y permite alcanzar metas por resultados (medible por el retorno de la inversión-ROI). El enfoque del proceso es simple: (1) la empresa **segmenta su mercado** a fin de (2) **identificar grupos de clientes potenciales**, para dirigirse a ellos a través de (3) estrategias comunicacionales específicas, diseñadas para **posicionar la oferta y la marca de la compañía para diferenciarse de sus competidores** (Davis & Sadeghinejad, 2017).

**GRÁFICO No 6: Análisis STP**



Fuente: (A New Spatial Classification Methodology for Simultaneous Segmentation, Targeting, and Positioning (STP Analysis) for Marketing Research. ) (DeSarbo, Blanchard, & Selin Atalay, 2009, pág. 76)

### 3.2.1 STP

En la etapa I, la segmentación buscaba analizar variables y las características del segmento de mercado. Las variables analizadas fueron: evolución de la cadena de suministro, comportamiento del consumidor e incorporación de modelos de negocio electrónico. A continuación, se describe el proceso llevado a cabo en el Capítulo I:

- I. Identificar "necesidades del cliente, deseos, beneficios buscados, preferencia, intención de compra, situaciones de uso, etc."
- II. Recopilar según la función específica, pues la especialización de estas variables ayuda a diferenciar e identificar segmentos de mercados finales en variables como "comportamiento, patrones de compra, ubicación geográfica, patrones de gasto, sensibilidad de la mezcla de mercadeo, etc."
- III. Comprender cómo atender a estos clientes y la forma de comunicarse con ellos. Los métodos para aplicar son demográficos, uso de medios, psicográfico.
- IV. Si los segmentos de mercado derivados exhiben diversos rasgos, la segmentación es efectiva, se identifica comportamiento diferencial, identificación de miembros, alcance, factibilidad, sustancialidad, rentabilidad, capacidad de respuesta, estabilidad, capacidad de acción y previsibilidad.

En la etapa II, focalización, se evalúa el atractivo financiero de cada segmento de mercado derivado en términos de demanda, costos y ventaja competitiva. Se seleccionan como "objetivos" según el potencial de ganancias de dichos segmentos y su compatibilidad con los objetivos y la estrategia corporativa. Para la selección del mercado objetivo, Kotler y Keller (2006) enumeran cinco patrones: (1) La concentración o especialización de un solo segmento, (2) la especialización selectiva (varios segmentos), (3) la especialización del producto (producción de una variante en una de los principales productos en todos los segmentos), (4) especialización de mercado (suplir las necesidades completas en un mercado

específico) y (5) cobertura de mercado completa (cobertura completa de todos los segmentos de mercado y productos) (Marketing Management, 2012). Luego del análisis metodológico, para esta disertación se escogió la especialización selectiva que permite abarcar varios segmentos (en este caso potenciales).

En la etapa III, posicionamiento<sup>25</sup> se identifica un concepto para posicionar el producto o servicio de la empresa y atraer a cada segmento específico. Wind (1980) señala que aquellas que producen múltiples productos o servicios, al planificar la estrategia de posicionamiento no puede ignorar el lugar que ocupa la marca en la línea de productos, según lo percibe el consumidor. Es decir, si un producto se dirige a un quintil de la población con características diferentes a un quintil más alto o más bajo, las estrategias para diferentes productos de la misma marca serán diferentes. Es así que la oferta de determinados productos que maneja el posicionamiento por segmentos de mercado, dicho posicionamiento de marca a un producto determinado debe diseñar y evaluar la estrategia de posicionamiento. Es útil tomar en cuenta en cuenta la línea de productos y de los segmentos del mercado hacia los que van dirigidos (p. 70), sin limitarse a los productos propios, sino que también tener en cuenta las líneas de productos de los competidores (DeSarbo, Blanchard, & Selin Atalay, 2009, págs. 76-77).

### **3.2.2 Análisis de los hallazgos: El consumidor**

Ecuador es un país en que la normativa es poco valorada a menos que ataque a sectores tradicionales. ¿Cómo formar una sociedad de consumo colaborativo? ¿En qué condiciones se encuentran las iniciativas de consumo digital frente a la normativa? ¿Se encuentra la sociedad ecuatoriana preparada para dar un paso hacia sociedades vanguardistas en tecnología? Los modelos de negocio generados por el concepto de "consumo colaborativo", funcionan de manera independiente de los entes reguladores, el sector

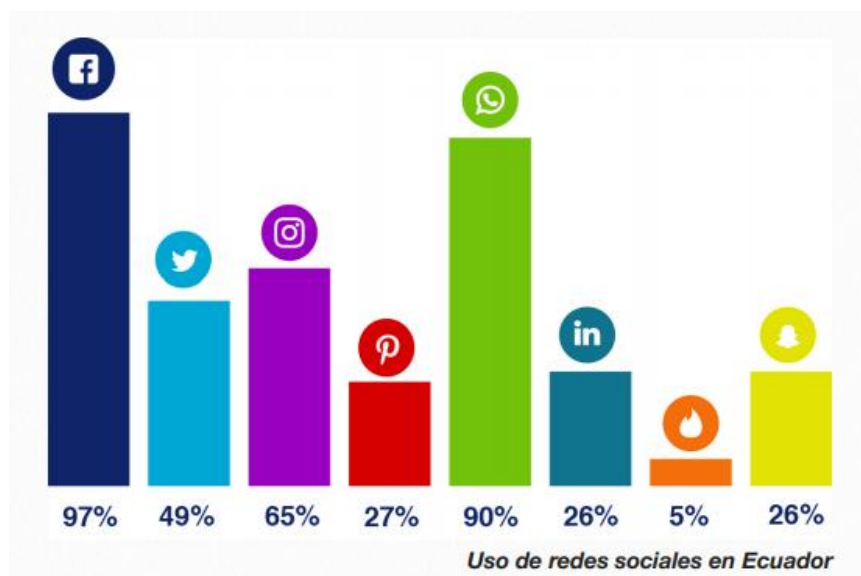
---

<sup>25</sup> Kotler y Keller (2006) definen posicionamiento como "el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo" (p. 310).

empresarial tradicional, la prensa económica y las escuelas de negocio interesados en el mismo (Cañigual, 2014, pp. 18,19). Las iniciativas de crowdsourcing que buscan encontrar segmentos de mercado, aún se reducen al concepto tradicional limitado a integrar en la empresa a usuarios externos y consumidores en el proceso de añadir valor a la marca, reducir costes y maximizar ganancias.

En Ecuador, la mayoría de uso que se le entrega a plataformas de la Web 2.0, se encuentran en plataformas de contenido gratuito. Nótese el alto porcentaje de uso que se le da a aplicaciones de contenido no personal dentro de las ocho aplicaciones más usadas en el país: Linked In (red social profesional) con 26% y Twitter (muy usada por medios para difusión de noticias o contenido político) con 49%.

**GRÁFICO No 7: Consumo digital por plataformas.**



Fuente (Saa, Paz Mejía, & Chiriboga, 2017, pág. 14).

Recopilado por Patricio Sánchez

La sociedad ecuatoriana en los estratos medios, esta lista y posee alto potencial para incursionar en el consumo digital para propuestas alternas. De hecho, la ciudadanía se ha mostrado contenta por la seguridad, puntualidad y efectivo servicio que ofrecen, que incluso ha generado el apoyo de las autoridades de la ciudad para al menos debatir las reformas

(Carvajal, Mauricio Rodas llama a debatir la aplicación de Uber y Cabify en Quito, 2018) y procurar otorgar un marco normativo a las propuestas tecnológicas.

Es así que es posible apuntar a iniciativas dentro del consumo colaborativo. Han iniciado las empresas de transporte de taxis, seguido por las de entrega de última milla, pero hay un mercado potencial dispuesto a cambiar sus patrones tradicionales de intercambio comercial, hacia visiones más comunitarias. La forma de construirla inicia con un debate serio de la normativa, pues como menciona Buestán (2015) en el país los modelos de negocio se constituyen por la costumbre comercial y dado a la acogida de estas tendencias, el panorama es alentador. Hay que atender la relación de dependencia laboral, pues en cuanto a una sociedad desenvuelta en la Web 2.0, es cuestión de tiempo para terminar el cambio generacional de la sociedad.

### **3.2.3 Análisis de los hallazgos: Selección del Target**

De acuerdo con los requerimientos del modelo, a continuación se presenta el análisis de segmentación según el modelo de Dudovskiy (PepsiCo Segmentation, Targeting and Positioning, 2016), se toma como segmento principal el servicio de entrega enfocado en la gestión de la cadena de suministro de PYMES y emprendimientos, sin restricción de transporte o tamaño y peso del paquete:

**TABLA No 5: Análisis STP a Pick Up (Segmentación Geográfica, por comportamiento y psicográfico)**

<b>Tipo de Segmentación</b>	<b>Criterio de Segmentación</b>	<b>Segmentación para Pick Up</b>
<b>Geográfica</b>	Región	Ecuador Provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Loja y Manabí.
	Densidad	Entre medio millón y 3 millones de habitantes Rural o Urbano. De ser urbano, preferible zonas periféricas o adyacentes al hiper-centro o metrópolis. Zonas industriales.
	Edad	18-45 años divididos en 3 rangos: 18-25, 26-35, 35-45
	Género	Masculino y Femenino
	Rangos por "Ciclo de vida"	Universitarios o graduados de secundaria. Parejas jóvenes, Familias
	Ingresos	SBU o más (\$394 USD)
	Ocupación	Emprendedores y Empresarios. Conductores, dueños de vehículos, incluye camiones, camionetas, motos autos, vanes y bicicletas (en orden de prioridad).
<b>Comportamiento</b>	Grado de Lealtad	Alta.
	Beneficios buscados por el consumidor	Diversidad de opciones de transporte. No límite de envíos, peso, tamaño o tiempo, locación urbana o rural. Interés en reciclaje y manejo de desechos.
	Personalidad	Consciente Visión beneficios a largo plazo
	Uso	Uso regular
<b>Psicográfico</b>	Clase social	Clase media-baja, media-alta y alta.
	Estilo de Vida	Confianza en e-commerce, Interés en aplicación de tecnología a solventar problemas de ciudad. Empresarios con visión para cambios de paradigmas.

Elaborado Patricio Sánchez

Fuente PepsiCo Segmenting Targeting and Positioning Matrix (Dudovski, 2016)

El modelo se ha construido en base a las pretensiones de Pick Up. Sin embargo, se evidencia el amplio abanico que se pretende abarcar. Se busca que el segmento se pueda identificar en dos grupos. Clientes individuales y segmento corporativo. Ambos pretenden ampliar el espectro de clientes a segmentos no considerados de manera tradicional por el sector de cadena de suministro analizado, como por aplicaciones de delivery de última milla.

**Clientes individuales:** además de los usuarios tradicionales de delivery en comida y regalos, se trabaja en captar a clientes con todo tipo de necesidades. Mantener el segmento de consumidores digitales, pero trabajar en la formación de nuevos segmentos en estratos medios y potenciales consumidores de e-commerce-

**Clientes corporativos:** enfocar además del Courier y transporte de supply chain, a emprendimientos, pequeñas y medianas empresas. Introducir una opción para transporte de materias primas de zonas rurales, objetos reciclados (iniciar la ruta a industria de reciclaje), en manejo de desechos orgánicos (potencial industria de abono) y a futuro manejo de desechos (industria de basura).

**Proveedores:** son los transportistas y negocios que deseen ofertar sus servicios en la aplicación. Parte de este segmento puede encontrarse en los dos segmentos anteriores. Dentro de este se encuentran las bodegas de almacenaje y transferencia, así como centros de acopio (Ameen, 2018).

