



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Doble titulación en licenciatura en Administración de
Empresas y Contador Público**

**El estudio de la industria de las *Service Delivery Apps* y
su tendencia hacia modelos de negocios como los de las
*Super Apps***

Lew, Liza

27.114

Hofman, Enrique

Buenos Aires, Julio 2020

Resumen Ejecutivo	4
1. Problemática	5
1.1. Planteo del problema.....	5
1.2. Preguntas de investigación.....	7
1.2.2. Sub preguntas:.....	8
1.3. Objetivos	8
1.3.1. General.....	8
1.3.2. Específicos	8
1.4. Justificación de las razones del estudio.....	8
1.5 Estrategia metodológica	9
1.5.1 Tipo de estudio	9
1.5.2 Casos de estudio	10
1.5.3 Técnica de recolección de datos	12
2. Marco conceptual.....	13
2.1. Supply Chain.....	13
2.1.1. Funciones del supply chain.....	13
2.1.2. Logística de distribución	14
2.2. Retail	14
2.2.1. Qué es retail	14
2.2.2. Retail e Internet	15
2.3. Experiencia del consumidor	16
2.4. E-Commerce	17
2.5. Plataformas	18
3. Situación Global	20
4. Super apps	24
4.1. WeChat.....	24
4.2. Alibaba Group.....	34
4.3. Go-Jek.....	47
4.4. Grab.....	52
4.5. MoMo	55
4.6. Resumen genérico super apps.....	57
5. Casos occidente	60
5.1. Amazon	60
5.2. Mercado Libre	65
5.3. Camino de las Apps a Super Apps.....	67
6. Conclusiones	69
6.1. Conclusiones del trabajo.....	69
6.2. Análisis de tendencias.....	71

7. Bibliografía y anexos.....	74
7.1. Referencias bibliográficas	74
7.2. Otras fuentes.....	75

Resumen Ejecutivo

El mundo de la tecnología ha experimentado grandes cambios en los últimos años. Esto se debe, en gran parte, al mayor acceso a internet y a los dispositivos móviles por parte de la población. Gracias a ello, el uso de los celulares ha ido cambiando ya que nuevas funcionalidades fueron apareciendo, tal como las aplicaciones. A su vez, las aplicaciones también fueron mutando a lo largo de los años, y en occidente llegaron a ser algo que todavía no es el del todo conocido en el mundo: las *super apps*.

Debido a eso, el presente trabajo de graduación tiene como objetivo estudiar los cambios sucedidos en las aplicaciones móviles del oriente y a su vez comprender si las aplicaciones del occidente se encuentran en camino a emularlas. Para ello, se analizaron tanto las *super apps* del oriente, como las *apps* del occidente, tomando como ejemplo casos de las mas utilizadas y con mayor importancia en el mercado actual.

1. Problemática

1.1. Planteo del problema

“Online, we are all becoming ‘citizens of the world’, gravitating towards, without by extension so quickly recoiling from whatever we are not. The online world is one of ‘friends’ and ‘likes’, not of strangers and dislikes. Cyberspace is a cosmopolite’s haven.” (Simon, 2013, 2)

El crecimiento sostenido de internet en los últimos años ha dado lugar a nuevas oportunidades tecnológicas y comerciales a lo largo de todo el mundo. Gracias a ello, se dio inicio a una revolución que afectó los usos que se les da a los dispositivos móviles. En este contexto, debido a el crecimiento en su uso para la búsqueda de solución de problemas de la vida cotidiana, se ha generado un crecimiento de la industria O2O (Online to Offline) mediante el uso de plataformas.

"In a technology-driven, ‘digital world’, many of the largest and most successful businesses now operate and organize as open and inclusive ‘platforms’. Most platforms leverage networked technologies to facilitate economic exchange, transfer information and connect people. Think Amazon, Apple, Facebook, or Alphabet (Google). These companies all facilitate interactions between creators and extractors of value and, in doing so, generate wealth for the platform owner-controller. Thus, a platform derives value from its role as intermediary.” (Fenwick, M. 2019)

Segun Mark Fenwick (2019), "The popularity of the platform business model has grown in recent years with the development of a series of inter-connected technologies—the Internet, code-based algorithms, and PCs and smartphones. These technologies have advanced the platform business model by allowing

the fast, large-scale exchange of products and information utilizing decentralized networks.”

Las Apps, son aplicaciones de software diseñadas para instalar en los dispositivos móviles/tablets y mediante su plataforma ayudar al usuario. Las aplicaciones pueden tratar varias temáticas, por ejemplo: aplicaciones de juegos, de noticias, de transporte (Público o privado), de compras, promociones, o retailers online. Para este estudio, me interesa estudiar las Service Delivery Apps, que son aquellas que en particular brindan el servicio de entregas al usuario cada vez de manera más completa y eficiente. Ejemplo de ello son: Rappi, Glovo, UberEats, GrubHub y muchas más.

Me interesa estudiar si las Service Delivery Apps ya desarrolladas y establecidas en el mercado como tales, se encuentran en camino a emular las características de la nueva tendencia asiática: Las Super Apps. Una Super App contiene múltiples aplicaciones dentro de sí misma. Es decir, con una única Super App se puede: pedir comida, agendar reuniones, ver a qué hora pasa el colectivo, y sirve de red social además de múltiples otros usos. Según propone Shaikh Shadma (2016) en The Economic Times se trata de “...aplicaciones que proporcionan múltiples casos de uso, como reserva de taxi, pago de facturas, pedidos de alimentos, reserva de vuelos, están integradas en una sola aplicación que alberga varios portales que proporcionan estos servicios.” En otras palabras, las Super Apps, vieron la oportunidad de englobar en una misma aplicación diferentes tipos de servicios, con el fin de hacer la vida del usuario más fácil. De esta manera, se “monopolizan” los usuarios en una sola app, ya que lo ofrece prácticamente todo. El modelo de negocios de las Apps tradicionales es crecer verticalmente y dominar el mercado globalmente, mientras que el de las Super Apps es expandirse horizontalmente y dominar una ubicación geográfica determinada, tal y como argumenta Betsy Atkins en Forbes (2019).

En lo que respecta a las Super Apps, como sugiere R. Srinivasan (2019) en su artículo en el Indian Institute of Management Bangalore: "We aver that the

emergence of digital multi-sided platforms is largely facilitated through increasing penetration of smartphones and Internet. These platforms have not just digitized existing interactions, but made possible new ones as compared to offline models.”

Un ejemplo de ello es WeChat, como explica Rebecca Fannin en Forbes (2019) "WeChat is used for texting, making voice or video calls, paying for just about everything with a stored digital wallet. It's also used for commerce. Mini-shops are built into WeChat so you can talk and shop at the same time.”

Puntualmente, mi interés se centra en investigar si las Service Delivery Apps americanas y europeas tienden a emular en un futuro cercano las Super Apps. Con razón advierte Hannah Murphy (2019) en Financial Times:

"Mr Zuckerberg has already made clear that he aims to introduce more e-commerce to the platform. Last week, he said users would be able to see products from businesses advertising on Facebook and Instagram, and then buy them directly through Messenger and WhatsApp. Some experts say this is an attempt to emulate “super apps”, such as China’s WeChat, that allow users to send money, shop, and play games without having to leave their platforms. It also potentially opens up revenue streams beyond advertising.”

En síntesis, el presente trabajo se enfocará en delinear los aspectos claves de las Service Delivery Apps, con el fin de comprender su existencia y sus tendencias de crecimiento en el mercado actual con el fin de determinar si están intentando emular a las Super Apps.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta central:

- ¿Cuales son las características particulares de las service delivery apps, tienden a convertirse en super apps?

1.2.2. Sub preguntas:

- ¿Qué cambios en el mercado hicieron posible la aparición de las Super Apps?
- ¿Cuales son las innovaciones que proponen las service delivery apps para convertirse en Super Apps?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Debido al crecimiento en el acceso y aumento de velocidad del internet en los últimos años, nuevas tecnologías aparecieron en el mercado. El objetivo de esta investigación es estudiar y entender cómo estas aplicaciones surgieron, para quien, y a que apuntan en el futuro más cercano. Para ello considero importante observar las grandes aplicaciones de todo el mundo, ya que en cada continente están evolucionando a ritmos diferentes, pero apuntando hacia un mismo lado: las super apps.

1.3.2. Específicos

- Estudiar las razones del rápido crecimiento de las Apps en todo el mundo.
- Estudiar las características innovadoras de las service delivery apps alrededor del mundo.
- Conocer las super apps, y la tendencia de las service delivery apps en convertirse en ellas.

1.4. Justificación de las razones del estudio

Mi interés sobre esta temática comenzó con la aparición de las service delivery apps alrededor del mundo. Me crié sin una gran influencia de internet en mis primeros años, para luego conocer la herramienta del buscador más grande del mundo: google. Alrededor de esa época, el mundo de la tecnología comenzó a sufrir un crecimiento exponencial que tuve la suerte de poder presenciar.

En particular, lo que más me interesó fue el cambio en las formas de comunicarnos, desde teléfonos de línea a celulares con pantallas táctiles que no solo cumplen la función de llamarnos unos a otros, sino que contienen un sinnúmero de posibilidades gracias a sus aplicaciones.

Sin embargo, un nuevo fenómeno tuvo lugar en los últimos años, aplicaciones tales como Uber o Amazon, han acaparado grandes porciones del mercado. Unos comenzaron como soluciones a problemas de transporte en zonas urbanas, otros como soluciones a pequeñas compras que un cliente quisiera hacer desde la comodidad de su casa. Al día de hoy, estas aplicaciones no solo se encargan de su misión original, sino que contienen en ellas posibilidades tales como delivery de comida de restaurantes, delivery de las compras del supermercado, streaming de música o de películas y muchas cosas más. Lo que lograron dichas plataformas, es proveer a usuarios ocupados de la velocidad y conveniencia que necesitan en múltiples momentos de un día en su vida cotidiana. Además, estas empresas se encuentran en la búsqueda constante de nuevas oportunidades de servicios que puedan brindar al usuario.

1.5 Estrategia metodológica

1.5.1 Tipo de estudio

Según Sampieri, Collado y Lucio (2006,102) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke,1989)”. Para la elaboración del trabajo de graduación, se efectuará un estudio descriptivo, ya que el mismo pretende estudiar cómo las Service Delivery Apps que comenzaron como una alternativa más moderna a la de la industria del retail tradicional hoy en día tienden a

transformarse en aplicaciones que cubren más de un rubro, como las Super Apps asiáticas.