Como conclusión de este subcapítulo fue vital la hoja de ruta que se estableció a través del STP, pues permitió analizar a las variables y a los segmentos de mercado de manera conjunta. Esta sección cierra con la aplicación de STP de DeSarbo, Blanchard, & Selin Atalay (2009) en su trabajo titulado "A New Spatial Classification Methodology for Simultaneous Segmentation, Targeting, and Positioning (STP Analysis) for Marketing Research".

### **3.3. Business Model Canvas para Pick Up**

El modelo de negocio Canvas (Lienzo) o Business Model Canvas, es una herramienta que permite definir el modelo de negocio. Permite conocer con exactitud la actividad del negocio y la propuesta de valor para el segmento de clientes establecido. El documento pretende ofertar al emprendedor la capacidad de resolver una problemática de un grupo de interés y generar utilidades. A la vez, identifica las necesidades de los clientes y a través de la comprensión de sus capacidades y recursos, genera una propuesta de valor que la diferencia del sector; la ventaja de este modelo es que mientras se desarrolla el proceso, se tiene en consideración los flujos de ingreso y egreso económico y cubre todos los aspectos de la empresa (Sarmiento, s.f.). A continuación, un análisis del modelo para e-commerce y la presentación según el formato establecido por los autores.

#### **3.2.1 Modelo teórico de negocio electrónico**

El business model Canvas incluye cuatro áreas que componen las categorías de la propuesta de Alexander Osterwalder (2008) detalladas en la Tabla No 8. A fin de entender su aplicación en e-commerce, Paul Timmers identifica y toma en cuenta los siguientes aspectos que deberían incluirse en un modelo de negocio electrónico: 1) los flujos de información y comunicación que puedan ser integrados en el modelo de negocio, 2) la capacidad de entender la problemática y solventarla con tecnología, como uno de los varios criterios a tomar en cuenta, 3) la comprensión de que la tecnología por sí misma no provee guía para criterios comerciales, 4) que los modelos pueden estar en prueba y no ser exitosos en lo comercial (Business for electronic markets, 2006, p. 3). Además, un acercamiento sistemático, a fin de construir modelos se identifican, primero, posibles vías de integrar información dentro de la cadena de valor (de-construcción) y tomar en cuenta las posibilidades al momento de diseñar el mercado electrónico (re-construcción). Entre los modelos propuestos están los de compra en línea, tienda en línea, mercados para terceros,

comunidades virtuales, proveedor de servicios en cadena de valor, integrador de la cadena de valor, plataformas colaborativas y brokers de información (Timmers, 2006, pp. 5-6) .

**TABLA No 6: Business Model Canvas de Osterwalder**

<b>QUÉ</b>	Identifica la propuesta única de valor, lo que la empresa hace o el servicio que pretende brindar; y el mecanismo en la que se diferencia.	Propuesta de valor	La solución a la problemática, como viene dada y como se genera. Diferencia lo que existe a lo que se ofrece
<b>QUIÉN</b>	Identifica los clientes, su relación con ellos y las formas de relación que tendrá para hacerles llegar la propuesta de valor.	Segmento de mercado o meta	Define con claridad los clientes, se identifican gustos, preferencias, necesidades e ingresos que los hace particulares.
		Canales de comunicación	Se define las formas en las que el producto llega al consumidor final y la participación con el mismo y con los intermediarios.
		Relaciones con el Cliente	Puede ser virtual, presencial o directa. Es la relación con el proyecto, desde crear la necesidad, el proceso de compra y la retroalimentación luego del mismo.
<b>CÓMO</b>	Qué capacidades y recursos cuenta la empresa para ofertar la propuesta de valor.	Alianzas Estratégicas	La capacidad de asociatividad que permita fortaleza y certeza al proyecto.
		Recursos Clave	Un ejercicio tipo FODA para conocer con que se cuenta para realizar el proyecto. Incluye tangibles e intangibles, incluye habilidades y destrezas, patentes o fórmulas.
		Actividades Clave	Tareas puntuales que se debe hacer y saber hacer bien, con el objetivo de generar valor. Considérese un inventario de fortalezas relacionadas al desarrollo de la propuesta de valor.

<b>FLUJOS ECONÓMICOS</b>	Identifica la forma en que la propuesta de valor permite ingresar efectivo y los motivos por los que egresa el mismo.	Fuente de Ingresos	Lo que se genera de ventas. Identificar lo que hace sustentable al proyecto. Recursos para la supervivencia del negocio, regalías, o cualquier monto derivado de la actividad cotidiana.
		Fuente de Egresos	Lo que se invierte para la realización de la propuesta de valor. Incluye regalías, rentas, dividendos, intereses, insumos u otro factor.

Elaborado por: Patricio Sánchez Bayas

Fuente: (Sarmiento, s.f.)

### 3.2.2 Business Model Canvas: efectividad logística a través de E-commerce

El método de DeLone y McLean (2014) para el éxito de Sistemas de información <sup>26</sup>en modelos de negocio electrónico pueden resumirse en seis puntos el rol del diseño de la aplicación en el modelo de negocio: 1) **La calidad del sistema**, mide características deseadas de un sistema de comercio electrónico (usabilidad, confiabilidad, adaptabilidad y tiempo de respuesta) y componen cualidades para mejoras a futuro. 2) **La calidad de la información** presentada en los portales, vienen como resultado de capturar y generar datos <sup>27</sup>para posterior análisis de la compañía. 3) **Calidad del servicio**, a través del soporte global en la plataforma (en este caso manejado por la compañía), es la dimensión más considerable, incluso que el diseño mismo del e-commerce porque los usuarios son clientes; por lo tanto, si generan experiencias al usuario con un sistema de soporte defectuoso, se traducirá en clientes y ventas perdidas. 4) **El uso** está relacionado con la gestión de datos e información, pero permite recolectar patrones de consumo. 5) **La satisfacción del usuario** mide las necesidades y opiniones de los clientes, así abre la totalidad del ciclo de experiencia del cliente desde la recuperación de información hasta compra, pago, recibo y servicio. 6) **Los beneficios netos** son las medidas de éxito más notables, pues capturan el equilibrio de los impactos positivos y negativos del servicio en clientes, proveedores, empleados, organizaciones, mercados, industrias, economías e incluso la sociedad en su conjunto (DeLone & McLean, 2014, p. 34). Los análisis trabajados en el apartado previo respecto a la cadena de suministro, el siguiente es el Modelo Canvas para Pick Up:

---

<sup>26</sup> En los puntos todos los puntos se evidencia el rol de la AI en la APP. Esta información conforma material en bruto para diseño de software para la empresa: personalizado, completo, relevante, fácil de entender y seguro. Se expande de la simple presentación de contenido en las interfaces a medio para la creación de líneas de productos.

<sup>27</sup> Datos de rutas, velocidades, comportamiento de la transacción, tendencias, estadísticas por objeto, etc.

**TABLA No 7: Business Model Canvas Pick Up**

<p><b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b> En principio, incluso los competidores directos podrían ser aliados, puesto que el sistema está diseñado para ofertar una gama de ofertantes en lugar de fijar un solo precio por ofertante.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> Inversión inicial para primeras actualizaciones e implementación de ML. Desarrollar una página web y una fan page en Facebook. Desarrollar un trial test con el producto mínimo viable. Direccionar las estrategias iniciales a pymes y productos alternativos al delivery de comida y regalos.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> Crear un aplicativo móvil que permita mejorar la infraestructura logística, de la CS y en la entrega de última milla, se incorpora AI en el algoritmo de programación.</p>	<p><b>RELACION CON CONSUMIDORES</b> Se enfoca en la comprensión del consumidor y del proceso de toma de decisiones: cognitiva frente a emotiva; alta frente a baja participación; optimización frente a satisfacción; y compensatorias frente a no compensatorias. De esta manera se enfoca no solo el servicio como tal, sino todas las estrategias de posicionamiento, venta y servicio al cliente.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> Se plantea que el segmento se pueda identificar en dos grupos.  Clientes individuales y segmento corporativo. Ambos pretenden ampliar el espectro de clientes a segmentos no considerados.  Clientes individuales: además de los usuarios tradicionales de delivery en comida y regalos, se busca captar a clientes con todo tipo de necesidades. Clientes corporativos: enfocar además del Courier y transporte de CS, a emprendimientos, pequeñas y medianas empresas.</p>
<p>Aliados estratégicos en este sentido pueden ser cualquiera de los tres segmentos antes descritos, una vez identificado el primer producto estrella de traslado en el servicio.</p>	<p><b>RECURSOS CLAVE</b> Indispensables para el negocio: La aplicación, esto incluye inversión para desarrollarla. Canales de contacto y promoción en masa. Indispensable es una estrategia que permita crear, entregar y captar valor: Link de descarga fácil de conseguir Incorporar ML.</p>	<p>El diferenciador con la competencia se enfocará en la mayor oferta de servicios en precio y tiempo, por tamaño, cobertura, mayor gama de productos, además de la seguridad en la transacción.</p>	<p><b>CANALES</b> Los principales puntos de interacción con el consumidor son: Link de Descarga de la App Página Web/ Chat en línea Redes Sociales Contactos de Servicio al Cliente Productos finales de las estrategias de marketing</p>	<p>Proveedores: son los transportistas y negocios que deseen ofertar sus servicios en la aplicación. Parte de este segmento puede encontrarse en los dos segmentos anteriores.</p>

**FUENTE DE INGRESOS**

El mecanismo para captar valor esta direccionado a las siguientes transacciones:

El primer ingreso se da una vez el conductor haya comprado el Token de acceso a la app, esto le permite ofertar sus servicios y una vez acordado el precio, la aplicación descontará el porcentaje correspondiente del token, hasta que el conductor haya consumido el saldo.

El conductor hace la oferta, al considerar si se incluye la compra del producto o solo lo retira y entrega. El porcentaje se asigna sobre el costo de la entrega.

**FUENTE DE EGRESOS**

Costo de la aplicación móvil, incluida su carga a las plataformas de descarga para Android y Apple: \$ 65.000 USD

Costo de Marketing para el primer año: \$ 2.000 mensuales (\$24.000)

Elaborado por Patricio Sánchez

### 3.4 Estrategias de Posicionamiento Pick Up

La Tabla No 10 muestra un modelo usado Dave Chaffey (2002) para los enfoques buscados en cada estrategia direccionados a e-commerce. La empresa debe cerciorarse de acatar estos requisitos a fin de avanzar en las campañas y publicidad de la marca (E-business and E-commerce Management, 2002, págs. 303-304). Una vez establecidos criterios base y estrategias primarias, se plantean estrategias al tomar en consideración el comportamiento del consumidor.

**TABLA No 8: Enfoque de las Estrategias de Posicionamiento**

<b>Enfoque de la Estrategia</b>	<b>¿Cómo se logra?</b>	<b>Deberes de la empresa</b>
<b>Excelencia en el desenvolvimiento del producto</b>	Se provee servicio online de personalización del producto	Brindar un servicio personalizado durante el proceso de compra. Chat en línea. Opción de fotografía al producto. Demostraciones de funcionamiento. Sencillez en la apertura de cuentas y proceso de transacción. Servicio de opciones fácil sin pestañas innecesarias.
<b>Excelencia en el desenvolvimiento de precio</b>	Se ofrece precios favorables a clientes leales o se reduce precios en demanda baja	Sistema de precio por oferta-demanda entre conductor y cliente. Establecer promociones para colaboradores. Premiar la lealtad del cliente con ofertas y descuentos especiales.
<b>Excelencia en transaccional</b>	Se provee información de las razones del precio, como información dinámica, stock, estado de la orden.	Sistema de pago seguro. Proveer al cliente el estado del pedido. Brindar al cliente la opción de calificar la transacción. Políticas de privacidad, garantías de servicio y protocolos de devoluciones.
<b>Excelencia relacional</b>	Características personalizadas para revisar historial de ventas, tendencia en productos o servicios.	Notificar a conductores las zonas y franjas horarias de concentración de pedidos. Concertar incentivos para los colaboradores. Procurar beneficios para los cliente

Elaborado por Patricio Sánchez

Fuente E-business and E-commerce Management (Chaffey D. , 2002, págs. 303-304)

### 3.4.1 Estrategias multisegmento en relación al comportamiento del consumidor

Para Kotler y Keller (2012), posicionar es el acto de diseñar un lugar distintivo en el segmento de mercado a la imagen y ofertas de la compañía. El objetivo es ubicar a la marca en la mente de los consumidores, al maximizar el potencial beneficio para la empresa. Una efectiva estrategia de posicionamiento, identifica con claridad la esencia de la marca, los objetivos que busca, la ruta para que el consumidor halle lo que desea y evidenciar la manera única en que desarrolla su negocio (Keller & Kotler, 2012, pág. 276).

**TABLA No 9: Estrategias basadas en el comportamiento del consumidor**

<b>Conducta en el proceso de compra</b>	<b>Característica del consumidor</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Cognitiva frente a emotiva</b>	Comprador cognitivo buscará analizar las características del producto. Requerirá opiniones de terceros.	Presentar de forma sencilla publicidad con los beneficios de producto. Generar condiciones y espacios para que el boca a boca asegure una positiva reputación. Fanpage, videos, grupos. Descuentos o envíos gratis por referir amigos.
	El comprador emotivo actuará por impulso cuando este frente al producto.	Asegurarse la descarga de la aplicación, pues el consumidor la usara en el momento deseado. Publicidad visible en vallas estáticas o móviles. Campañas o sorteos en alianza con empresas o influencers para envíos gratuitos de productos asegurándose la descarga de la app.
<b>Alta participación frente a Baja participación</b>	Involucra decisiones a largo plazo. La marca debe reconocerse como elegible.	La aplicación debe estructurar una campaña en la que se visualice entre sus pares, pero se mantenga como la opción diferente.
	Decisiones de compra rápidas o imprevistas	La campaña debe cerciorarse de contar con la disponibilidad de conductores y opciones en la fase inicial en todas las franjas, hasta acumular opciones suficientes.

<b>Optimización frente a satisfacción</b>	El consumidor elige la mejor alternativa posible	Las especificaciones, usos y recomendaciones deben ser claras, rápidas y visibles en las campañas.
	El consumidor compra la opción aceptable. El beneficio no compensa el esfuerzo en la búsqueda.	Establecer la meta mínima de ubicarse en el conjunto de existencias del sector de aplicativos. El beneficio por el uso debe medirse. Las estrategias de responsabilidad social y ambiental deben considerarse extra beneficios.
<b>Compensatoria frente a no compensatoria</b>	El comprador compensa las debilidades en alguna de las características con otra que considere primaria.	Establecer la seguridad y variedad a cambio del precio. Al no poder competir al inicio, se debe promocionar la variedad de transportes, sin restricciones de tamaño.
	El comprador elige la marca con el mejor estado de la característica buscada.	Las métricas del departamento de marketing deben reflejar la percepción del producto en el consumidor como mejores características, mejor diseño, mejor usabilidad, mejores ofertas y mejor servicio. Se trabajara en mejor precio a futuro.

Elaborado por Patricio Sánchez

Fuente Comportamiento del consumidor y proceso de compra (Norton & Gourville, 2014)

Es así que el posicionamiento y las posteriores estrategias, merecen un trabajo en estrategias "multi-segmento", en las que se agrupan varios productos, para varios segmentos y se ataca a más de uno (Dudovski, 2016) (DeSarbo, Blanchard, & Selin Atalay, 2009). Un manejo eficiente de la cadena de suministro, ofrece no solo eficiencia para la empresa (Porter, 1985) sino que atiende necesidades para la industria y el desarrollo productivo de las economías. Romero (2009) menciona que el proceso de globalización y tecnificación a través de e-commerce, determina cambios trascendentales en la tecnología, la organización industrial y la división del trabajo. El fenómeno es conocido como "fragmentación"<sup>28</sup> de los sistemas productivos, hace que las compañías busquen externalizar la producción y/o funciones de la cadena de suministro a diferentes locaciones, que depende del correcto

<sup>28</sup> Se puede revisar más información de este fenómeno en "A framework of fragmentation" (Jones y Kierzkowski, 1990) Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/291782848\\_A\\_framework\\_for\\_fragmentation](https://www.researchgate.net/publication/291782848_A_framework_for_fragmentation)

manejo (o no) de la CS puede resultar en una oportunidad para dejar de ser consideradas como “productores” y convertirse en “compradores” y “coordinadores” globales. El éxito para las PYMES que apuntan a ser globales y tener estándares a la vanguardia, según Romero, involucra la adecuada gestión del diseño, la investigación y desarrollo y el marketing. El problema es que así como el modelo ideal es que las empresas externalicen sus funciones relacionadas con la producción física hacia PYMES en países en desarrollo (al encargarse de la coordinación de toda la cadena de valor y generar industria en países en desarrollo), puede convertirse en una amenaza para quienes no hayan ingresado al paradigma de la globalización (PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías de desarrollo., 2009, págs. 206-207). Este panorama óptimo, materializa oportunidades de negocio, pero según el autor:

*“en los últimos años, se contempla la creación y dinamización de las PYMES como una palanca efectiva de desarrollo (Banco Mundial, 2001; BID, 2002; Comisión Europea, 2003; OCDE, 2004) y se promueve la atención a una inserción de las PYMES autóctonas en la Cadena de Valor Global (ONUDI, 2001; OCDE, 2007; UNCTAD, 2007).”* (Romero, 2009, pág. 201)

En conclusión, es posible incluir al e-commerce dentro de las PYMES, dada la disposición encontrada en el sector, la propensión a la mejora y sobre todo la posibilidad de captar segmentos de mercado en línea (Srinivasana, Andersona, & Ponnayolu, 2002). Pick Up desea un tipo de consumidor diferente. Para ello, necesita incursionar en la influencia hacia una sociedad diferente. En un escenario donde desde la misma plataforma tecnológica, una pareja pueda acceder al transporte de su menaje para cambio de casa en cuestión de horas, un pequeño emprendedor pueda contar con envíos programados de su producto al supermercado y un director de operaciones de una empresa pueda encontrar un flete de emergencia, es propio de sociedades vanguardistas, cuya experiencia es aun ajena a la sociedad ecuatoriana (Ameen, 2018). El anexo No 7 muestra posibles aplicaciones y

expansiones que podría tener la plataforma en función de la estrategia multisegmento. La creación de líneas de productos es factible puesto que en e-commerce se puede suplir diversidad de segmentos, con diversidad de líneas de productos. La siguiente consiste en las posibles proyecciones que tendría Pick Up si decidiese ampliar su producción o consigue suficientes medios de transportes para suplir la demanda en los segmentos potenciales restantes: Gestión de reciclaje y desechos orgánicos, Plataforma de auto o taxi compartido y gestión de recursos en emergencias humanitarias y desastres naturales:

### **3.4.2 El ciclo de confianza como estrategia: la precarización laboral**

A través de la clasificación de McKnight & Chervany (2014) presentada en el apartado 2.1.3 de los diferentes tipos de relación que se pueden formar durante el proceso de interacción con el consumidor (ver gráfico ) el principal es cliente empresa. En un modelo donde el proveedor pasa a tomar el rol como cliente, un servicio justo y responsable con los colaboradores otorga oportunidades, así como su omisión (como en el caso de Glovo España) puede generar reacciones adversas. (McKnight & Chervany, 2014). Se establece que construir la reputación del vendedor refleja la historia, valores y comportamiento de la compañía en el pasado y disminuye el riesgo social. Las iniciativas de Crowdsourcing, los aplicativos de last mile delivery, utilizan el modelo de flexibilidad laboral para disminuir costos al fomentar la precarización laboral.

Con este panorama, en entrevista con el CEO de Himiko Tech, Talal Ameen, se aclaró el panorama de lo que se planea para aplacar dicha disyuntiva. El diálogo es una herramienta fuerte, se lo debe trabajar en conjunto con los competidores del mercado, hacen necesaria una fase de conversación con los sectores tradicionales, pero además se necesita compromiso en el manejo de la responsabilidad social corporativa. Para Ameen, si el panorama legal no ofrece al empleador un marco normativo, la salida es o cambiar la

normativa o acoplar el modelo de negocio; de otra manera se incurriría en los problemas legales que Glovo ya enfrenta en España (Ameen, 2018). La Tabla No. 10 recopila datos y propone ciertas proyecciones de la empresa, para un sistema de pago por porcentajes, que incluya el valor de beneficios laborales y utilidades, como parte del proceso de armar la estructura de costos. En dicho escenario hipotético se trabaja sobre el supuesto de que un trabajador es capaz de alcanzar (al menos) un SBU al mes.

**TABLA No 10: Escenario de división de porcentajes con beneficios laborales**

Detalle de pagos	Valor	Porcentaje de la empresa		Porcentaje del trabajador	
		b) \$37.23	c) \$43.93	a) \$64.99	d) \$356.77
a) Beneficios <sup>29</sup>	\$ 64.99 (12.53%)				
b) IESS personal	\$ 37.23 (7.18%)	TOTAL parcial	\$81.16	TOTAL parcial	\$421.76
c) IESS patronal	\$ 43.93 (8.47%)	Suma de los valores	\$ 503.15 Mínimo que debe generar la empresa para cubrir beneficios legales.		
d) Sueldo del trabajador descontado IESS personal	\$ 356.77 (68.81%)	Si se añade un 3% para utilidad de la empresa	\$503.15 equivale a (97%) \$ 15.56 equivale a (3%) <b>TOTAL \$518.48</b> (100%)	Lo que la empresa debe generar para tener % utilidades.	
e) 3% utilidad a la empresa	\$ 15.56 (3%)	TOTAL (más % utilidad)	\$ 96.72 (18.65 % asignado a la empresa dentro del costo del servicio)	TOTAL	\$ 421.76 (81.24% asignado al trabajador dentro del costo del servicio)
Total	\$518.48 (100%)				

Elaborado por Patricio Sánchez, Fuente: datos tomados de Código de Trabajo Ecuador (Código de Trabajo, 2018), Ver Anexo 1

De los datos obtenidos de la Tabla No 10 se obtienen las siguientes conclusiones.

<sup>29</sup> Incluye decimotercero y decimocuarto. Valor por sumatoria del Anexo 1.

- La relación resultante entre un panorama tradicional, incluye estos rubros y uno donde se lo considere, la relación es de \$394 y un aumento a \$518. Es decir, un trabajador debería producir un mínimo de \$518 (31 puntos porcentuales por sobre el SBU) para acceder a dichos beneficios.
- Existen tres panoramas; el costo del servicio para el consumidor se encarece un 31 % más, o el trabajador debe producir dicho porcentaje adicional para cumplir los mínimos requeridos por la compañía para el pago de beneficios.
- El trabajador debería acceder a estos beneficios luego de haber colaborado un año y cumplir con los requisitos mínimos, o, de calcularse un porcentaje por transacción, comprometerse a cumplir un año de trabajo y lograr metas mínimas.
- El porcentaje al trabajador corresponde al 81.34%. El porcentaje a la empresa corresponde al 18.65%.
- El empleador separa del valor asignado al trabajador el valor de \$37.23 USD mensuales para pago aporte personal.
- Se separa 15.65% para pago al estado por concepto de seguro social.
- 12.53% se asigna al trabajador por decimotercero y decimocuarto.
- El mínimo que el conductor debe generar para la empresa en ventas es de \$518.48, es decir tener 104 clientes al mes con un valor de servicio por \$5 USD. En otras palabras, si se mantiene el sistema de acceso a la aplicación por Tokens<sup>30</sup>, cada uno con valor de \$20 USD la **CONDICIÓN MÍNIMA** es que el conductor adquiera por lo menos 26 en un mes, durante 12 meses.