1.5.2 Casos de estudio

1.5.2.1 WeChat

Con respecto al caso de estudio, se eligen varios. Por un lado, para comprender en qué consisten las Super Apps, se utilizara como modelo WeChat, empresa que comenzó como un simple servicio de mensajería y red social para teléfonos móviles en China. Sin embargo, luego se expandió gracias a sus “Mini Programs”, las cuales consistirán en mini aplicaciones que funcionan dentro de la aplicación de WeChat como intermediarias entre cualquier comercio tradicional que deseara estar en la plataforma y sus clientes (los cuales en su mayoría utilizaba WeChat debido al servicio de mensajería). Los Mini Programs cumplen diversas funciones, algunas de ellas son juegos, blogs, noticias, ayuda para viajes, entretenimiento, transporte, E-commerce y hasta programas para estilo de vida. Los Mini Programs pueden ser desarrollados por gente fuera de la empresa y vendidos a la misma para el uso de sus clientes. Se pueden descargar dentro de la app buscándolas según categoría o simplemente escaneando el código QR por ejemplo en los comercios adheridos al pago mediante la app.

Es una aplicación que lo tiene todo, se utiliza para las transacciones del día a día que antes eran offline. “It blends aspects of Facebook, WhatsApp and Instagram. It also has an integrated payment system, and people use it to book taxis, order takeout, settle electric bills and pay the cashier at shops from KFC to the Gap.” (Doland, A., 2016)

1.5.2.2 Alibaba

Alibaba comenzó con Jack Ma notando la problemática de que en Estados Unidos faltaban productos chinos para comprar online. Con lo cual comenzó con una pequeña inversión para crear un negocio online de B2B (Business to Business) que en 1999 salió al mercado como Alibaba.com. con el objetivo de vender productos chinos a nivel mundial. Ya para el 2001 superó el millón de

suscriptores a nivel mundial (Anwar, S., 2017, 374). Luego en 2003 lanzó Taobao que es una plataforma de online shopping que competiría con Ebay en el mercado chino y eventualmente le ganaría. Además, cuenta con Tmall.com, Juhuasuan, Aliexpress, 1688.com, Alibaba Cloud, Ant Financial Services Group, Cainiao Network, Alipay. En pocas palabras, Alibaba pasó de ser una plataforma online para B2B a contener dentro de su plataforma muchas alternativas: de retail, de online shopping, de marketing, de servicios en la nube, de sistema de pago, de servicios financieros para pequeñas empresas y logística. (Anwar, S., 2017,369). Hoy en día se encuentra en 240 países, con más de 19.000 empleados y con más de 65 millones de usuarios registrados (Anwar, S., 2017,377).

1.5.2.3 Amazon

Por el otro lado, para realizar en concreto el estudio de tendencia de una Service Delivery App se utilizará el caso de Amazon, fundada por Jeffrey Bezos en 1995 en Seattle. Comenzó como una empresa estadounidense de retail electrónico destinada a vender libros online.

En 2005 lanzó la propuesta de Amazon Prime, que permitiría el envío de productos dentro de las 48hs a cambio de una cuota mensual, lo cual aumentaría la calidad del servicio exponencialmente. “In a recent survey conducted for the American Customer Satisfaction Index (ACSI), customers agreed, giving Amazon.com a rating of 88 for customer satisfaction - the highest score ever recorded by the ACSI in any service industry, online or off. “ (McDonald, N. 2003).

A su vez, comenzó a vender más productos tales como videojuegos, ropa, muebles, y productos electrónicos. En los últimos años comenzó a diversificarse ofreciendo: Amazon Music, Alexa, Amazon Rapids, CreateSpace, IMDbPro, Ring, Amazon Advertising, Amazon Web Services, DPRReview, Kindle Direct Publishing, eero WiFi, AmazonDrive, AmazonBusiness, Audible, East Dane, Prime Video Direct, Neighbors App, 6pm, AmazonGlobal, Book Depository, Fabric, Shopbop, Suscribe with Amazon, AbeBooks, Home Services, Box Office Mojo, Goodreads, Woot!, PillPack, ACX, Amazon Inspire,

ComiXologi, IMDb, Zappos, Amazon Second Chance, Amazon Fresh y SpaceX entre otras.

1.5.2.4 Mercado Libre

Mercado Libre nació como una empresa de retail online en Argentina en 1999 destinado a desarrollarse en Latino América. Dentro de sus categorías para compra venta encuentra gran variedad de productos tales como: Autos, Motos, Productos de computación, Electrodomésticos, Muebles y muchos más. La plataforma permite transacciones entre quien busca un producto y quién lo vende. Pero no solo eso, sino que creció hasta el punto tal de tener su propio medio de pago “MercadoPago”. Este medio de pago sirve tanto dentro de la plataforma de retail como fuera, ya que cada vez más comercios offline contemplan la posibilidad de cobrar mediante este sistema.

1.5.3 Técnica de recolección de datos

La recolección de datos para este trabajo de graduación estará conformada de fuentes secundarias y fuentes primarias. Con relación a las fuentes secundarias, se llevará a cabo una revisión documental exhaustiva acerca de papers, diarios, libros, revistas académicas, publicaciones profesionales y foros específicos donde se comentan las novedades de cada empresa en la que se enfocara el estudio y la industria en general.

Por otro lado, se procederá a realizar entrevistas a actores clave de la industria con el objetivo de conocer sus perspectivas con respecto a los avances de sus empresas y la industria en general a lo largo de todo el mundo. Además, se realizarán entrevistas casuales a personajes claves en la industria tecnológica que se encuentren en contacto directo con las novedades, dificultades y oportunidades en el mercado.

2. Marco conceptual

A lo largo del marco conceptual se buscará, en primer lugar, comprender el concepto de Supply Chain y en particular la cadena de logística. En segundo lugar, se presentará el concepto de retail y sus cambios con la llegada de internet. En tercer lugar, el concepto de experiencia del consumidor. Por último, los conceptos de E-commerce y plataforma digital. Estos conceptos serán de utilidad con el objetivo de posteriormente comprender las service delivery apps.

2.1. Supply Chain

2.1.1. Funciones del supply chain

Desde una mirada teórica de la cuestión, en el texto de Souza en Business Horizons se describe el proceso de supply chain como: “The supply chain for a product is the network of firms and facilities involved in the transformation process from raw materials to a product and in the distribution of that product to customers” (Souza, 2014, 1).

En concreto, la cadena de suministros está conformada por todos aquellos procesos que hacen al producto final y su entrega como propuesta de valor al cliente. Es decir, desde que se planifica la producción hasta que el cliente lo consume. En el texto de Servera-Frances D. se mencionan como “componentes de la función logística” las siguientes actividades: 1) servicio al cliente; 2) transporte; 3) gestión de inventarios; 4) procesamiento de pedidos; 5) almacenamiento; 6) manejo de mercancías; 7) compras; 8) planificación del producto; 9) gestión de la información; 10) logística inversa; 11) otras actividades. (Servera-Frances; 2010; 228). Estas actividades deben ser integradas y coordinadas por el management de supply chain, con el fin de ofrecer una propuesta de valor al cliente. En este proceso, pueden intervenir

tanto partes internas a la empresa como partes externas, con las cuales se genera una relación de dependencia.

2.1.2. Logística de distribución

En concreto, para el análisis del caso de las service delivery apps, es pertinente comprender el proceso de logística de distribución que se encuentra dentro del supply chain. La logística de distribución es el proceso mediante el cual la empresa se asegura de que el cliente obtiene el producto buscado en el tiempo y forma más conveniente, lo cual a su vez agrega valor al producto.

Según el libro Logística de distribución física a minoristas (Antún et al., 2005, 10) existen tres tipos de logística de distribución que se enfrentan al desafío de colocar el producto en el mercado de la manera más eficiente y al menor costo.

Para distribuir se puede optar, según el texto, por tres modalidades. En primer lugar, el modelo de distribución física no centralizada o por cabotaje mediante el cual se distribuye a cada punto. En segundo lugar, el modelo de distribución física centralizada mediante el cual se efectúa una consolidación sobre el destino final, “los diferentes proveedores entregan su producto o los pedidos procesados en una plataforma de distribución (...) donde son recibidos y clasificados según los destinos” (Antún et al., 2005, 10). Por último, subcontratación en logística de distribución que consiste en tercerizar la logística. Según el texto esta última es la más eficiente, debido a que la empresa se centra en su negocio y terceriza la distribución.

2.2. Retail

2.2.1. Qué es retail

El Retail, o mejor conocido como distribución minorista como bien sostienen Kotler y Keller (2006, 447) “incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal no

comercial.” En otras palabras, es la actividad mediante la cual el vendedor ofrece su producto y el consumidor lo adquiere de forma directa para su uso.

2.2.2. Retail e Internet

“The internet: backbone of the Digital Revolution, a revolution in our time, which we’re living through, witnessing, being so very much part of - technological change continuing to reshape society and steer the human condition” (Simon, 2013, 2)

Si bien es una práctica tan antigua como la civilización humana, el retail ha sufrido grandes crecimientos y cambios a lo largo de los años. Con la ayuda de la globalización, traída por la masificación de los medios de comunicación gracias a la llegada y el avance de internet, las grandes compañías buscaron expandirse mundialmente.

Tal como sugieren Levenburg, Gupta y Magal en su estudio sobre el e-commerce en la industria del retail “Un aspecto interesante de estas estadísticas es que la tasa de crecimiento de EE.UU. en la penetración de internet entre los 2000 y 2010 fue del 151,6 por ciento; en la India fue del 1.520 por ciento. Además, incluso con solo un 8,4% de penetración entre su población, India ocupa el tercer lugar mundial en términos de número de usuarios de internet, detrás de China y Estados Unidos” (2011, 36).

Grandes retailers comenzaron a ofrecer sus productos tanto en su local físico como por internet, tanto en su país como en otros. Este cambio en la modalidad del retail significó para algunos quedarse fuera de las nuevas tendencias, y para aquellos que supieron adaptarse ofreciendo tanto un local físico como online, conseguir incluso más potenciales clientes debido a los beneficios que estos cambios les proporcionan. Según el informe de PwC Retail y consumo Masivo: tendencias y desafíos de un sector en constante cambio (2018, 10), “los encuestados también están dispuestos a pagar más por servicios personalizados tales como entregas más rápidas o en el mismo día

de la compra...”. Lo cual quiere decir que, si bien el retail tradicional sigue encontrándose en uso, los clientes valoran atributos que hoy en día se consiguen en plataformas de E-commerce.

2.3. Experiencia del consumidor

La experiencia del consumidor encuentra sus bases en la interacción entre el cliente y la organización desde su decisión de compra hasta su consumo (o no) del producto buscado. Según Gentile et al. (2007, 397) es posible comprender customer experience de la siguiente manera: “The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer’s involvement at different levels (rational, emotional, sensorial, physical and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer’s expectations and the stimuli coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different moments of contact or touch-points”.

A su vez, el texto hace referencia a seis modelos experienciales estratégicos que conforman las dimensiones de la experiencia del consumidor. Estos son:

1. Componente sensorial: ofertas que contienen por estímulos para a los sentidos del cliente. Estos pueden ser visuales, auditivos, táctiles, de olfato y de gusto.
2. Componente emocional: dentro de la oferta al cliente, se busca que experimente una sensación que involucre su sistema afectivo a partir de la generación de sentimientos o emociones, de esta manera lograr una relación con la empresa que encuentre un lado afectivo.
3. Componente cognitivo: dentro de esta propuesta se busca que el cliente realice un proceso mental o se conecte con el pensamiento. Lo que se busca es que el cliente deba hacer uso de la creatividad o resolución de problemas.