---

<sup>30</sup> Se conoce como *token* al mecanismo para capturar valor desde la aplicación, en un sistema de moneda virtual. El sistema funciona de la siguiente manera: el conductor se registra en la aplicación, compra un token cotizado en \$20 USD, accede al sistema en modalidad conductor y puede tomar las solicitudes de los clientes. El cliente, cuyo acceso es gratuito, realiza el pago a la cuenta que el conductor haya registrado, el sistema debita del token el porcentaje correspondiente a la empresa hasta llegar a \$0, en cuyo caso el conductor puede volver a recargar. Detalles en el apartado 3.1.

### 3.4.3 El Pívor para posicionamiento de los emprendimientos en e-commerce

Hay varias características de una estrategia consistente de posicionamiento de marca. Primero, debería centrarse alrededor de un atributo funcional, o si es necesario un par, debido a que entre más atributos se incluye, más difícil es registrarlos en la mente de los clientes. En segundo lugar, debe reconocerse, como subrayaron Ries y Trout (1986), que el posicionamiento no es lo que se hace con una marca, sino lo que resulta en la percepción del cliente. En otras palabras, es limitado centrarse solo en el desarrollo de la marca y más bien debe haber una perspectiva equilibrada, al evaluar lo que el cliente registra sobre la marca, afinándolo, hasta que haya una mejor alineación entre el posicionamiento deseado y el posicionamiento resultante. En tercer lugar, el posicionamiento de la marca debe centrarse en los beneficios funcionales valorados por los clientes, en lugar de los valorados por los gerentes. Es fácil concentrarse en características que tienen más que ver con reflejar las competencias de la organización, en lugar de dedicar tiempo a involucrar al cliente en el proceso de desarrollo (Baker, 1987, pág. 377). Entonces, queda un último cuestionamiento por resolver en esta disertación: ¿cómo posicionan negocios localizados en internet, que se enfrentan a un escenario donde las fronteras geográficas desaparecen y la abundancia de información hace más difícil la tarea? Este apartado analiza la estrategia de Pívor para los e-commerce y en particular su beneficio para Pick Up.

Se estima que el 80 a 90% de las aplicaciones móviles se eliminan de los teléfonos de los usuarios y un porcentaje pequeño supera la marca del millón de descargas o \$1 millón de dólares en ingresos. La razón no es porque su formato inicial fuera errado, sino porque los diseñadores no lograron recopilar los comentarios y requerimientos de los usuarios a fin de reconstruir y adaptar la idea original a algo que la gente quiera usar. Según Paul Graham (2018) “*Las empresas en una incubadora tecnológica, cuya tasa de aceptación es inferior al 3%, cambian los productos y los mercados con tanta frecuencia que la idea con la que*

*aplicaron en un inicio, es irrelevante para el producto final*". Es por esto que el "Pivot" fue un término acuñado por Eric Ries, el autor de "the Lean Startup" y en sus palabras, involucra "un cambio de estrategia sin un cambio de visión". Para ejemplificar el funcionamiento el autor propone la siguiente analogía: " [La persona] no le pregunta al GPS de su automóvil a dónde quiere ir. Le dice a dónde quiere ir y lo ayuda a llegar. La visión es a dónde se quiere ir; la estrategia es el GPS para descubrir cómo llegar allí. Esa estructura de experimentación, iteración rápida y pivoteo, es la base de la innovación moderna".

(Varshneya, 2014)

A fin de comprender mejor el proceso, el siguiente gráfico resume algunas fases de pivoteo aplicada por diferentes startups (o emprendimientos). El proceso consiste en lanzar una versión y recolectar la mayor cantidad de información para averiguar cuál es el público que se siente más atraído o que más uso le encuentra a la plataforma o aplicativo móvil. Un ejemplo puede ser el diseño y el algoritmo de Snapchat, cuyos promotores la probaron en diferentes lugares hasta encontrar a su segmento de mercado: jóvenes de colegio cuyo futuro ingreso a la universidad permitió una expansión y crecimiento. La estrategia de "internacionalización" no es fuerte, pues si este segmento cuenta con las mismas características en una ubicación geográfica diferente, puede replicar la estrategia (tomar siempre en cuenta el contexto) y ampliar los usuarios. Este proceso es útil también para encontrar detalles y necesidades que los consumidores tengan del producto y así mejorarlo o darle un uso diferente (Comberg, Seith, German, & Velamuri, 2014).

**Tabla No. 11 Procesos y resultados empíricos del Pívor**

Factores Clave	Experiencia de las Startup en estudio.		Pívor para Pick Up
1. Rol de los fundadores	Fundadores lideran el pívor	Fundadores toman la iniciativa.	Se funda la iniciativa y lideran el pívor.
2. Sostenibilidad en el modelo de negocio	Perspectivas de negocio a largo plazo.	Escalabilidad. Capacidad para atraer nuevos inversores.	1. Atraer nuevos inversores 2. Perspectiva de negocio a largo plazo 3. Escalabilidad
3. Efectivo y financiamiento	Financiamiento del Pívor	Financiamiento del modelo de negocio vigente.	Elegir financiamiento del pívor, pues este suple las necesidades de investigación y desarrollo.
4. Condiciones del mercado	Atractivo en el mercado. Competidores	Se logran tendencias en el mercado. Decrecimiento del mercado anterior.	Lograr tendencia del mercado en al menos un segmento escogido.
5. Finanzas del negocio	Rentabilidad	Ingresos	Generar ingresos
6. Resultados de innovación.	Nueva tecnología	Cambio en el comportamiento del consumidor. Cambio en el mercado	Lograr un cambio en el mercado.

Elaborado por Patricio Sánchez

Fuente (Comberg, Seith, German, & Velamuri, 2014, pág. 4)

En conclusión, los tipos de pívor que se debe enfocar son tres: averiguar si la necesidad del cliente real es diferente al asumido en un principio y requerirse un nuevo producto, si la empresa cambia de un modelo de sistemas complejos (alto margen, bajo volumen) a un modelo de operaciones de volumen (bajo margen, alto volumen), o si la misma solución para el cliente se puede ofrecer a través de otro canal de manera más efectiva (Comberg, Seith, German, & Velamuri, 2014, pág. 11).

Este capítulo buscaba comprobar lo detallado en el objetivo específico tres: Estructurar el modelo de Negocio y estrategias de posicionamiento de la marca "Pick Up" para el mercado de Quito, Ecuador. A fin de estructurar el modelo de negocio, el autor complementa los hallazgos del estudio de mercado, que le dieron como principal atributo de los consumidores a los criterios técnicos y construcción de la interfaz como prioridad por sobre el precio. Es así que se analiza a la Inteligencia Artificial a través del algoritmo de la aplicación como ventaja competitiva. A fin de presentar los resultados de la disertación se realizó la selección del segmento el cual fue una aplicación de delivery sin restricción de peso o tamaño y con opciones de transporte. Esta es funcional para PYMES y emprendimientos, pero el principal motivo fueron los hallazgos en cuanto a la preocupación por los consumidores en cuanto a lo laboral, que tuvo una incidencia negativa muestra indiferencia y desconocimiento sobre el tema. Si el enfoque principal es el modelo de responsabilidad social con los colaboradores, la estrategia debe estar enfocada en fomentar el diálogo e insertarse en espacios de construcción de normativa laboral.

Como conclusión, las estrategias de posicionamiento sugieren en primera instancia aplicar las detalladas al tomar en cuenta el ciclo de compra. En segundo lugar, trabajar en el ciclo de confianza tanto con clientes, pero sobre todo con proveedores, fomentar dicho modelo de responsabilidad con los trabajadores. La estrategia determinante, que funciona para innovar e interactuar con el segmento es la de Pívor, que requiere aprender y modificar la iniciativa (si es necesario) pero con la vista en los valores y visión de la empresa.

## VI. ANÁLISIS

Durante el desarrollo de la investigación se propone como objetivo general “analizar la aplicabilidad del modelo de e-commerce para la marca “Pick Up” en el mercado de Quito, Ecuador”.

Se describe el comportamiento de la cadena de suministro mediante iniciativas de e-commerce al exponer la diferenciación entre logística y cadena de suministro. Se acogió la definición de Cooke (1997) y LaLonde (1998) quienes en su definición integran a la logística dentro de la cadena de suministro y que ésta comprende todos los procesos y movimientos de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final. Incluido en la cadena de suministro se encuentra la fase conocida como “last mile delivery” que según Dolan (2018), es el término asignado al proceso de transporte desde el centro de distribución más cercano hasta el consumidor final y representa 53% de los costes, por lo que la reducción de rubros en ese tramo es vital para la competitividad para entrar en un mercado que prioriza el precio por sobre otros ejes.

Es por este motivo que en el mundo surgen iniciativas tecnológicas de crowdsourcing que para Howe (2006) involucra actividades por parte de la empresa para incluir actores externos, así como consumidores para agregar valor y reducir dichos costes. Estas iniciativas transforman a la sociedad tradicional en “sociedades colaborativas” y al modelo económico tradicional en “economías colaborativas” en donde según Cañigueral (2014) caen las barreras entre la producción y el consumo, lo que desatará una revolución en el paradigma, incluso hasta llegar a normativas, status quo y modelos corporativos.

Las primeras iniciativas globales en cuanto a economía colaborativa y crowdsourcing se las encuentra en el campo de la difusión del conocimiento en Wikipedia, Coursera, Khan Academy, todas iniciativas extranjeras. Le siguen servicios como Airbnb (en el turismo) o Uber y Cabify (on-demand en el transporte). La lista se amplía a *blockchain*, gobernabilidad

participativa, financiamiento y revoluciona las entregas de comida. En cuanto a iniciativas relacionadas con logística (el delivery) y transporte, Uber y Glovo han marcado la pauta.

En Ecuador con la llegada de Uber, Cabify y sus esfuerzos de diversificación en el last mile delivery de comida y paquetería como Uber Eats y Glovo han tenido un crecimiento y aceptación de la marca satisfactoria, lograr cumplir sus metas y fomentar este modelo en el país. El capítulo identifica los principales retos de este modelo, estos son la relación de dependencia contractual y las condiciones laborales, que la empresa deberá solventar si desea obtener una ventaja competitiva frente a los posibles competidores. Se hace evidente que estas fallas son producto de la búsqueda de ahorro en la fase de última milla en la cadena de suministro.

El análisis de la segunda variable es sobre el comportamiento del consumidor ecuatoriano y su respuesta a la e-commerce "Pick Up". El autor inicia con la revisión del aporte de la teoría de la Web 2.0 y del Comportamiento del Consumidor. O'Reilly (2005), explica que la web 2.0 puede ser identificada como una plataforma digital que crea canales entre individuos, integra y construye un escenario de gestión de la información que deriva en la construcción de una "inteligencia colectiva". Kotler (2001) expande el potencial de la Web 2.0 y la identifica como céntrica en el usuario, debido a que todo se construye en base a dicha inteligencia colectiva. Dicho esto, se evidencia no solo el potencial de las páginas, blogs, foros y aplicativos de contenido, sino que direcciona el uso de la PC hacia los *Smartphone*, se universaliza el acceso a la Web 2.0.

En cuanto a la teoría del comportamiento del consumidor, Grounville & Norton (2014) de la Escuela de Negocios de Harvard, abordan los procesos a identificar durante el proceso de compra, que servirán de base para estrategias ya no solo centradas en el consumidor, sino en su comportamiento durante la toma de decisiones, compra y posterior a la misma. Se identifican a toma de decisiones emotiva frente a cognitiva (racionalidad y

búsqueda de información), alta frente a baja participación (tiempo y proceso de la toma de decisión), optimización frente a satisfacción (utilidad, búsqueda de alternativas) y compensatoria frente a no compensatoria (características y fortalezas alternativas frente a las debilidades).

Se identifica a la población ecuatoriana como una sociedad que opta por el volumen y la diversidad y que además responde a promociones de ahorro, en distribuidoras o supermercados grandes. Es un hábito la comparación y regateo de precios, debido a que se encuentra en una tendencia de racionalización en el consumo resultado de la situación económica del país. En cuanto a si es posible considerar un consumidor digital ecuatoriano, las proyecciones son positivas. 1 de cada 2 ecuatorianos son potenciales consumidores en plataformas digitales e iniciativas de e-commerce; además un 16% de la población tienen capacidad real para consumir en línea pues cuentan con tarjeta de crédito. Es probable que alrededor de medio millón de ecuatorianos entre 25 y 45 años hayan tenido experiencia en compra en línea, sin embargo, del total de compras, solo unas de cuatro transacciones son a empresas ecuatorianas.

Se estructura el modelo de Negocio y estrategias de posicionamiento de la marca "Pick Up" para el mercado de Quito, Ecuador, en el que se evidencia que es necesaria una comprensión del e-commerce como ventaja comparativa y solventar cuestiones relacionadas a la normativa para establecer el modelo y las estrategias. Una de las ventajas de la aplicación de e-commerce es que fortalece la relación de confianza entre empresa y consumidor. Según Siau & Shen (2003), aumenta la lealtad posterior a una experiencia satisfactoria. En algunos consumidores se necesitan varios ciclos en dicha experiencia previa el estatus de lealtad y confianza en la relación. Dentro de esta relación se trabaja en la construcción de confianza en cuanto a precarización laboral con los colaboradores.

También relacionado a la normativa el país debe contemplar los beneficios estipulados en el Código de Trabajo, tales como el aporte al seguro social (9.45% personal y 11.15% patronal), decimotercer y decimocuarto sueldo y utilidades. Si se intentara construir un modelo que incluya porcentajes de estos valores, los supuestos serían: mantener una relación de 20% para la empresa y 80% para el consumidor, con un margen de utilidad del 3% y toma como base un ingreso mensual hipotético correspondiente a un SBU (\$394). La relación resultante entre un panorama tradicional, incluye estos rubros y uno donde se lo considere, la relación es de \$394 y un aumento a \$518. Es decir, un trabajador debería producir para el negocio un mínimo de \$518 (31 puntos porcentuales por sobre el SBU) para acceder a dichos beneficios. Quiere decir que el costo del servicio o se encare un 31 % más o el trabajador debe producir dicho porcentaje para cumplir los mínimos requeridos por el empleador para el pago de beneficios.

En cuanto a la aplicación metodológica, el trabajo se condujo con un análisis STP que permitió la constante relación entre variables. Además de complementar con un estudio de mercado a través de encuestas. La problemática de construcción de una infraestructura logística pudo ser analizada en conjunto con las variables gracias al proceso metodológico. La evolución de la cadena de suministro y de las empresas tradicionales a pesar de contar con inclusión de tecnología y equipamiento, puede verse afectada si no logra adaptar las tendencias como son crowdsourcing y economía colaborativa. Estas ya han logrado que el servicio de paquetería con un tiempo de entrega de 24 horas, tenga que enfrentarse a un servicio que entrega en una hora. El cliente por ende deja de percibir a la cadena de suministro como un proceso integral y solo procura reducir el tiempo desde el centro de distribución hasta sus manos. Es por esto que el e-commerce puede funcionar como ventaja

competitiva, no solo como lo ha hecho con los aplicativos móviles sino también para dicho sector tradicional y para iniciativas que planteen nuevos al sistema.

Las encuestas dieron como resultado un alto grado de satisfacción a las aplicaciones y una frecuencia de uso en comparación a las de sectores turísticos (Airbnb) y de conocimiento (Wikipedia o Khan). El principal hallazgo fue encontrar que la muestra analizada valoró más el criterio técnico por sobre el precio, lo que ofrece una oportunidad a Pick Up para, sin dejar de despreocuparse por reducir costes operativos, fomentar modelos de responsabilidad social. Además del hallazgo de varios segmentos potenciales.

Una de las limitaciones encontradas fue la del Business Model Canvas para recopilar los resultados y plantear la propuesta de valor y el segmento. La principal motivación para su uso fue formato es el requerimiento principal de entidades de crédito, programas de aceleradoras e incubadoras de proyectos y concursos para recepción de fondos con inversionistas ángeles. Este modelo limita la característica multisegmento de esta iniciativa. Sin embargo, en el transcurso del análisis se encontró la solución a esta disyuntiva, pues al complementarla con una estrategia de Pívor para startups de e-commerce, se encontró la guía para poder testear varios segmentos e incorporar sus requerimientos. Finalmente, las variables se logran entrelazar a partir del tercer capítulo. Las estrategias están enfocadas en relación al comportamiento del consumidor y resuelve como interactuar durante el proceso de compra al tomar en cuenta que en paralelo se proyecta llevar a cabo el Pívor que en su lugar se enfoca en la característica multisegmento de la iniciativa.

## VII. CONCLUSIONES

Esta investigación plantea comprobar la hipótesis de si el comportamiento del consumidor ecuatoriano a través de una iniciativa de e-commerce aportaría al desarrollo de la infraestructura de la cadena de suministro; para ello se estructuraría un modelo de negocio electrónico y estrategias de posicionamiento enfocadas al consumidor y acordes al contexto social. Gracias al análisis teórico y metodológico para el establecimiento del modelo de negocio y posicionamiento de "Pick Up", se comprueba que la hipótesis se cumple de manera parcial. A continuación, se presentan las conclusiones de este trabajo.

- Es factible un modelo de e-commerce para construir una infraestructura logística en Ecuador, se deben contemplar las dinámicas sociales de globalización y sus consecuencias en la normativa laboral y en el posterior comportamiento de la sociedad. El last mile delivery se fusiona con las tendencias de incluir a proveedores y consumidores en la dinámica comercial y eso promueve la precarización laboral.
- La opinión con respecto a la precarización laboral es negativa y es el motivo por el que la hipótesis se cumple de manera parcial. 55% de la población considera que a pesar de que los colaboradores no tienen beneficios de seguridad social ni una relación de dependencia laboral y se vulneren sus derechos laborales, este modelo es innovador con potencial de ser mejorado. En total un 78% de la población no percibe un problema social en la interacción comercial de estas aplicaciones con la población. *"El éxito en las aplicaciones radican en un factor: sus colaboradores ven en estas un trabajo "abierto" (como una relación abierta) y eso es lo que atrae a los trabajadores. [Es por esto que] regularlo aminoraría su percepción y acogida."* (testimonio recogido).
- El Business Model Canvas para e-commerce no resultó significativo en su aplicación a la marca Pick Up. Si el objetivo de la empresa es acceder a financiamiento, el

modelo es útil pues engloba el panorama del giro del negocio, sin embargo no logra captar la esencia del mismo y esto requiere herramientas adicionales.

- El consumidor 2.0 en la cadena de suministro aportaría a desarrollar industrias a la vanguardia con la inclusión de Inteligencia Artificial. Trabajar en la lealtad y confianza en la relación a través de un e-commerce asegura el involucramiento directo con la sociedad y a través del Pívor, se asegura dichos escenarios de prueba.
- El estudio de mercado dio como resultado que 49% de la muestra de los consumidores estarían dispuestos a pagar entre \$1 y \$3 dólares y 38% creen que debería costar entre \$3 o más de \$6 (este un 5%). Un 9% consideran que debería costar menos de \$1 y 5% consideran que debería ser gratis.
- El segmento con más proyección es el de "Delivery sin límites de transporte, peso o tamaño y gestión de la CS para PYMES" (50%). Otros a considerar son "reciclaje y manejo de desechos" (33%), auto compartido (18%).
- El consumidor privilegia los criterios técnicos por sobre el previo. Se valoró una interfaz rápida y funcional con 24%, seguido de variedad en las rutas (11%), exactitud en los mapas (15%) y un 15% que valora su disponibilidad para la tienda de Android y Apple. En total un 65% de personas valoran los criterios técnicos y la usabilidad de la plataforma sobre el segundo criterio más valorado que es el precio, con un 23%.

## VIII. RECOMENDACIONES

A continuación, se enumeran las recomendaciones del autor según estos ejes, de uso para investigación académica, manejo organizacional, proyección de industrias o aporte a la política pública:

- Realizar estudios referentes a la gentrificación de la población y el relevo generacional en relación a la influencia en las dinámicas económicas (comerciales), además de los retos de la normativa frente a las formas de trabajo contemporáneas. Para la academia debe ser vital comprender las disyuntivas a causa de una normativa y legislación caduca que no afrontan las formas de trabajo contemporáneas y sus consecuencias sociales.
- Analizar modelos de consumo colaborativo desde la visión del consumidor. Es necesario definir el límite existente dos ideas opuestas existentes en la sociedad. La una es una sociedad que anhela un paso de la competencia a la cooperatividad y la otra una sociedad que pretende lograr ventaja competitiva del negocio se incluyen modelos cooperativos en escenarios competitivos.
- Rediseñar la marca a través de herramientas como Lean Startup o planificación estratégica. Las estrategias de posicionamiento para negocios con segmentos objetivos varios, requieren experimentar, por lo que se sugiere la estrategia de Pívor. El modelo debe complementar la infraestructura planeada, con software adicional que incluya contenido web para procesadores de escritorio, uso de tecnología adicional y plataformas de análisis de datos para complementar el manejo eficiente.
- Establecer un diseño técnico adecuado, gestión y almacenamiento de información, estándares de seguridad en la transacción, políticas de privacidad y manejo de información, estipulación de términos y condiciones, protocolos de recolección y uso

de información, se cubre las dimensiones tangibles, de confianza y de receptividad para así cuidar la relación con el cliente.

- Replantear la estructura de costos inicial de la empresa en la que se establece el valor de \$20 USD por cada token de acceso. El sistema de pago debe estar entre los ítems de evaluación en la estrategia de Pívor.
- Recopilar información complementaria del consumidor y los segmentos mediante grupos de discusión, entrevistas con expertos, pero sobre todo con PYMES y emprendimientos.
- Generar espacios de dialogo para discusión del uso de plataformas tecnológicas de entrega de última milla entre la sociedad ecuatoriana. Es necesario difundir conocimiento y fortalecer procesos de alfabetización tecnológica en la sociedad.

## LISTA DE REFERENCIAS

### Libros físicos y web

- Baker, M. (1987). *The Marketing Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chaffey. (1987). E-Marketing. En M. Baker, *The Marketing Book* (págs. 637-667). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chaffey, D. (2002). *E-business and E-commerce Management*. Edimburgo: Pearson Education.
- Keller, P., & Kotler, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Porter, A. M. (1997). One Focus, One Supply Base. *Purchasing*, June 5, 1997, 50-59.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). How Information Gives You Competitive. *Harvard Business School Publishing*, 1-24.