4. Componente pragmático: Se relaciona con el acto práctico de hacer algo. Se diseña el producto buscando su usabilidad y practicidad en todas sus etapas.
5. Componente de estilo de vida: Contiene un sistema de valores y creencias mediante la búsqueda de que al darle uso/consumo al producto, se reafirma dichos valores.
6. Componente relacional: Se busca involucrar a la persona, su relación con otras personas o incluso su “yo ideal”.

Si el cliente tiene una buena experiencia, teniendo en cuenta las dimensiones previamente mencionadas, es posible que lo transmita a sus familiares y amigos. De esta manera se generan recomendaciones de boca en boca, como bien explica el reporte de BCG “What Really Shapes the Customer Experience”.

A su vez, el informe aclara “when companies lose customers because of a negative experience, they lose both the direct revenues from those customers and the indirect revenues that result from strong negative advocacy”.

2.4. E-Commerce

De acuerdo con lo previamente descrito, en el retail tradicional la experiencia del consumidor es la relación que entabla el cliente con la organización. Cuando se habla de experiencia del consumidor en locales e-commerce, hay varios aspectos adicionales para tener en cuenta para lograr una definición.

Jönsson, E & Martinsson M. (2016) consideran que los principales factores son:

1. Imagen de marca: entendida como la representación mental percibida de la firma y su atractivo en comparación con los competidores.
2. Atributos de la página online: entendido como un factor que puede afectar fuertemente a la experiencia del consumidor. Mencionan los autores que una página con poco atractivo o que presente dificultades para navegar lograra reducir los consumidores potenciales.
3. Entrega: Consideran que la calidad de las entregas es un factor importante si se busca que el cliente vuelva.
4. Calidad de servicio: Los autores hablan de una relación positiva entre la colección de la experiencia del consumidor y la calidad del servicio (que no es fácil de conseguir).
5. Privacidad: En lo que respecta a información personal y métodos de pago.
6. Conveniencia: El cliente busca ahorrar dinero y tiempo con lo cual la conveniencia ayudará a promover que los clientes vuelvan a la plataforma.

2.5. Plataformas

“A platform is a business based on enabling value-creating interactions between external producers and consumers. The platform provides an open, participative infrastructure for these interactions and sets governance conditions for them.” (Parker, G., 2017, 5)

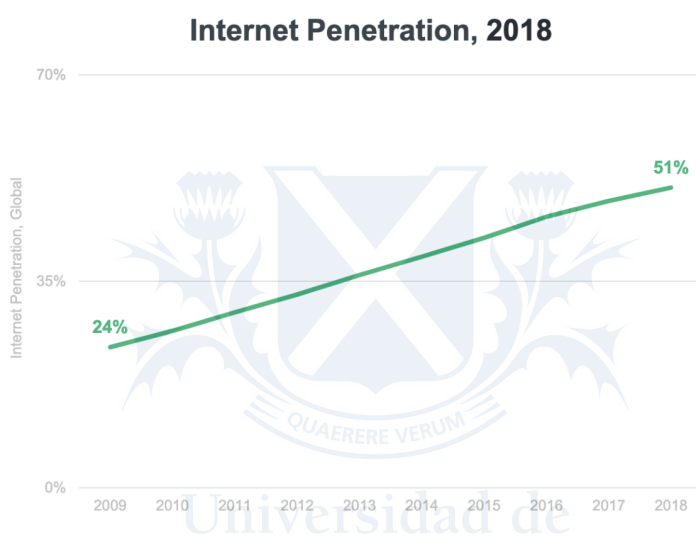
Las plataformas digitales son modelos de negocios con sistemas programados para establecer conexiones entre productores y consumidores. Se utilizan con el objetivo de brindar soluciones a ambas partes, facilitando el contacto debido a que este se vuelve virtual. Hoy en día, las más grandes empresas a nivel

mundial cuentan con un modelo de negocios que involucra el uso de plataformas. Esto es debido al crecimiento exponencial de la tecnología en los últimos años que a permitido derribar barreras para la efectivización del uso de plataformas. En otras palabras, al ser más frecuente el acceso de la gente a dispositivos móviles, y al estar las redes de internet más avanzadas y veloces, se facilita el uso de plataformas para actuar de intermediarias entre las distintas partes en una operación de negocios.



3. Situación Global

Cada año Mary Meeker, especialista en “*personal computer & consumer software industries*”, realiza un reporte acerca de cómo crece Internet. En su última publicación, “Internet Trends Report” (2019), demostró que en 2018 el 51 % de la población mundial ya era usuario de internet.



Dentro de estas cifras, el país con mayor popularidad de “Mobile internet” es China, según lo demuestra un estudio publicado por Lai Lin Thomala en Statista (2020):

“With the turn in the 21st century, cellular phones gained immense popularity with China being a world leader in terms of the number of subscribers. As of 2019, the country ranked first in the number of smartphone subscribers which grossed over 850 million users leaving other large economies, such as India and the United States, behind by a wide margin.”

Rebecca Fannin en Forbes (2019) advierte que China se saltó la era de la computadora personal y se dirigió directamente a lo *mobile*. Puede ser debido a ello que en los últimos años varias *super apps* nacieron en Asia, puntualmente en China, donde se encuentran WeChat y Alibaba.

WeChat es una aplicación que surgió con el objetivo de brindar un servicio de mensajería instantánea, sin embargo, luego creció y se diversificó rápidamente hasta ser conocida como una *super app*. Evan Spiegel, CEO y creador de Snapchat, afirmó: “Tencent very early on understood the power of communication because it drives frequency. And if you can be the service that 's most frequently used on someone's phone, you're able to develop a lot of other ancillary businesses around that engagement”. El CEO de Snapchat explica como WeChat tuvo éxito al lograr monopolizar el tiempo en pantalla de sus usuarios. Lo que ofrece esta aplicación, al igual que sus hermanas asiáticas, es que sus usuarios puedan conectarse tanto con sus amigos y familiares como con los negocios que los rodean en su vida diaria, utilizando una misma aplicación. De esta manera, mientras que se encuentran en una conversación por chat con un amigo pueden, mediante la misma plataforma, comprar comida del restaurante que este les recomendó. Así se elimina la fricción que existe en las aplicaciones tradicionales mediante las cuales uno para chatear y pedir comida debe salir de una aplicación e ingresar a otra.

Como bien sostiene Robert Vis en Forbes (2019): “Sure, via apps, you can do it all, and you can do it on the go. But, having to swipe, scroll and dig through your mobile phone is hardly a convenient or friction-free experience. There's even a name for it: app fatigue”. No por nada Mark Zuckerberg incorporó en 2019 a Instagram la herramienta que permite consumir directamente mediante la *app* los productos que cada uno desee.

Al igual que WeChat, Alibaba ofrece todos sus servicios integrados en una misma aplicación. Lo que empezó como un reemplazo al tradicional *brick & mortar*, hoy en día se transformó en una plataforma que ofrece desde servicios financieros hasta servicios de nube. En el mundo de la tecnología, se compara

muy a menudo a Alibaba con Amazon. Si bien en términos de facturación Amazon es mayor, es posible notar cómo está copiando a Alibaba probablemente con el fin de convertirse en una *super app*. Es sabido que Amazon incorporó en los últimos años servicios de todo tipo a su nombre como, por ejemplo, su propio supermercado de comida sana, que realiza entregas mediante el servicio de delivery de Amazon y se paga también mediante Amazon Pay.

Por otro lado, creadas en Indonesia y Singapur respectivamente, Go-Jek y Grab comenzaron como copias de Uber, brindando servicios de transporte y entregas de comida; sin embargo, hoy en día son las *super apps* más importantes del sudeste asiático. Go-Jek y Grab ofrecen servicios financieros, entretenimiento, servicios de necesidades diarias, transporte, logística y entre otras cosas. De esta manera, le dieron vuelta el tablero a Uber, quien parece estar transitando un camino que sigue las reglas de las *super apps*. Como ya fue mencionado, el modelo de negocios de las *super apps* asiáticas fue expandirse horizontalmente y dominar una ubicación geográfica determinada. Es por eso que, tal y como explica Michele Evans en Forbes (2019), en los últimos años Uber se retiró de mercados tales como Asia y Rusia, debido a que ya habían grandes jugadores que no les iban a permitir avanzar; Uber dejó esos mercados a cambio de acciones de las grandes aplicaciones ya instaladas allí. Frente a esto, apostó a Uber Money un servicio mediante el cual los usuarios podrán acceder a una cuenta bancaria, que incluye el historial de gastos y la posibilidad de almacenar dinero en la *app*. Al igual que Uber, Go-Jek y Grab, que en un primer momento dentro de lo que ofrecían se encontraban los servicios de delivery, luego se enfocaron en lo financiero. Ejemplos de ello en América Latina pueden ser Rappi, Wabi y Mercado Libre, aplicaciones que se encuentran en esa etapa y ya cuentan con sus propias plataformas de servicios financieros.

Con lo ya descrito, es posible notar los cambios que vivieron las *super apps* y las *apps* de un solo fin alrededor del mundo, acercándose cada vez más a las

primeras. A lo largo del trabajo, se seguirán algunos casos de estudio en particular para explicar este fenómeno y la tendencia mundial.



Universidad de
San Andrés

4. Super apps

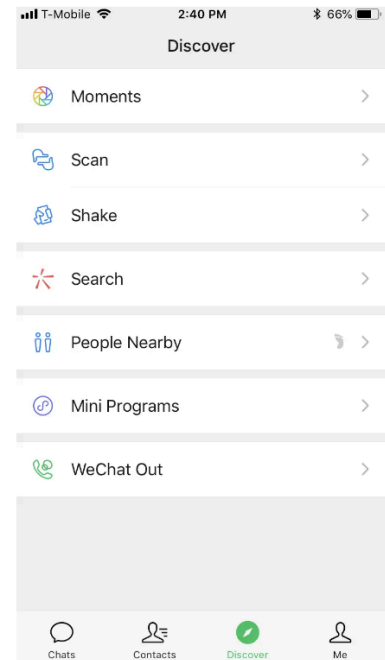
Denis Novikov en FinExtra (2019) llama la atención acerca de qué el término *super app* fue introducido en 2010 por el fundador de BlackBerry, Mike Lazardis. Él lo definió como un ecosistema cerrado que consistiría en múltiples aplicaciones, que serían utilizadas diariamente por los usuarios debido a su completa integración y sencillez en el uso. Hoy en día, las *super apps* tienen mucho que ver con esta definición e incluyen redes sociales y servicios de todo tipo. A continuación, se profundizará sobre las *super apps* más importantes del mercado a nivel mundial.