### Artículos web

- Antun, P., Richkarday, O., & Aguerrebere, R. (1995). *Logística, una visión sistémica*. Obtenido de Instituto Mexicano del Transporte: <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/DocumentoTecnico/dt14.pdf>
- Baumeister, D., Kauschke, P., & Tipping, A. (2018). *Convenience Is Key in Last-Mile Delivery around the World*. Obtenido de Strategy and Business: <https://www.strategy-business.com/article/Convenience-Is-Key-in-Last-Mile-Delivery-around-the-World?gko=eab80>
- Cañigüeral, A. (julio de 2014). *Consumo Colaborativo*. Obtenido de Leaners Magazine Num 05: <http://www.leanersmagazine.com/docs/publicaciones/05-sharing-value/consumo-colaborativo.pdf>
- Hernández, J., & Jimenez, S. (2002). *Marco Conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*. Instituto Mexicano del Transporte, Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Obtenido de Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/\[PD\]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoque%20logistico.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/[PD]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoque%20logistico.pdf)
- Ibarra, M. (09 de marzo de 2014). *Continuous Delivery is a Competitive Advantage*. Obtenido de AIM Consulting : <https://aimconsulting.com/insights/blog/continuous-delivery-as-a-competitive-advantage/>
- Norton, M., & Gourville, J. (2014). Comportamiento del consumidor y proceso de compra. *Harvard business Publishing*, 25.

Postnord. (2016). *Consumer-driven logistics*:. Obtenido de POSTNORD:  
<https://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2016/whitepaper-about-consumer-driven-logistics-october-2016.pdf>

Saa, G., Paz Mejía, M., & Chiriboga, J. (2017). Consumo digital en Ecuador 2017. *Interactive Advertisement Bureau Ecuador*, 1-29. Obtenido de  
[http://iabecuador.com/doc/EstudioDigital2017\\_IAB.pdf](http://iabecuador.com/doc/EstudioDigital2017_IAB.pdf)

Varshneya, R. (2014). *A Pivot Could Save Your Mobile App From Failing*. Obtenido de  
<https://www.entrepreneur.com/article/230908>

### Artículos de revistas

Aguilar, W., & García, G. (2017). Los derechos del consumidor y su desconocimiento en la sociedad ecuatoriana. *Prisma Social*, 454-482.

Balcik, B., Beamon, B., & Smilowitz, K. (2008). Last Mile Distribution in Humanitarian Relief. *Journal of Intelligent Transportation Systems*, 12(2), 51–63.  
doi:doi:10.1080/15472450802023329

Bensassi, S., Márquez-Ramos, L., Martínez-Zarzoso, I., & Suárez-Burguet, C. (2015). Relationship between logistics infrastructure and trade: Evidence from Spanish regional exports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 47-61.

Blum, A., & Langley, P. (1997). Selection of relevant features and examples in machine learning. *ELSEVIER. Volume 97*, 245-271. Obtenido de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0004370297000635>

Cabrera, E., & Buenaño, E. (2018). ¿Ha crecido la clase media en el Ecuador? *Revista de Economía del Rosario. Vol. 21. No. 1*, 121-152.  
doi:http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.6802

Carpio, R., & Delgado, M. (Noviembre de 2013). *El trabajador en relación de dependencia en el Ecuador*. Obtenido de  
[https://www.researchgate.net/publication/303680069\\_El\\_trabajador\\_en\\_relacion\\_de\\_dependencia\\_en\\_el\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/303680069_El_trabajador_en_relacion_de_dependencia_en_el_Ecuador)

Castillo, V., Bell, J., Rose, E., & Rodrigues, A. (2018). Crowdsourcing Last Mile Delivery: Strategic Implications and Future Research Directions. *Journal of Business Logistics*, 7-25. Obtenido de  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jbl.12173>

Comberg, C., Seith, F., German, A., & Velamuri, V. (2014). Pivots in Startups: Factors Influencing Business. *Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society*, 1-19.

Constantinides, E., & Fountain, S. (2007). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct. Data and Digital Marketing Practice*, 231-244.

Davis, B., & Sadeghinejad, A. (5 de octubre de 2017). *How to Use Situational Analysis and STP in Your Marketing Plan | Segmenting, Targeting, and Positioning*. Obtenido de Ashford University, Forbes School of Business and Technology:

- <https://www.ashford.edu/online-degrees/business/how-to-use-situational-analysis-and-stp-in-your-marketing-plan-segmenting-targeting-and-positioning>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2014). Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 34.
- DeSarbo, W., Blanchard, S., & Selin Atalay, A. (2009). A New Spatial Classification Methodology for Simultaneous Segmentation, Targeting, and Positioning (STP Analysis) for Marketing Research. . *Review of Marketing Research*, volume 5, 75–103. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S1548-6435%282008%290000005008>
- Di Lascio, V. (2018). Food and Anything Delivery Startups in. *Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli"*, 1-42.
- Dolan, S. (10 de mayo de 2018). *Los desafíos de las soluciones de tecnología de entrega y logística de última milla*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained>
- Dudovskiy, J. (9 de mayo de 2016). *PepsiCo Segmentation, Targeting and Positioning*. Obtenido de <https://research-methodology.net/pepsico-segmentation-targeting-and-positioning-2/>
- Fourie, J. (2006). Economic Infrastructure: A review of definitions, theory and empirics. *The South African Journal of Economics*, 530-556.
- Gasow, P. (2005). *Fundamentals of Survey Research*. Obtenido de [https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05\\_0638.pdf](https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05_0638.pdf)
- Gefen, D. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of Association for Information Systems*, 27-51. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1197&context=jais>
- Gilmore, D. (2018). *The New Era of Digital Logistics*. Obtenido de Supply Chain Market: <https://www.supplychainmarket.com/doc/the-new-era-of-digital-logistics-0001>
- Howe, J. (junio de 2006). *The rise of Crowdsourcing*. Obtenido de Wired Magazine. Issue 14.06.: [https://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/Howe\\_The\\_Rise\\_of\\_Crowdsourcing.pdf](https://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/Howe_The_Rise_of_Crowdsourcing.pdf)
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2011). *Estadística Básica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. . *International Marketing Review*, 300–323.
- Hill, E. W. (2000). A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage. . *Economic Development Quarterly*, 65–96 .
- Howard, R. (10 de abril de 2014). *Same-Day Delivery: From Competitive Advantage to Must-Offer Service*. Obtenido de Total Retail:

<https://www.mytotalretail.com/article/same-day-delivery-from-competitive-advantage-must-offer-service/all/>

- Jiménez, J. E., & Hernández, S. (2002). Marco Conceptual de la cadena de suministro; un nuevo enfoque Logístico. *Publicación Técnica No. 215*, 71-72.
- Mazo, A. Z., Gómez, R., & Fernández, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *CLIO América, Vol. 8*(Nº. 15), 90-110. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114787>
- McKnight, D., & Chervany, N. (2014). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 35-59. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10864415.2001.11044235>
- Merino, J. (s.f.). *Investigación de Mercados, Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de UCM: [https://eprints.ucm.es/11231/1/Introduccion\\_a\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_de\\_Mercados.pdf](https://eprints.ucm.es/11231/1/Introduccion_a_la_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados.pdf)
- Morash, E., Droge, C., & Vickery, S. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics; Hoboken Vol. 17, Iss.*, 1-22.
- Opačić, M., & Veinović, M. (4 de enero de 2015). *THE IMPORTANCE OF EXPERIENCE WITH WEB 2.0 TECHNOLOGIES*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/278848295\\_THE\\_IMPORTANCE\\_OF\\_EXPERIENCE\\_WITH\\_WEB\\_20\\_TECHNOLOGIES\\_FOR\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_SYSTEM\\_DEVELOPMENT\\_VAZNOST\\_POZNAVANJA\\_VEB\\_20\\_TEHNOLOGIJA\\_ZA\\_RAZVOJ\\_MODELA\\_SISTEMA\\_ZA\\_MENADZMENT\\_ZNANJA](https://www.researchgate.net/publication/278848295_THE_IMPORTANCE_OF_EXPERIENCE_WITH_WEB_20_TECHNOLOGIES_FOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_SYSTEM_DEVELOPMENT_VAZNOST_POZNAVANJA_VEB_20_TEHNOLOGIJA_ZA_RAZVOJ_MODELA_SISTEMA_ZA_MENADZMENT_ZNANJA)
- O'Reilly, T. (30 de septiembre de 2005). *Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Obtenido de <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Srinivasana, S., Andersona, R., & Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents. *Journal of Retailing 78 (2002) 41–50*, 42-45.
- Rinaldi, S., Peerenboom, P., & Kelly, T. (2001). Identifying, understanding, and analyzing critical infrastructure interdependencies. *IEEE Control Systems*, 11-25.
- Romero, I. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías de desarrollo. *Análisis Económico. Num. 57, Vol XXIV*, 200-2016.
- Russell, S., & Norvig, P. (1995). *Artificial Intelligence. A Modern Approach*. New Jersey: Prentice Hall. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.259.8854&rep=rep1&type=pdf>

- Siau, K., & Shen, Z. (2003). Building customer trust in mobile commerce. *Communications of the ACM*, 91-94. Obtenido de <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=641211>
- Timmers, P. (28 de julio de 2006). *Business for electronic markets*. Obtenido de Taylor & Francis: <http://www.tandfonline.com/loi/rema20>
- Tsenga, M.-L., Wu, K.-J., & Nguyen, T. T. (2011). Information technology in supply chain management : a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 25 (2011) 257 – 272, 260-261.

### Artículos de periódicos

- América Economía. (febrero de 2014). *Quito, la nueva capital económica de Ecuador*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/quito-la-nueva-capital-economica-de-ecuador>
- Berengueras, J. (2015). Glovo: el recadero colaborativo. *El Periódico Catalunya*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20150624/glovo-recadero-colaborativo-mensajeria-app-4302358>
- Boussiet, E. (14 de junio de 2018). Jóvenes talentos: Oscar Pierre, CEO y cofundador de Glovo. *Mundo Empresarial*. Obtenido de <http://www.monempresarial.com/es/2018/06/04/jovenes-talentos-oscar-pierre-ceo-glovo/>
- Carvajal, A. (23 de julio de 2018). Las plataformas Cabify y Uber trabajan en Quito pese a sanciones. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/uber-cabify-quito-sanciones.html>
- Carvajal, A. (30 de noviembre de 2018). Mauricio Rodas llama a debatir la aplicación de Uber y Cabify en Quito. *El comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/rodas-debate-uber-cabify-quito.html>
- El Confidencial. (26 de 06 de 2018). *Las flotas de sin papeles que sustentan Glovo, la 'startup' más mimada de España*. Obtenido de El Confidencial: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-06-26/glovo-repartidores-inmigrantes-licencias-opiniones\\_1582451/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-06-26/glovo-repartidores-inmigrantes-licencias-opiniones_1582451/)
- El Confidencial. (07 de 02 de 2018). *Repartidores en la nieve: ¿es ético pedir a Glovo o Deliveroo durante una tormenta?* Obtenido de El Confidencial: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-02-07/repartidores-nieve-etico-pedir-glovo-deliveroo-tormenta\\_1518056/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-02-07/repartidores-nieve-etico-pedir-glovo-deliveroo-tormenta_1518056/)
- El Telégrafo. (25 de marzo de 2017). El consumidor ecuatoriano no dejó de gastar, solo optimizó su dinero. *El Telégrafo*, pág. 1.
- El Universo. (05 de septiembre de 2018). *Los pedidos 'online' en Ecuador ya no son solo de comida*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/09/05/nota/6938438/pedidos-online-ya-no-son-solo-comida>