4.1. WeChat

Tencent fue fundada en Shenzhen, China en 1998, e ingresó en la bolsa de Hong Kong en Junio de 2004. Fue gracias a Tencent que WeChat existe como se la conoce hoy en día. La aplicación de mensajería instantánea fue lanzada inicialmente bajo el nombre Weixin, y según Lai Lin Thomala en Statista (2020), en 2012 le cambiaron el nombre a WeChat para publicitar a nivel internacional. Para ese año ya se habían registrado en la plataforma más de cien millones de usuarios, y para Clark Boyd en Medium (2017), esto fue debido a la posibilidad de enviar y recibir mensajes de voz, una función que facilita a los usuarios chinos la posibilidad de comunicarse, ya que escribir con los caracteres chinos en el celular tiene mayor dificultad.

WeChat comenzó como una aplicación que brindaba servicios de mensajería instantánea, pero terminó expandiéndose cuando en 2017 Tencent le agregó muchas más funciones en lo que se conoce como *mini programs*. Estos consisten en aplicaciones fáciles de descargar e integradas dentro de la misma aplicación de WeChat, lo que genera que los usuarios hagan todo dentro de ese ecosistema, volviéndola lo que hoy se conoce como una *super apps*.

En esta imagen publicada por Beni Sarpa en Business Insider (2019) se puede ver la interfaz de WeChat. La *super app*, contiene dentro de sí misma mensajería instantánea, red social, *marketplace* y servicios. A continuación, se describe la interfaz de WeChat de acuerdo a lo descrito por el artículo mencionado en el párrafo anterior.



En la parte superior se encuentra la sección *moments* donde los usuarios pueden compartir fotos a sus amigos, tal y como se encuentra en Facebook, WhatsApp, Snapchat e Instagram. Luego, *scan* es para escanear códigos QR, lo que se cree la clave del éxito de Wechat. Esto es debido a que la aplicación contiene una billetera virtual y mediante el escaneo de QR se puede pagar por casi cualquier transacción en la vida diaria de un ciudadano chino; desde pagar taxis o colectivos, hasta comprar entradas para el cine, boletos de avión, turnos en los hospitales o efectuar compras en los locales más informales como los vendedores callejeros. Incluso la aplicación Didi Chuxing, un gigante en servicios de movilidad en China creada por un ex empleado de la *super apps* Alibaba, aparece en WeChat. Esta aplicación contiene un botón de acceso directo en la billetera virtual de la *super apps* mediante el cual los usuarios pueden solicitar un viaje y pagarlo.

A continuación, se encuentra el botón *shake* que junto a *people nearby* permite realizar nuevas conexiones con gente que aún no se ha conectado mediante la aplicación. Luego, *mini programs* es la sección donde se encuentra “el ecosistema de apps dentro de la app” como lo llama Bani Saprà (2019) en Business Insider. Por último, se encuentra *WeChat Out*, cuyo objetivo es brindar la posibilidad a los usuarios de llamar a teléfonos móviles y de línea alrededor del mundo a costos bajos. En la parte de abajo, se encuentran los chats de mensajería instantánea, contactos, el perfil del usuario y *discover* que

es donde se pueden encontrar noticias actuales, buscar temas de interés o cuentas de otros usuarios.

Con respecto al botón del código QR, se lo considera la clave del éxito de WeChat, debido a su facilidad de uso. Esta simple función de pagar mediante el escaneo de un código está generando que en la actualidad China se vuelva una “*cashless society*”. Casi cualquier transacción de la vida diaria en China, se puede concretar escaneando el QR utilizando WeChat y así acceder al pago. Es pertinente notar que en China, hoy en día, pagar con efectivo es bastante inusual hasta con los vendedores más informales. Incluso es utilizado con objetivos tales como escanear el código de una persona en vez de intercambiar tarjetas personales o para acceder al papel baño público, según explica Mandy Zuo en South China Morning Post (2018); además, se podría usar para efectuar donaciones a artistas callejeros como relata Harrison Jacobs en Business Insider (2018).

Por otro lado, en 2019 Tencent presentó un prototipo de dispositivo conocido como *Frog Pro* de acuerdo con el artículo de Yen Nee Lee en CNBC (2019), cuya función sería reemplazar el pago mediante el escaneo de códigos QR. Gracias a este dispositivo y mediante reconocimiento facial los clientes de los comercios podrían pagar sin siquiera utilizar el celular. Esta tecnología se considera un gran avance y posible futuro reemplazo del sistema actual de pagos actualmente utilizado en china. Sin embargo, todavía se encuentra en su fase de prueba en varios *retails* conocidos de China. De todas maneras, según Yen Nee Lee, WeChat sigue apostando a hacer más funcional su sistema de pago actual. Una de las últimas decisiones tomadas en 2019 habría sido permitir que tarjetas de crédito y débito extranjeras funcionaran con WeChat Pay para facilitar el uso de la aplicación a turistas o extranjeros que visitaran el país. Anteriormente, como explica en su artículo en CNBC Arjun Kharpal (2019), las conocidas tarjetas Visa, MasterCard o American Express no funcionaban en las famosas aplicaciones de pago; para utilizarlo, la persona debía tener una cuenta de banco china.

En línea con lo mencionado anteriormente, como es relatado por Su-Lin Tan (2020) en el South China Morning Post, en 2018 el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social chino lanzó tarjetas electrónicas tanto en WeChat como en Alipay, que permitirían acceder información muy importante tal como la identificación personal, situación de empleo y registro de pagos. Esta alianza también permitiría efectuar pagos de seguridad social, expensas, entre otros, mediante estas dos aplicaciones. Según el artículo, en 2019 WeChat y Alipay lanzaron pruebas piloto en siete provincias que integrarían estas aplicaciones con el Servicio Nacional de Salud Chino. Se emitieron certificados electrónicos dentro de la aplicación que tendrían la capacidad de ser utilizados como la versión digital de la *Social Security Card* que cada ciudadano chino tiene para acceder a su sistema de salud y seguros.

Asimismo, es pertinente hablar del sistema de publicidad dentro de la *app* de WeChat. Es sabido en el mundo de la tecnología que cuantos más usuarios tiene una aplicación, mayor es el rendimiento que otorgan las publicidades en la misma, haciendo que se vuelva más rentable. Sin embargo, el creador de WeChat Allen Zhang, tiene una visión conservadora al respecto. Según Zhang, no hay que agobiar al usuario con publicidad que interfiera en su día, ya que su visión de la aplicación es una interfaz minimalista y *User First*. Como menciona Rita Liao en Tech Crunch (2020), en la reunión anual de WeChat de 2019 Allen explicó: “If WeChat is a person, it must have been your closest friend to deserve so much time you spent on it. So how could I have the heart to plaster an ad on your best friend’s face and ask you to watch the ad before speaking to him?”.

En ese sentido, WeChat le muestra a sus usuarios las publicidades de una forma muy diferente a como lo hacen las aplicaciones occidentales. En primer lugar, según Rachel Lou en Dragon Social (2019), los usuarios reciben máximo dos publicidades por día en la sección *moments*, lo cual genera que no los agobien con contenido y que sean más tolerantes con las publicaciones que ven por día. Además, si el usuario no interactuó con la publicidad dentro de las seis horas de que esta apareció en su inicio, entonces WeChat la elimina de ese usuario para que no vuelva a ver la misma publicidad una y otra vez. Por

otro lado, la aplicación contiene un botón de “no me interesa” en cada publicación de publicidad, para que el usuario pueda optar, sin esperar a que pasen las horas, para que la publicación desaparezca. Lo particular es que en WeChat, a diferencia de las aplicaciones orientales, la gente sí interactúa con las publicidades, comentan y las comparten con amigos. Según el artículo, en WeChat hay tres tipos de publicidad:

En primer lugar, publicidad en *moments*: una página similar al inicio de Facebook. Allí los usuarios pueden ver noticias, actualizaciones de sus amigos o fotos. A su vez, aparecen las publicidades, camufladas como si fueran publicaciones de sus amigos o noticias, con un pequeño indicador de que se trata de una publicidad y un link por si el contenido es de interés. Estas publicidades pueden tomar distintos formatos como videos, imágenes, tarjetas estándar que poseen una opción de preguntas *multiple-choice* para que el usuario pueda seleccionar la página web que más se adecue a sus necesidades y por último la modalidad *flip-over*, que al mostrar el usuario interés por la publicación la publicidad da vuelta y se convierte en una promoción para un *mini-game* que tiene premios como tarjetas de descuento o cajas de regalo.

En segundo lugar, se encuentran las cuentas oficiales; quienes las tienen son los negocios, gobierno, medios, o quienes ofrecen servicios. Los usuarios eligen a qué cuentas oficiales seguir y así se enteran de la información nueva que estas publican. Dentro de las publicaciones de las cuentas oficiales, existen varios estilos de publicidad que le pueden aparecer al usuario. Existen los *stickers* debajo de cada publicación: al hacer clic, llevan al usuario a una página, *miniapp*, a comprar algún producto o a acceder a un cupón de descuento. También pueden aparecer publicidades integradas en medio de la publicación de la cuenta oficial; cada cuenta oficial puede optar por ofrecer este espacio de publicidad o no. Por otro lado, existen las cooperaciones con *key opinion leaders* mejor conocidos como KOL. Estas son las personas/cuentas que tienen un estatus social lo suficientemente importante como para que su opinión, acerca de un producto, afecte a los usuarios de la red. Existen varios

formatos mediante los cuales las empresas que quieren publicitar y los KOLs que manejan cuentas oficiales pueden interactuar. Por un lado, puede ser en formato de recomendación, mediante el cual el KOL agregara el *sticker* con el slogan de la marca publicitada a su publicación, que no necesariamente tiene que ver con ella. Sin embargo, el KOL puede hacerlo también para generar más repercusión y clics en el *sticker*, y así obtener mejores ganancias con su contrato. Por otro lado, puede ser un acuerdo de customización completa que asegura no solo el *sticker* publicitario, sino que el contenido de la publicación esté relacionado.

En tercer lugar, existen tres formas de publicitar en los *miniprograms*: anuncios en forma de banner, anuncios en los *minigames* y anuncios emergentes.

Dentro de los *minigames*, quienes publicitan no pueden elegir en qué juego aparecerá su contenido y el formato en el que aparece lo decidirá el dueño del juego.

De acuerdo con Erin Duffin en Statista (2020), la empresa tecnológica Tencent Holdings, dueña de WeChat, al 2019 se encontraba en el octavo puesto de las empresas más grandes del mundo. Con un valor de mercado estimado en 472.1 millones de dólares en 2019, Tencent comenzó como una empresa de mensajería con QQ Messenger, y luego en 2011 lanzó WeChat; desde ahí, no ha dejado de crecer. Además, hoy en día está posicionada como un gigante de los videojuegos a nivel mundial, su principal fuente de ingresos. Esto se debe a que posee participaciones importantes en empresas tales como las siguientes: Riot Games, Epic Games, SuperCell, Snapchat y Fortnite, Didi Chuxing, que fueron mencionadas por Gonzalo Garcia Abad en el blog Hablemos de Empresas, el 4 de enero de 2018. Según Rita Liao en TechCrunch (2019), Tencent posee inversiones en más de 700 empresas, 100 de las cuales han sido valuadas en más de un billón de dólares.