- El Universo. (16 de agosto de 2018). *Uber Eats busca bajar desempleo con el 'delivery'*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/16/nota/6907304/uber-eats-busca-bajar-desempleo-delivery>
- Expreso. (11 de agosto de 2018). *Los nuevos repartidores por aplicación llegan a Ecuador*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/negocios-empleo-aplicaciones-delivery-repartidores-economia-IY2320930>
- Pacheco, M. (octubre de 30 de 2018). *Gobierno dice que "afrentará reto" de regularizar a trabajadores de Uber y otras aplicaciones*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-regularizacion-uber-aplicaciones-transporte.html>
- Pita, E. (10 de julio de 2018). *Glovo: la empresa made in Spain que revoluciona el delivery en el mundo*. *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2018/07/10/5b3b583822601d9d538b463f.html>
- Ramirez, S. (25 de julio de 2016). *Al 'boom' económico de Ecuador le llegó la recesión*. *El Tiempo*, pág. 1.
- Redacción Noticias. (27 de diciembre de 2018). *El salario básico subirá USD 8 en 2019, el Gobierno de Ecuador lo fijó en USD 394*. *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/salario-basico-incremento-ecuador-2019.html>
- Revista Líderes. (s.f.). *Tres Parques industriales para Quito*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tres-parques-industriales-quito.html>
- Salvatierra, J. (22 de diciembre de 2017). *UGT denuncia a Deliveroo, Glovo, UberEats y Stuart por "relación laboral encubierta"*. Obtenido de El País: [https://elpais.com/economia/2017/12/21/actualidad/1513846080\\_627815.html](https://elpais.com/economia/2017/12/21/actualidad/1513846080_627815.html)
- Schulkin, J. (07 de septiembre de 2018). *Estallaron las quejas de los usuarios de Glovo porque les dolarizaron sus gastos en pesos: el proceso para reclamar*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/tecnologia/2018/09/07/estallaron-las-quejas-de-los-usuarios-de-glovo-porque-les-dolarizaron-sus-gastos-en-pesos-el-proceso-para-reclamar/>
- The Economist. (4 de agosto de 2008). *Competitive Advantage*. Obtenido de The Economist: <https://www.economist.com/news/2008/08/04/competitive-advantage>
- Villacís, B., & Carrillo, D. (2010). *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. *Analitika Revista Ecuatoriana de Estadística; INEC*, 52.
- Villalvilla, X. (2015). *Entrevista a Oscar Pierre*. *Empresa y Economía*. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/entrevistas/entrevista-oscar-pierre-glovo.html>
- Vistazo. (27 de febrero de 2015). Obtenido de Logística y transporte: [http://www.vistazo.com/sites/default/files/turnjsmagazine/2410/turnjsmagazines/sourcepdf/logistica\\_y\\_transporte\\_27\\_de\\_feb.compressed.pdf](http://www.vistazo.com/sites/default/files/turnjsmagazine/2410/turnjsmagazines/sourcepdf/logistica_y_transporte_27_de_feb.compressed.pdf)

Zumba, L. (07 de agosto de 2017). El consumo más racional, pero en crecimiento. *Expreso*, pág. 1.

### **Páginas web**

Encyclopedia Britannica. (s.f.). *Britannica*. Obtenido de <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>

Enfermería 21. (12 de septiembre de 2018). *La Aemps obliga a Glovo a dejar de vender medicamentos a domicilio*. Obtenido de Diario Independiente de Contenido Enfermero: <https://www.enfermeria21.com/diario-dicen/sanidad-obliga-a-glovo-a-dejar-de-vender-medicamentos-a-domicilio-a-causa-de-varias-denuncias/>

Entrepreneur. (s.f.). *Market Research*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/market-research>

HBR. (2019). *Artículos Ventaja Competitiva*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/search?N=0+4294967064&Ntt=competitive+advantage>

Instituto Europeo de Posgrados. (s.f.). *IEP*. Obtenido de Noticias IEP: <https://www.iep.edu.es/que-diferencias-hay-entre-la-logistica-y-el-supply-chain/>

Insights. (12 de abril de 2017). *Tendencias que marcarán el consumo en Ecuador*. Obtenido de Insights.la: <https://insights.la/2017/04/12/tendencias-consumo-ecuador/>

Investopedia. (s.f.). Obtenido de Supply Chain Management (SCM): <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>

Investopedia. (s.f.). Obtenido de Supply Chain: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp>

Investopedia. (s.f.). Obtenido de Logistics: <https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp>

Lincoln University. (2006). *Sample Size*. Obtenido de <https://library2.lincoln.ac.nz/documents/Sample-size.pdf>

The Lean Startup. (2019). *The Lean Startup Methodology*. Obtenido de <http://theleanstartup.com/principles>

Survey Monkey. (SF). *The world's most popular free online survey tool*. Obtenido de <https://www.surveymonkey.com/>

### **Normativa**

República del Ecuador. (2018). *Código de Trabajo*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado/>

### **Disertaciones**

Acosta, R. (2017). PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA KARE CUMBAYÁ: ESTRATEGIAS. *Repositorio PUCE*, 117.

Buestán, F. (2015). *Análisis comparativo del desempeño logístico del Ecuador frente a los miembros de la CAN en base al índice de desempeño logístico*. Obtenido de

Universidad del Azuay:  
[http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5494/1/11834\\_esp.pdf](http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5494/1/11834_esp.pdf)

- Carrera, M. (2016). Plan Estratégico de Comunicación Global para la. *Repositorio Investigación USFQ*, 1-172.
- Cerda, H. (1991). *Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de datos e Información*. Obtenido de Tesis de Postgrado:  
<http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Chiu, F.-H. (2019). *A Comparison between Traditional SCM and e-SCM*. Obtenido de  
<http://www.jgbm.org/page/12%20Fu-Hung%20Chiu.pdf>:
- Cipoletta, G., Pérez, G., & Sánchez, J. (2010). *Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística; experiencias internacionales y propuestas iniciales*. Obtenido de División de Recursos Naturales e Infraestructura:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6350/S1000312\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6350/S1000312_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montero, F., & Mendoza, M. (2015). “INTEGRACION DE UNA HERRAMIENTA. *Repositorio Universidad de Guayaquil*, 1-142.
- Sarmiento, G. y. (s.f.). *Business model canvas*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:  
[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business\\_model\\_canvas.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf)
- Wu, F., Yeniyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management* 35 (2006) 493 – 504, 494.
- Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter’s five forces and scenario model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Elsevier, 798-805.

### **Portales web**

- BCE. (marzo de 2018). *Reporte trimestral del mercado laboral urbano*. Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201803.pdf>
- CAF. (2004). *Competitividad en Ciudades y Regiones Experiencia y lecciones del PAC*. Obtenido de  
<https://www.caf.com/media/3252/CompetitividadCiudadesyRegionesBogot%C3%A11Nov200421.pdf>
- Comisión Europea. (2016). *Una Agenda Europea para la economía colaborativa*. Bruselas: Comisión Europea .
- CrunchBase. (2019). *Glovo Statistics*. Obtenido de crunchbase.com:  
<https://www.crunchbase.com/organization/glovo-app#section-funding-rounds>

- DHL. (enero de 2019). *Guía de Servicios y Tarifas 2019, Ecuador*. Obtenido de DHL: [http://www.dhl.com.ec/content/dam/downloads/ec/express/es/shipping/rate\\_guide/dhl\\_express\\_rate\\_transit\\_guide\\_ec\\_es.pdf](http://www.dhl.com.ec/content/dam/downloads/ec/express/es/shipping/rate_guide/dhl_express_rate_transit_guide_ec_es.pdf)
- Glovo. (2018). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://glovoapp.com/es/faq>
- Himiko Tech. (2018). *About Us*. Obtenido de Himiko Tech: <https://www.himikotech.com/>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*. Quito: INEC.
- INEC. (2017). *Panorama laboral y empresarial en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- INEC. (junio de 2018). *Reporte de Economía Laboral – junio 2018*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/Informe\\_Economia\\_laboral-jun18.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/Informe_Economia_laboral-jun18.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Nunca más tercerización, contratos por horas, nunca más vulneración de los derechos laborales*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/nunca-mas-tercerizacion-contratos-por-horas-nunca-mas-vulneracion-de-los-derechos-laborales/>
- OIT. (2018). *El Futuro del Trabajo*. Obtenido de OIT: <https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/lang--es/index.htm>
- OIT. (25 de marzo de 2019). *Business models worldwide face radical change: ILO-IOE study*. Obtenido de OIT: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_679177/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_679177/lang--en/index.htm)
- OIT. (2019). *Derecho al Trabajo*. Obtenido de OIT: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-law/lang--es/index.htm>
- Secretaría de Desarrollo Productivo DMQ. (2018). *Estrategia de Resiliencia Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://quitoinvest.com.ec/publicaciones#>
- Secretaría de Desarrollo Productivo DMQ. (2018). *Guía de Inversiones 2018*. Obtenido de <http://quitoinvest.com.ec/publicaciones#>: [https://drive.google.com/file/d/1u8h8W0GMAAti1iBaznfKtXU\\_ysNQsSzb/view](https://drive.google.com/file/d/1u8h8W0GMAAti1iBaznfKtXU_ysNQsSzb/view)
- Servientrega. (2019). *Servicios e-commerce*. Obtenido de <https://www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/empresas/soluciones/logistica-ecommerce>

## Entrevista

- Ameen, T. (01 de septiembre de 2018). Entrevista sobre Pick Up. (P. Sánchez, Entrevistador)

## ANEXOS

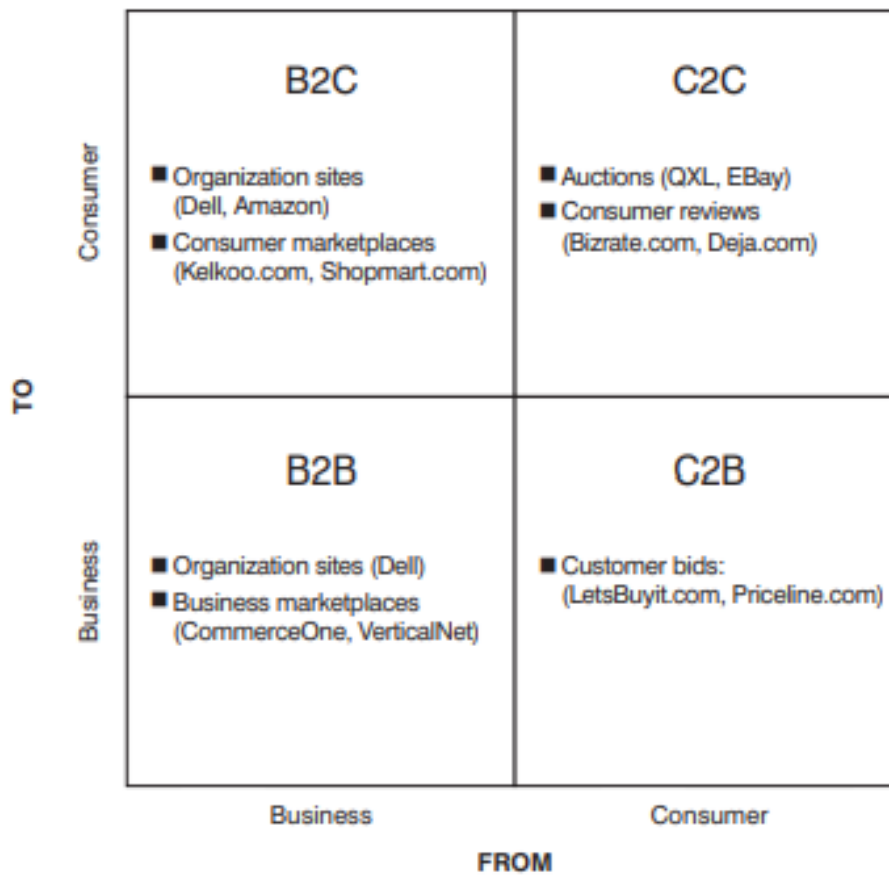
### Anexo 1: Marco normativo de beneficios laborales en Ecuador