El mayor ingreso de la compañía es el área de *gaming*. De acuerdo con Linanghao en Medium (2017), la estrategia para recibir ingresos mediante

juegos es simple. En primer lugar, promocionan fuertemente sus juegos resaltando que son gratuitos. En segundo lugar, fomentan a que uno le comparta a sus amigos sus resultados en el juego y que los desafíe a jugar. De esta manera, gracias a un efecto de red, se potencian las suscripciones. Por último, para poder ganar contra quién se juega, uno debe acceder a nuevas armas y herramientas, y así lograr una ventaja competitiva; se pueden adquirir únicamente mediante pequeñas compras dentro de la *app*.

Según Reuters (2018), desde su IPO en 2004 hasta 2018, las acciones de Tencent en la bolsa de Hong Kong subieron más de 88 veces. Sin embargo, en 2018 las acciones sufrieron una gran caída luego de que las autoridades chinas bloquearon la venta de uno de sus juegos más populares, Monster Hunter. Según The Straits Times (2018), el lanzamiento de este juego en 2018 sería uno de los más importantes para la empresa, sin embargo, el juego fue retirado de la plataforma a menos de una semana de su lanzamiento. Además, el artículo menciona que Tencent explicó que los reguladores recibieron quejas acerca del contenido violento del juego. Asimismo, varios líderes de la industria de los juegos en China dijeron que muchos juegos, que deberían haber sido lanzados en Marzo de 2018, recibieron sus licencias como denegadas luego de que los reguladores chinos hicieran ciertos cambios en sus requisitos. Según Rita Liao en TechCrunch (2019), el sector de juegos que contribuyó en un 36,7% a los ingresos de la empresa en 2017, en 2018 sólo contribuye un 28,5% debido a los problemas con las nuevas licencias y lanzamientos.

Por otro lado, bajo presión del gobierno, Tencent se vio obligado a admitir que algunos de los jugadores de sus juegos son adictos e introdujo pruebas piloto para prevenir eso. Es por eso que en julio de 2017 introdujo restricciones a las horas de juego para chicos. Los menores de 12 años podrían jugar una hora por día y los jóvenes de entre 13 y 18 años un máximo de dos horas. Tencent fue más lejos en octubre de 2018. La BBC (2018) publicó un artículo donde explica que se realizarán pruebas de reconocimiento facial para prevenir la adicción al juego Honor of Kings, que cuenta con 200 millones de jugadores a nivel mundial.

Además, otra gran fuente de ingresos según Linghao en Medium (2017), son los *stickers* para mensajería instantánea. WeChat posee un repertorio de *stickers* de ánimes, programas de televisión populares, dibujos animados, Disney, Sanrio o Pixar. Según el artículo, la mayoría de los *stickers* son gratis, pero los más populares se pueden comprar en paquetes de 16 a 24 *stickers* y dada su popularidad constituyen una fuente de ingresos muy importante.

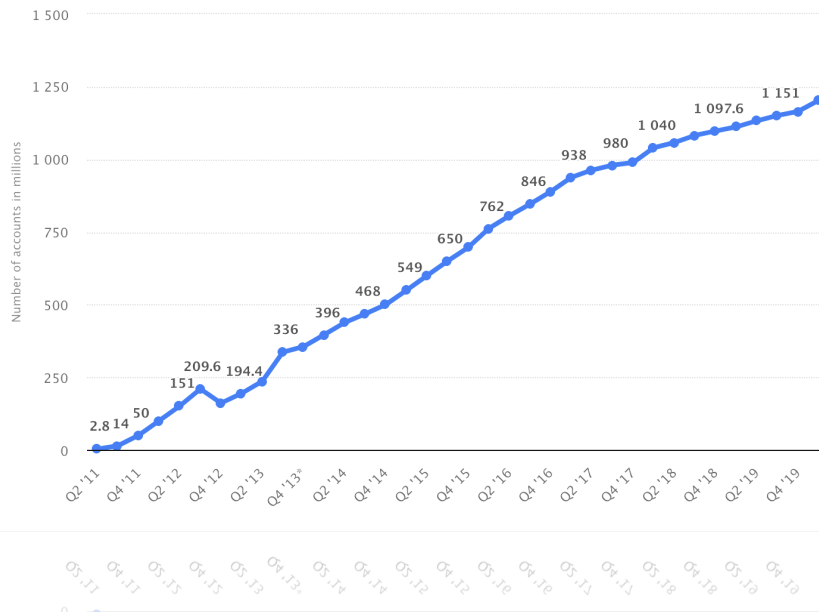
Por otro lado, la aplicación cuenta con WeChat Work que es una interfaz de comunicación diseñada exclusivamente para el uso empresarial. De acuerdo con China Internet Watch (2020), esta aplicación se puede utilizar para un sinnúmero de opciones dentro del ámbito empresarial, tales como realizar anuncios importantes a los empleados, soluciones para el manejo del tiempo y asistencia, manejo de tareas, crear reportes, recibir y enviar mails o realizar llamadas relacionadas con el trabajo, que luego serán pagadas por cuenta de la empresa. Además, según el artículo, la aplicación integra otras aplicaciones de terceros para la contabilidad, costos, operaciones y tareas de recursos humanos.

A su vez, esta aplicación permite a las empresas conectarse de manera directa y más “personal” con los clientes actuales y potenciales. Mediante esta función, se puede enviar a los usuarios recomendaciones del producto o servicio personalizado de acuerdo a su historial de búsqueda. También permite resolver dudas o quejas, enviar recordatorios e información a los usuarios. Además, gracias a la actualización de 2019, se integró WeChat Work con WeChat *moments* junto con herramientas de productividad para fomentar que los negocios conecten y retengan clientes de manera más eficiente.

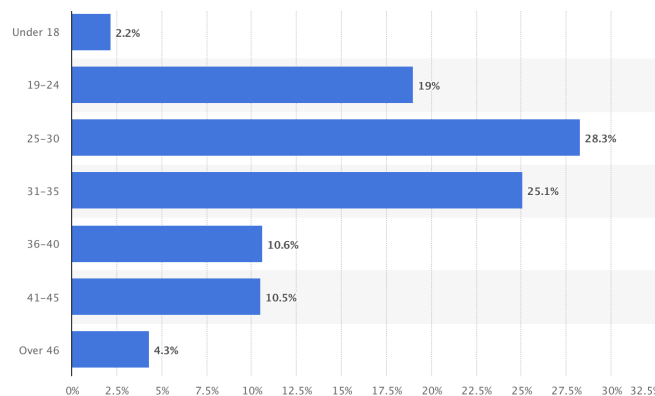
En este sentido, es importante destacar que WeChat tiene más de veinte millones de cuentas oficiales registradas. Thomas Graziani afirma en Walk The Chat (2018): “In fact, more than [32%](#) of businesses have been able to sell products using Official Accounts while 40% have used it to provide customer or public service. Another [34%](#) of businesses were able to reduce costs by more

than 30% using Official Accounts”. De acuerdo con un artículo en China Internet Watch (2019), más del 80% de los usuarios acceden a cuentas oficiales, y de los 77 minutos promedio por día que un usuario pasa en esta aplicación, de 10 a 30 minutos los pasa en cuentas oficiales.

Además, según este gráfico se puede observar cómo aumentó el número de usuarios a lo largo de su existencia hasta posicionarse como una de las redes sociales líder a nivel mundial, contando con 1.16 billones de usuarios en 2019.



De estos usuarios, es posible ver en el siguiente gráfico de Lai Lin Thomala en Statista (2020) que en febrero 2019 el 28,3% de sus usuarios chinos tienen entre 25 y 30 años, y el 25,1% tiene entre 31 y 35 años, que son las edades que más utilizan WeChat. En tercer lugar, se encuentra con un 19% de uso las edades comprendidas entre los 19 y 24 años.



En cuanto a proyecciones a futuro, según Rita Liao en TechCrunch (2020), la *super apps* asiática anunció que planea estimular más transacciones de negocios mediante su app. En este sentido, menciona que mejorará la integración de los *miniprograms* en los resultados de búsqueda de WeChat para así darles más exposición y aumentar su monetización.

Otro foco a futuro para WeChat es la inteligencia artificial, como lo demuestran sus eslóganes, que dicen “Make AI Everywhere”. Con el objetivo de integrar la inteligencia artificial en aplicaciones de negocios, contenido, redes sociales, juegos online y servicios de la nube, Tencent hace un tiempo que viene dando grandes pasos. La página oficial de Tencent trata la inteligencia artificial y expresa: “Tencent’s mission is to enhance the quality of human life through Internet services. Artificial Intelligence (AI) enables us to do this in powerful new ways. Through both fundamental and applied research, we are advancing the state-of-the-art in the field, and applying AI to products and services that can make the benefits of AI accessible to everyone, everywhere.”

En 2016 Tencent abrió laboratorios de inteligencia artificial en China con una visión que, según explica Bernard Marr en Forbes (2018), busca que la inteligencia artificial esté en todos lados. Según el artículo, el laboratorio de Tencent “YouTu Lab” es líder en el campo de *machine learning* e integró inteligencia artificial a los servicios en la nube de Tencent para mejorar la experiencia del usuario.

Además, Marr relata que Tencent abrió otro laboratorio en Seattle con varios expertos en el tema. La empresa es una de las principales inversoras en el área de inteligencia artificial (en comparación con sus competidoras Baidu y Alibaba), especialmente en Estados Unidos, en el *start-up* de robótica llamado UBTech, que se enfoca en hacer humanoides robots. Por otro lado, Tencent

tiene una asociación con Beijing Automotive Group, que busca desarrollar la tecnología necesaria para automóviles autónomos.

Por último, Tencent busca incorporar esta tecnología en el sistema de salud chino, que ya se encuentra integrado en su mayor parte a la aplicación WeChat. Mediante la aplicación, los usuarios pueden reservar turnos y realizar pagos. De esta manera, la empresa ya posee un gran banco de datos acerca de ese tema y planea entrenar su inteligencia artificial para hacer de la interacción de los usuarios con los hospitales más fácil. En este sentido, realizó una asociación con Babylon Health para permitir a los usuarios de la aplicación acceder al servicio médico de forma virtual. En 2017 la compañía desarrolló la plataforma Miying Healthcare que ayuda a los profesionales de la salud a diagnosticar enfermedades, analizar y manejar historiales de salud.

Según Rita Liao TechCrunch (2019), WeChat busca ahora expandirse hacia lo que es el turismo. Según la revista, para viajar uno descarga muchas aplicaciones para reservar pasajes, buscar información, reservar hoteles, hablar con guías turísticos y hasta buscar opciones gastronómicas. Uno de sus primeros intentos en fusionar todo eso en su aplicación fue la *miniprogram* llamada MyHelsinki, que sería una mezcla entre Lonely Planet, Yelp, Google Translator, Uber e incluso una billetera virtual para los turistas chinos. Además, según TechCrunch, WeChat planea replicar esta idea en todas las ciudades del mundo para acompañar en sus viajes a sus usuarios.

De acuerdo con el artículo en Business Insider de Beni Sapra (2019), en un reporte de Tencent, se habló de la misión a futuro de WeChat y se dijo lo siguiente: “A report Published by Tencent in 2018 says WeChat aims to embed itself in every moment of the user’s daily life, from morning till night, anytime, anywhere”.