Salario básico 2019	Aporte seguro social	Utilidades (15%)		13° sueldo	14° sueldo
		10% a todos los trabajadores/ numero trabajadores) 20 días x 2	5% a trabajadores con cargas familiares <sup>18</sup> A (días trabajados * # cargas) B sumatoria A del # trabajadores		
USD 394 (por 40 horas semanales) (Redacción Noticias, 2018)	9.45% personal y 11.15% patronal del salario mensual	%/#trabajadores	% *A/ B	Suma de todas las remuneraciones del 1ro de diciembre del año x al 30 de noviembre del año x+1	Días labrados*S BU*Horas semanales y se divide para 360. En promedio se paga \$ 386 USD
Porcentaje estimado sobre 1 SBU	\$37.23 personal \$43.93 patronal Mensuales al estado	NA	NA	\$ 32.83 USD mensuales al trabajador que permanece ese periodo trabajando	\$32.16 USD mensuales al trabajador que permanece 1 año trabajando
Cálculo para \$20 USD de ganancia diaria trabajador <sup>19</sup>	a) \$1.861 aporte personal b) \$2.196 aporte patronal	NA	NA	c) \$1.65	d) \$1.60

Datos tomados de Código de Trabajo Ecuador (Código de Trabajo, 2018)

Elaborado por Patricio Sánchez

## Anexo 2: Relación digital consumidor-empresa



Fuente: (Chaffey, 1987, pág. 640)

Recopilado por Patricio Sánchez

### Anexo 3: Marco explicativo del potencial mercado digital en Ecuador

Potencial mercado digital en Ecuador	Transacciones en Ecuador clase media	Transacciones en e-commerce <sup>31</sup>		A las empresas de Ecuador
		Entre 24 y 34 años 60% compra en línea (2.169.556 de 16 millones)	Entre 34 y 44 años 59% compra en línea (2.468.423 de 16 millones)	
1 de cada 2 ecuatorianos con smartphone	36.73% (clase media y alta)	Entre 24 y 34 años 60% compra en línea (2.169.556 de 16 millones)	Entre 34 y 44 años 59% compra en línea (2.468.423 de 16 millones)	17.1% de los negocios ofertan sus productos en e-commerce
8 de cada 10 personas tienen acceso a internet	44.8% realizan transacciones con tarjeta de crédito	1.444.371 son potenciales consumidores, pero 356.892 de clase media cuentan con medio de pago.	1.645.615 son potenciales consumidores, pero 406.056 de clase media cuentan con medio de pago.	Solo 25% de las compras en línea corresponden a ofertantes ecuatorianos.
2 de cada 3 ecuatorianos son potenciales consumidores en la Web 2.0	16.45% de la población consumen entre \$100 y 300 USD	214.135 clientes jóvenes de clase media que compran en línea.	239.573 adultos jóvenes de clase media que compran en línea.	De 453.708 personas que compran en línea, 113.427 compraran a negocios ecuatorianos <sup>32</sup> .

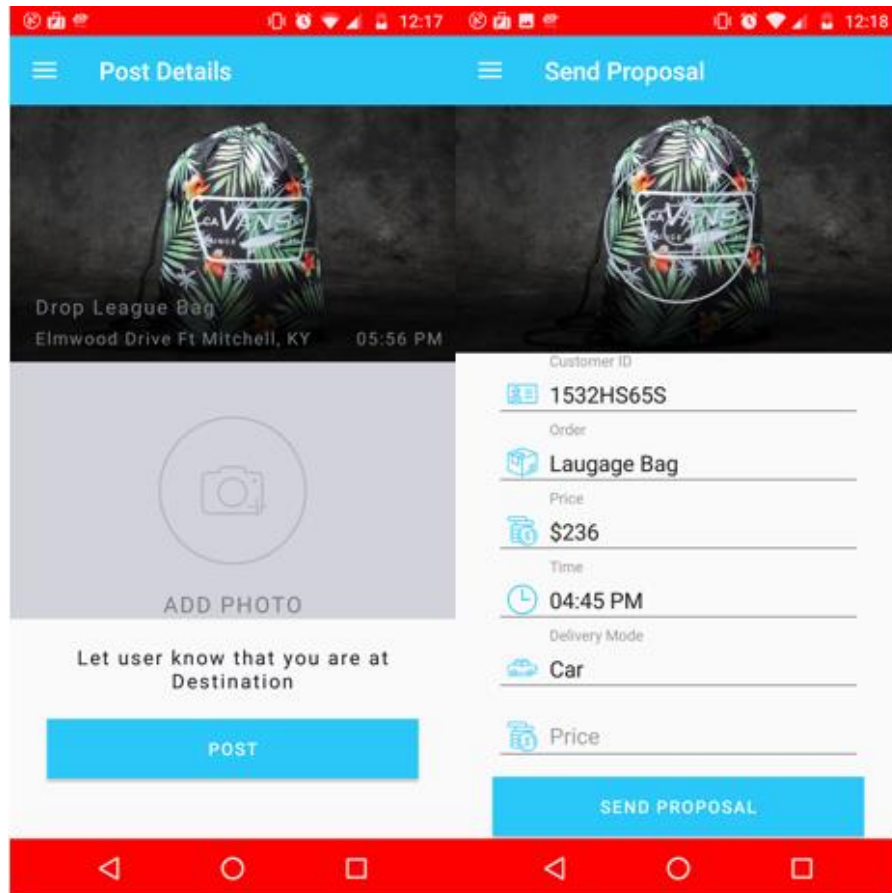
Fuente: (Saa, Paz Mejía, & Chiriboga, 2017), (Villacís & Carrillo, 2010).

Elaborado por Patricio Sánchez; datos presentados en el apartado 2.2.2 del INEC

<sup>31</sup> Los datos estimados de la población corresponden al Informe "País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador" del INEC. (Villacís & Carrillo, 2010)

<sup>32</sup> Esta conclusión previa es solo para idear un escenario inicial de relación de la transacción cliente-empresa en Ecuador.

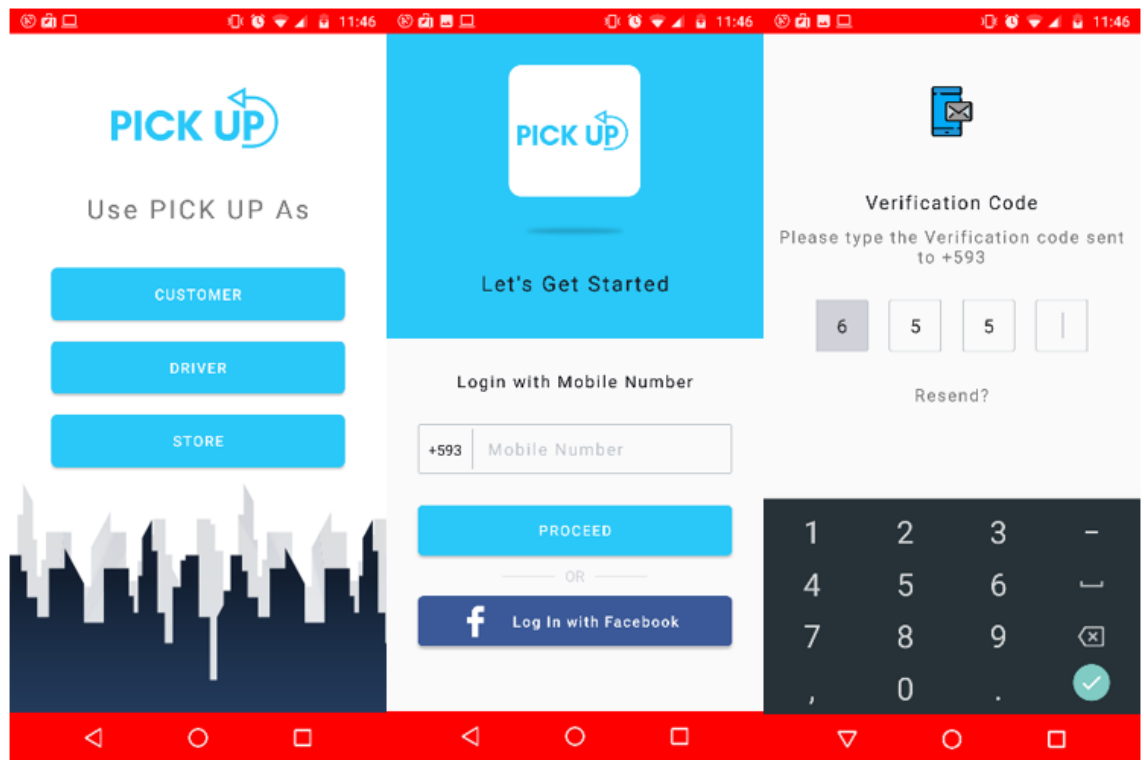
## Anexo 4: Interfáz de pedido Cliente y Conductor Pick Up



Fuente himikotech.com

Recopilado por Patricio Sánchez

## Anexo 4B: Interfaz de ingreso, registro y verificación Pick Up



Fuente himikotech.com

Recopilado por Patricio Sánchez

### Anexo 5: Proyecciones para Pick Up en líneas de productos

<b>Segmento de Pick Up</b>	<b>Pick Up Trucks</b>	<b>Pick Up Office</b>	<b>Pick Up Day Day</b>	<b>Pick Up Green</b>
<b>Corporativo</b>	Envío de materia prima o de tamaño grande.	Envío de documentos, correspondencia, paquetería.	Envío de productos finales al consumidor.	Manejo de desechos.
<b>Restaurantes</b>	Surtidos para la posterior venta.	-	Envío de comidas de todo tipo de restaurantes.	Manejo de desechos orgánicos.
<b>Individual</b>	--	Envío de paquetería, correspondencia, documentación laboral.	Envío de productos de tamaño pequeño y mediano del servicio tradicional.	--
<b>Familiar</b>	Envío de surtidos de cocina, alacena, compras grandes, menajes.	Recadaría de todo tipo.	--	Manejo de objetos a reciclaje, donaciones, artículos viejos o usados.
<b>Conductores</b>	Empresas y propietarios de transporte y distribución.  Camiones, camionetas, remolques.	Cooperativas de motorizados, plataformas existentes.  Motocicleta, automóvil, vans.	FreeLancer y colaboradores individuales.  Motocicletas, vans	Empresas existentes o nuevas de transportes de objetos varios.  Camiones, camionetas, remolques, vans.

Elaborado por Patricio Sánchez

Fuente (Ameen, 2018)

## Anexo 6: Tipo de Pívor

Tipo de Pivote	Descripción	Componente de BMI <sup>33</sup>
Zoom in / De acercamiento	La característica única de un producto se convierte en el producto principal	CVP
Zoom out / De alejamiento	El producto se convierte en una característica de un producto más grande	CVP
De segmento de cliente	La hipótesis sobre los cambios de cliente específicos	CVP
De necesidad del cliente	La necesidad del cliente real es diferente a la asumida en un origen y puede requerirse un nuevo producto	CVP
De plataforma	Una aplicación se convierte en una plataforma o viceversa	CVP, PF
De Arquitectura del negocio	La empresa cambia de un modelo de sistemas complejos (alto margen, bajo volumen) a un modelo de operaciones de volumen (bajo margen, alto volumen)	CVP, KR&P
De Captación de Valor	Cambios en la forma en que una compañía captura valor creado	PF
Motor de crecimiento	Cambio en la estrategia de crecimiento que puede venir con un cambio en la captura de valor	PF, KR&P
De Canal	La misma solución para el cliente se puede ofrecer a través de otro canal de manera más efectiva	PF, KR&P
Tecnológico	Una nueva tecnología resuelve las mismas necesidades de los clientes a un precio y / o rendimiento superiores	PF, KR&P

Elaborado por Patricio Sánchez

Fuente (Comberg, Seith, German, & Velamuri, 2014, pág. 11)

<sup>33</sup> CVP: Customer value proposition (propuesta de valor). PF: Perceived usefulness for customers (usabilidad percibida del consumidor). KR&P: Key resources and processes (recursos clave y procesos).