4.2. Alibaba Group

Alibaba fue fundada en 1999 por el ex profesor de inglés Jack Ma. Su creador, luego del rechazo de muchos fondos de inversión, logró recaudar dinero de inversores con el objetivo de iniciar un *marketplace* para exportar productos chinos por parte de las empresas de su país.

En sus inicios, la empresa se encargó de ser intermediaria entre importadores y exportadores de muchos países vecinos y ventas domésticas en china (B2B), a través de su página alibaba.com. En Octubre de ese año, recaudó cinco millones de dólares de un grupo de inversores, y en enero del 2000 la compañía recaudó veinte millones de dólares de un grupo de inversores liderados por el SoftBank. En Diciembre de 2001, la pagina logró llegar a un millón de usuarios registrados, y en Diciembre del 2002 la empresa registró ganancias por primera vez.

A partir de ahí, Alibaba no dejó de crecer. Jack Ma vio la oportunidad de crear una plataforma de compra y venta destinada a los consumidores domésticos de China y fundó Taobao en 2003. Esta plataforma está orientada y hecha a medida para el mercado Chino. Los vendedores pueden hacer sus páginas web personalizadas para adaptarlas al producto que venden y los compradores tienen una gran variedad de ofertas. Zeng, M. (2018) señaló: “Taobao offers wide selection, value, and convenience. Taobao’s e-commerce offerings are arguably the most diverse in the world, from branded and non branded mainstream products from across the world to boutique and artisan brands within China, fast-moving consumer goods, custom-made products, fresh foods, local services, and educational courses”.

Cuando Taobao llegó al mercado chino, un gran competidor ya asentado estaba esperándolo: eBay. Sin embargo, varios factores hicieron que eBay se retirara del mercado en 2006. En primer lugar, Taobao logró ser más económico para compradores y vendedores debido a las comisiones cobradas por transacción. En segundo lugar, Taobao contiene una plataforma de mensajería instantánea para facilitar las interacciones entre vendedores y potenciales compradores llamada aliWangWang. La plataforma americana, por

su parte, posee una alianza estratégica con Skype para el mismo fin, pero que, sin embargo, es más incómoda para los usuarios debido a que deben ingresar en esta aplicación por separado. Según la investigación de Carol Xiaoujuan, los usuarios prefieren que el sistema de mensajería instantánea esté integrado con la plataforma para hacer de la comunicación más fácil. Una facilidad que los usuarios de China prefirieron era poder ver el estatus online/offline del vendedor en tiempo real; Taobao lo pudo lograr con aliWangWang, pero no eBay, ya que para comunicarse los usuarios debían usar Skype o el email. Esta información es de suma importancia según la investigación de Xiaoujuan debido a que para los consumidores chinos generar una confianza con el vendedor antes de efectuar la transacción es sumamente importante. Esto es así debido a la cantidad de fraudes que hay vendiendo online en China y por la falta de un marco regulatorio que los proteja. Lo mismo no sucede en Estados Unidos, lo cual puede ser indicador de por qué la comunicación con el vendedor no haya sido lo suficientemente importante como para integrar en la plataforma un sistema de mensajería instantánea propia. Por último, en 2006 de acuerdo con lo mencionado en el blog Floship, de Mary Steinfeld (2019), Taobao efectuó una alianza estratégica con la empresa Tom Online de Hong Kong y en ese momento fue cuando eBay dejó el mercado chino.

Carol Xiaoujuan Ou y Robert M. Davison en Communications of the ACM afirmaron: “Taobao has the highest number of product listings, the highest volume of transactions and, with 80+ million registered users, the highest penetration rate among the 253+ million Internet users in China”.

Lo que comenzó como Taobao se dividió en:

1. Taobao Mall: está destinada a los consumidores chinos que quieran productos de carácter internacional. Un gran paso que dio la plataforma recientemente fue que en 2019 introdujo la página en inglés, apuntando a las grandes marcas a nivel mundial, que potencialmente quieran vender a través de ella. Brenda Goh en Reuters (2019) constató: “The company said in a statement it wants to make Tmall Global, with currently hosts 20.000 international brands across 77 countries and

regions, more appealing and accessible to niche, small- and medium-sized brands from other countries”. Ejemplos de las marcas que venden mediante esta plataforma son: Macy’s, Victoria's Secret, LG Household & Health Care.

2. Taobao Marketplace: transacciones de cliente a cliente.
3. eTao: motor de búsqueda lanzado por Taobao para que los clientes busquen en todo internet productos y servicios con la posibilidad de comparar precios, descuentos y cupones.
4. Rural Taobao: debido a la falta de infraestructura en zonas rurales de China, el consumo por parte de sus habitantes es sumamente limitado. Es por eso que se creó el programa Rural Taobao en 2017. Este programa está comprendido por dos objetivos: en primer lugar, para fomentar el acceso de los habitantes rurales a una mayor variedad de productos y servicios; en segundo lugar, para fomentar la venta de productos de agricultura hechos por los habitantes de dichas áreas a los habitantes de las áreas urbanas. Gracias a este sistema, como explica Zeng, M. (2018), cualquier compra de productos hecha por habitantes de las zonas rurales puede ser distribuida de forma rápida y eficiente. El autor señala: “After villagers place orders at service centers, the goods (...) are delivered to county-level stations and then distributed by local couriers to service centers in the villages for pickup. Coordinated by the Cainiao Network, almost all packages can be delivered from the county-level station to a village service center the next day”. Según la página oficial de Alibaba Group, planean establecer centros de servicios en 100.000 pueblos rurales en los primeros 3 a 5 años. Además, no solo se enfocan en distribuir mercancías, sino que gracias a la integración de las áreas rurales a lo digital, se brindarán muchas oportunidades a los habitantes rurales. Alibaba Group tiene una sección de “talento” en la cual se les da la posibilidad a jóvenes que quieran emprender en sus pueblos natales. También, los *service centers* tendrán servicios

culturales para brindar a los jóvenes habitantes de cada pueblo.

Más tarde, se lanzó Juhuasuan dentro de Taobao y Tmall. Esta nueva adquisición se encargaría de ofrecer *flash sales*, es decir, productos que estarían disponibles con grandes descuentos solo por un periodo de tiempo corto fijado. Según Jim Erickson en Alizila (2016), cualquier vendedor de Taobao y Tmall puede postular para aparecer en Juhuasuan, que elegirá en base a calidad e historial de ventas. Luego, la página promociona por dos días los productos acordados a un precio, que deberá ser el más bajo dentro de los 30 días previos y los 30 días posteriores a la publicación. El potencial que tiene Juhuasuan es que allí, las marcas de Tmall o Taobao que quieran aumentar el tráfico de gente e incluso llegar a nuevos consumidores, pueden hacer promociones en la plataforma y así conseguir nuevos clientes. Retail News Asia (2019) plantea: “Brands design and hold flash sales through the platform, using analytics and recommendations powered by Juhuasuan, to identify the most preferred product assortment for targeted regional consumers. It also offers a group-buying option to offer limited-time best deals to consumers”.

Todas las transacciones realizadas en el ecosistema Alibaba, se efectúan utilizando Alipay, que apareció para actuar como intermediario entre cliente y vendedor. Esto fue debido a que había poca confianza para las compras por internet por causa de varios fraudes, entonces, Alipay surgió como un intermediario que no entregaría el dinero del pago al vendedor hasta que el cliente confirmara que el producto haya llegado y sea como deba ser. De esta manera, las transacciones online aumentaron significativamente. Pero Alipay no se detuvo allí, sino que siguió creciendo hasta ser uno de los operadores de pagos más utilizados en China e incluso pasó a proporcionar cada vez más servicios financieros. Fue debido a eso que se separó del grupo Alibaba y se la renombró como Ant Financial Services, que hoy en día es considerada como un ecosistema Fintech. De acuerdo con Avery Segal (2018):

“Beginning with Alipay 9.0 in July 2015, the app was designed to encourage daily usage as the ‘Swiss Army Knife’ of financial services. Users can transfer money to friends, scan QR codes, pay at restaurants, pay their credit cards, top-off their mobile phones, pay utility bills, or choose from a host of other options. Some of the other options include mini-programs that allow users to gain the functionality of additional apps without having to download software or creating new accounts. Also hosted within Alipay are Ant Financial’s other wealth management products including Yue Bao, Zhima Credit, and insurance.”

Según Matthias Hendrichs en Tech in Asia (2015), las aplicaciones más importantes consolidadas dentro de Ant Financials son las siguientes: en primer lugar, Yu’eBao es el mayor fondo del mercado monetario en China permitiendo que los usuarios obtengan retornos de alto rendimiento sobre su efectivo inactivo en la aplicación de Alipay, con tasas de interés más altas que las ofrecidas por los bancos; en segundo lugar, Sesame Credit utiliza Big Data recolectada de las plataformas de Alibaba y la historia de transacciones (online y offline) de los usuarios para generar calificaciones crediticias de los consumidores y pequeñas empresas; en tercer lugar, MYBank se considera el primer banco privado de internet en China. Este se encarga de brindar soluciones financieras innovadoras para los consumidores urbanos y rurales, y las pequeñas empresas que no cuentan con servicios bancarios. En 2015 introdujo la función de pago mediante reconocimiento facial.

Continuando con el crecimiento de Alibaba Group, se lanzó Aliexpress una pagina de servicio de *retail* online conformada por pequeñas empresas chinas, para ofrecer sus productos a clientes de todo el mundo. La página se encuentra en inglés, pero también en varios otros idiomas como ruso, español o francés. Esto es en gran parte debido a que, de acuerdo con Zeng, M. (2018) “The most popular AliExpress consumer markets are Russia, the United States, Brazil, Spain, France and the United Kingdom”. Además en esta plataforma, los vendedores pagan a la página una comisión del 5% al 8%, por transacción.

En 2013, Alibaba junto con empresas de logística chinas lanzaron una empresa llamada Cainiao dedicada al Delivery de paquetes en china. También, ese año se anunció que la compañía dejaría de utilizar WeChat como medio de comunicación y promocionarían su propia aplicación de mensajería instantánea: Laiwang.

En 2014, Alibaba fundó junto con un fondo de inversión AliHealth, una plataforma de *e-commerce* para productos farmacéuticos y servicios médicos. Ese año adquirió el servidor de mapas chino llamado AutoNavi. También, adquirió participación controladora en ChinaVision Media Group, que luego renombró como Alibaba Pictures Group. Además, junto con un fondo de inversión controlado por Jack Ma, ese año adquirieron el 18,5% de la empresa Youku Tudou, que se dedica a emitir series de televisión y otros videos de interés en internet. Ese mismo año junto con un proveedor de tecnología y servicios para internet Móvil lanzaron Shenma, un buscador online únicamente disponible para *mobile*. También ese año la compañía adquirió UCWeb, un producto internacional con un portafolio que incluye: plataformas de distribución de aplicaciones y juegos online, plataforma de tráfico online y noticias online de India, entre otras. Este mismo año, en septiembre, Alibaba Group lanzó su oferta pública inicial en la bolsa de Nueva York, y según Enoch Yiu en South China Morning Post (2019) fue el IPO más grande de la historia hasta el momento, recaudando 21.8 billones de dólares.

Ese mismo año, la empresa introdujo AliMusic, que sería dueña de Xiami Music y Tiantian Music. En cuanto a la salud, integró Tmall Medical a AliHealth, para permitir que los consumidores tuvieran mayor variedad de productos disponibles en China. También, ese año lanzó AliSports, que tendría operaciones tales como derechos digitales de ciertos deportes, eventos, comercialización de productos, medios, *gaming* y *ticketing*. Dentro de AliSports, se logró tener el sponsor exclusivo de FIFA Club World Cup para los años que van desde el 2015 hasta el 2022. Ese mismo año adquirió “The South China Morning Post” y otros activos mediáticos pertenecientes al grupo.

En 2016, Alibaba Group adquirió participación controladora en el sitio de *e-commerce* más popular de Singapur, Lazada, con operaciones en Malasia, Islas Filipinas, Tailandia, Singapur y Vietnam. Este sitio ofrece un *marketplace* a las marcas y comerciantes que quieran acceder a los consumidores de forma directa, y además, brinda el servicio de *delivery*.

Ese año lanzó Alitrip, más tarde renombrado como Fliggy, una plataforma de viajes online diseñada para elegir agencias de aerolíneas y viajes. Con esta plataforma, Alibaba realizó un proyecto conjunto mediante el cual Fliggy tiene la insignia del hotel Marriott, para brindar una experiencia exclusiva a los clientes. Un año más tarde, lanzó AliGenie, una plataforma inteligente que funciona como asistente personal a sus usuarios.

Más tarde, de acuerdo con la información brindada por Adam Najberg en Alizila (2017), inauguraron el nuevo supermercado Freshippo destinado a mostrar a los clientes lo que es la nueva era del *retail*. La experiencia comienza descargando su aplicación, que luego se conecta con la cuenta de Taobao o Alipay. Se puede comprar desde la comodidad del hogar, comida cruda o cocinada en el momento por los chefs de Freshippo y entregada en menos de 30 minutos. También, se puede ir al local y elegir la comida fresca manualmente y pedir que la cocinen para llevar o para comer en el área de restaurante, cuando terminan con su compra. El mecanismo consiste en que el usuario mismo escanea los productos que se llevará y los abona con Alipay; todo esto, acompañado de *big data*, hace que se guarden las preferencias de consumo de los usuarios y direcciones de *delivery*, para ofrecer una mejor experiencia. Además, la persona puede seguir la entrega de su compra por internet, debido a que Freshippo tiene una *smart supply-chain*. En sus primeros dos años, los clientes han hecho 4,5 compras por mes con un promedio de 50 veces al año. Según Najberg, Allen Zhang dijo al respecto del nuevo *retail*: “We believe the future of New Retail will be a harmonious integration of online and offline, and Freshippo is a prime example of this evolution that’s taking place, Freshippo is a showcase of the new business opportunities that emerges from online-offline integration.”

Más tarde, Alibaba adquiere a Ele.Me, la compañía líder de *delivery* y servicios locales en China, así también a Daraz Group, una empresa de *e-commerce* líder en Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka, Myanmar y Nepal.

En cuanto a investigación, se dieron varios pasos. Por un lado, se anunció una asociación con Tsinghua University para establecer un proyecto conjunto con el objetivo de estudiar “the natural experience for human-computer interaction”. Por otro lado, junto con el Gobierno de Tailandia, se hizo una alianza estratégica para impulsar la economía digital del país. También, junto con SenseTime y Hong Kong Science and Technology Parks Corporation, anuncia la inauguración de Hkai Lab, enfocada en avanzar en invertir en *startups* que quieran comercializar sus invenciones y tecnologías de inteligencia artificial. La plataforma brinda seminarios, *workshops* y cursos para promover conciencia acerca de la inteligencia artificial. También, inauguraron la Luohan Academy, una plataforma de investigación con premios Nobel, para liderar científicos internacionales en sus investigaciones. Por último, fundaron la Alibaba DAMO Academy (Discovery, Adventure, Momentum & Outlook). Según Adrian Bridgwater en Forbes (2020), el equipo de DAMO se encuentra en la búsqueda de perfeccionar varios aspectos de la tecnología tal y como es conocida hoy en día. En primer lugar, están en la búsqueda de lograr razonamiento lógico en las máquinas. Consideran que allí es donde la tecnología aún no ha podido dar respuesta a los problemas en su búsqueda. Lo que intentan lograr es tecnología que en el futuro tenga inteligencia cognitiva como una persona. En segundo lugar, otro foco que tiene el equipo de investigación de DAMO es la Processing-In-Memory, que lograría superar un gran cuello de botella en la velocidad de procesamiento de información y algoritmos complejos que tienen las computadoras tal y como están diseñadas hoy en día. En tercer lugar, el equipo de DAMO está mirando muy de cerca la importancia del *quantum computing*, sistema mediante el cual las computadoras elevarían su poder a un nivel exponencial al dejar de usar el sistema binario actual.

Por otro lado, se lanzó el plan de membresía con beneficios exclusivos 88 VIP para los miembros del ecosistema Alibaba. En 2019, lanzó Alibaba Business Operating System, una herramienta de ayuda para las empresas que quieran comenzar su camino hacia lo digital. Ese año también adquiere Kaola, una plataforma electrónica para la importación de bienes en China. También, agranda su participación en Cainiao Network a un 63%.

Otro de los servicios que brinda la empresa es Alibaba Cloud, fundada en 2009, que cuenta con centros de investigación y desarrollo en seis ciudades; le provee servicios a todo lo que compone el ecosistema de Alibaba, así como a empresas, desarrolladores y organizaciones gubernamentales, en más de 200 países y regiones. Según la página oficial Alibaba Cloud, el servicio es líder en la industria y está rankeado como el proveedor de servicios de nube número uno en Asia Pacific y China, y número tres a nivel mundial, según Gartner Market Share 2020. Los productos y servicios que ofrece son: computación elástica, almacenamiento, redes, servicios de bases de datos, seguridad, monitoreo y gestión, dominios y páginas web, analítica y tecnología de datos, servicios de aplicación, servicios de medios, *middleware*, *apsara stack* e internet de las cosas.

Con respecto a los *miniprograms*, que operan junto con el ecosistema Alibaba Group, surgen con el objetivo de eliminar fricciones y posibilidad de consumir en otro lugar aumentando la retención de clientes. La *super app*, tiene una alianza estratégica en cada rubro (al igual que Tencent) para así proveer de un servicio integrado.

Los servicios que ofrece a los comercios adheridos son:

- Pago en tienda: el dueño de un local tiene la posibilidad de elegir entre las opciones la que más se acomode a su negocio, para alcanzar a más clientes chinos. Dentro de ellas se encuentran el pago con código de barras en el que se escanea el código de pago presentado por cada cliente para cobrar, y el pago con código QR del comerciante, dinámico o de terceros. En este, el cliente escanea el código QR que presenta el

comerciante e ingresa el monto a pagar o el monto ya aparece predeterminado y acepta.

- Pagos en línea o en la *app*: esta función está destinada a generar una mejor experiencia de usuario online o en las aplicaciones de compras de cada vendedor. Para ello, se puede elegir entre varias opciones. Por un lado, el pago en la web en el que el vendedor agrega un botón de pago con Alipay en su página, luego el cliente hace clic. Así le aparecerá un código QR para escanear con el precio de la transacción; el cliente solo debe aceptar, efectuar el pago y será redirigido a la página del vendedor. Por otro lado, también se podrá realizar el pago en la aplicación. Si el dueño de la *app* decide tener esta función, cuando el cliente decide efectuar la compra en la aplicación, elige pagar con Alipay y se repite el proceso explicado anteriormente. Del lado del comerciante, para cobrar el pago, puede llamar al módulo de pago Alipay utilizando un SDK abierto integrado en la aplicación móvil. Además, existe el pago WAP en el que la experiencia para el usuario es la misma que la explicada anteriormente, sin embargo, para que el comerciante cobre, tiene la posibilidad de llamar al módulo de pago Alipay utilizando la interfaz JSAPI para cobrar el pago.
- Red Packet QR Code: el sistema de Red Packet consiste en que los dueños de los comercios adheridos y que utilicen AliPay, pueden colocar en su lugar de ventas un código QR especial, que al escanearlo, otorga descuentos o *vouchers* a los clientes para ser utilizados en la próxima compra. Los vendedores ganan comisiones de acuerdo a la cantidad de usuarios que usen el código QR Red Packet de su local.
- Solutions: en este apartado, la empresa explica qué usos se les puede dar a los códigos QR previamente explicados. Estos pueden ser: para comercios (el cliente escanea el código QR y paga), para restaurantes (el cliente escanea el código QR y puede ver el menú, seleccionar la cantidad de comensales, efectuar una orden y pagar todo en el mismo

momento), para restaurantes de comida rápida (se le entrega al cliente un dispositivo llamador, selecciona el pedido, pagar con Alipay y luego lo llaman para retirarlo), para máquinas expendedoras (el cliente escanea el código QR, paga el monto de lo que quiera comprar, elige el producto en la máquina y lo retira) y taxis (el cliente escanea el código de barras del taxista, confirma el monto y efectúa el pago).

Además, como medidas de seguridad para los usuarios de Alipay, la página oficial explica los beneficios de su sistema:

- Protección de la privacidad: Los pagos son asegurados y protegidos con tecnología avanzada de encriptación para que nunca le llegue información a terceros.
- Seguridad en los pagos online: La plataforma cuenta con un sistema de manejo de los riesgos para proteger las cuentas y transacciones. Además, posee un sistema de monitoreo de riesgos en tiempo real para determinar la posibilidad de riesgo de acuerdo con el comportamiento del usuario.
- Protección a usuarios: La empresa garantiza a sus usuarios reembolsos completos de transacciones hechas con Alipay que no hubieran sido autorizadas. Para efectuar los reclamos, el cliente cuenta con un plazo de 90 días. Por último, el equipo de seguridad de pagos responderá dentro de los 5 días hábiles de recibida la queja.

Con respecto a sus objetivos a nivel internacional, según lo investigado Alibaba Group tiene dos:

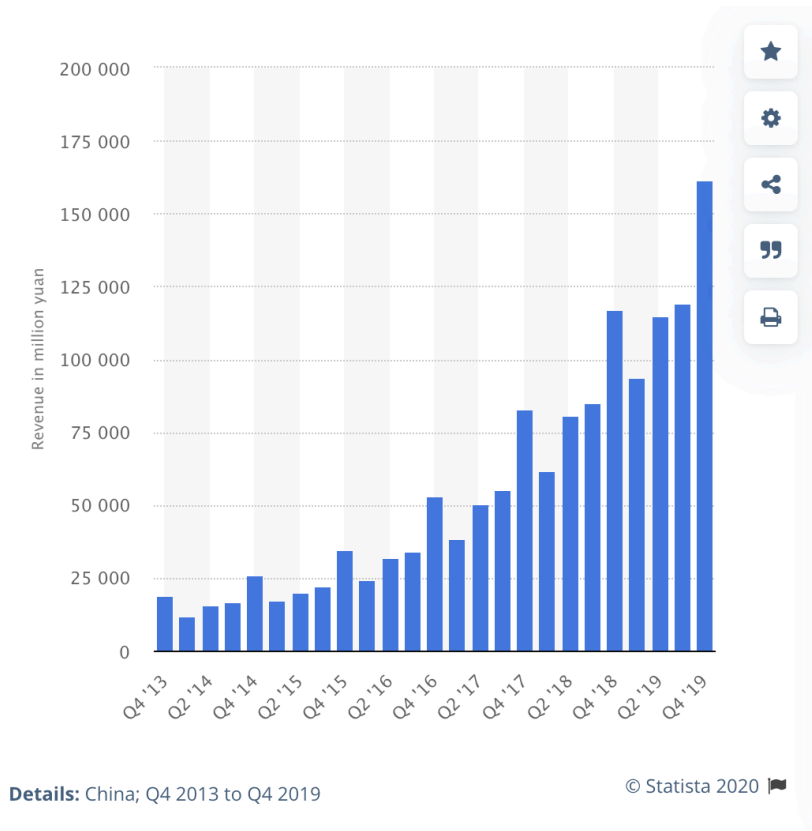
Por un lado, uno de los objetivos es el de expandirse a nivel mundial para permitir que sus usuarios del mercado chino puedan utilizar la plataforma de

pagos en sus viajes al exterior. Esto lo están intentando mediante acuerdos con pequeños comercios en los países europeos, así también como con alianzas con plataformas de pago de cada país. Agueda Parra Perez en Análisis y noticias de ASIA (2020) explica: “Singapur, Malasia y Tailandia figuran entre los destinos más populares para los turistas chinos y, por ende, forman parte de la Ruta de la Seda Digital que están promoviendo que estos países adopten los medios de pago digitales más habituales en China”. Además, según el artículo, las compras de los turistas chinos realizadas en Francia, Reino Unido, Italia y Alemania son realizadas en su mayoría mediante este sistema (o con su competidor WeChat Pay). Como ya se mencionó previamente en el análisis de WeChat, en China se ha vivido en los últimos años un cambio en las formas de pago, permitiendo que hoy en día se la llame una *cashless society*, ya que la mayoría de sus pagos se realizan mediante estas aplicaciones.

Por el otro lado, la plataforma de comercio minorista de Alibaba Group, AliExpress planea expandir sus negocios a Europa, donde Amazon tiene una participación del mercado dominante (con 8000 negocios que vendieron a través de la plataforma en 2018). Según Walter Loeb en Forbes (2020), la compañía se encuentra en el intento de hacer acuerdos con grandes y pequeñas marcas de España e Italia, así como también de Rusia y Turquía. Sin embargo, no será fácil para el gigante chino, ya que muchas de las marcas más importantes de Europa tales como Mango y Benetton no se sintieron identificadas con la página online que ofrece AliExpress para utilizar como vitrina de sus productos. Según el artículo en Forbes, el manager de AliExpress Wang Miniguiang dijo: “Foreign brands need time to understand the platform. With space to design their own stores within the platform, brands can build their own homepage, with pictures and video, to create the feeling they want”. En la actualidad, la compañía mostró un enfoque agresivo para intentar entrar en el mercado de España, eliminando las tarifas mensuales de los vendedores en un principio y tomando comisiones sobre las ventas casi por la mitad de lo que pide Amazon. Según AliExpress, muchos pequeños negocios firmaron para vender a través de su plataforma, y grandes *retailers* como El Corte Inglés y La Tour, comenzaron a vender a través de la plataforma en 2019.

Según Statista (2020), los ingresos del último trimestre de 2019 llegaron a aproximadamente 161,5 billones de yuan. En el siguiente gráfico, es posible ver

el crecimiento de los ingresos para el último trimestre de los años a partir del 2013 hasta el 2019:

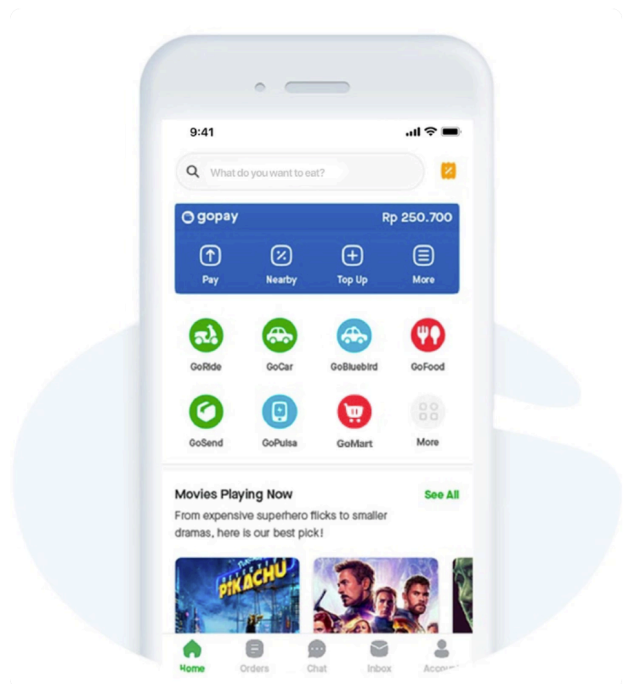


4.3. Go-Jek

Go-Jek es una *super app* que fue creada por Nadiem Makarim en 2010. Surgió en Indonesia, como una empresa de movilidad cuya función consistiría en brindar el servicio de transporte a pasajeros, paquetes o *delivery* de comida. Para ello, contaban con socios conductores en bicicletas y motocicletas. Según Aditya Hada Pratama en TechInAsia (2016), durante sus primeros años no tuvo mucho crecimiento, pero en 2015 con el lanzamiento de su aplicación móvil todo cambió. A partir de allí, agregaron más choferes, lanzaron nuevos

servicios más allá del transporte de pasajeros y se extendieron a nuevas ciudades. Hoy en día, GoJek se expandió a más países del sudeste asiático. Incluso, en 2016, recibió el título del primer unicornio del sudeste asiático al llegar a una valuación de 1.3 billones de dólares.

Hoy en día, la empresa cuenta con presencia en cinco países: Tailandia, Singapur, Laos, Vietnam, Cambodia y las Islas Filipinas. Además, de acuerdo con The Jakarta Post (2020), la compañía está valuada en 10 billones de dólares con el apoyo de inversores líderes como Visa, Mitsubishi Motors, Mitsubishi UFJ Financial Group, Mitsubishi Corporation, PT. Astra International Tbk, Google, Tencent Holdings, [JD.com](https://www.jd.com), PT. Astra International Tbk y Hera Capital. GoJek habla de sí misma como una *super app* debido a su estrategia de expansión de servicios. Durante los primeros meses del 2020, la empresa recaudó dinero de inversores para seguir con sus planes para expandir su camino como *super app*. En su página web la empresa declara como misión: “Gojek is dedicated to creating and scaling up positive socio-economic Impact on the ecosystem of users, driver-partners, business and micro-small-medium enterprise partners, as well as service providers”.



En concreto, los servicios que ofrece la *super app* pasan por todos los rubros. Algunos ejemplos son:

Dentro del área de transporte y logística se encuentran: GoRide en la que el usuario puede reservar viajes en moto; GoCar en la que el usuario puede reservar viajes en auto. Esta última, tiene una alianza con Blue Bird, compañía

de taxis, la cual permite que mediante la *app* también se puedan reservar viajes en taxi. En febrero de 2020, compró el 4,3% de las acciones de esta empresa. Además, también se encuentra GoSend, que sirve para brindar servicio de *delivery* y entregas. Asimismo, está GoBox cuya función es similar a la de GoSend, pero para cargas más pesadas y voluminosas. Todos estos servicios cuentan con tracking en tiempo real, sin máximo de distancias y con disponibilidad las veinticuatro horas, los siete días de la semana.

Dentro del área de comida y bienes de consumo: GoFood es el servicio de *delivery* de comida más grande del sudeste asiático. También, GoFood Festival es una *app* donde cada semana se pueden ver qué eventos se llevan a cabo por parte de GoJek. Incluye eventos para toda la familia con música en vivo, proyección de películas, eventos familiares y para chicos y talleres. Todo acompañado de ofertas culinarias de todos aquellos locales que se quieran sumar. Durante los festivales, el único medio de pago disponible es GoPay. Por otro lado, GoMed es un servicio que sirve para comprar medicinas o lo que sea necesario de farmacias oficiales, con alianzas con más de mil farmacias. Y por último, se encuentra GoMart cuya función es la de efectuar compras en supermercados o comercios adheridos con entrega inmediata del local más cercano.

Dentro del área de pagos: GoPay es una billetera digital para las transacciones del día a día. También, GoBills es una *app* que permite efectuar los pagos de las cuentas del hogar o el entretenimiento de manera veloz y segura. A su vez, GoPoints consiste en un programa de fidelidad para usuarios de GoPay en el que reciben un premio en forma de puntos por cada transacción efectuada usando GoPay. Esos puntos se utilizan en juegos dentro de la *app* dando como resultado premios para el usuario. Asimismo, PayLater es una modalidad que se puede activar en GoJek y está disponible para todos sus servicios: simplemente se consume cuando el usuario desee y se paga por dicho servicio a fin de mes. Además, GoPulsa cuenta con alianzas de una gran variedad de operadoras en Indonesia. Esta opción permite comprar más crédito o un nuevo plan de datos en el celular en cualquier momento y en cualquier lugar. Según la

página oficial de GoJek, su plataforma de pagos es la líder en servicios de pago digital en Indonesia. En 2018, GoJek adquirió, según el artículo de Ryan Browne en CNBC, tres empresas de tecnología financiera líderes en Indonesia: Kartuku, Midtrans y Mapan. De esta forma logró expandir la aceptación en el mercado de GoPay al incluirlas en su ecosistema. Además, según PYMNTS (2020) en Abril del 2020, la *super app* adquirió el punto de venta (POS) y agregado de pagos Moka App; este es un *start up* de Indonesia que ya se encuentra en más de 35.000 restaurantes, cafés y *retails* en más de 100 ciudades, lo cual reforzó su posición como líder en servicios de pago digital.

Dentro del área de necesidades diarias se encuentra GoLife, que brinda servicios para todas las necesidades que puedan surgir dentro del hogar. Dentro de ella se encuentran GoMassage y GoClean. En GoMassage, el usuario puede contratar los mejores masajistas profesionales y entrenados para recibir un masaje en la comodidad de su hogar. Por otra parte, en GoClean el usuario puede contratar servicios de limpieza del hogar de profesionales entrenados y bajo supervisión de la *app*.

Dentro del área de noticias y entretenimiento: GoPlay es un servicio de *streaming* de series y películas que se pueden descargar y ver en la *app*. También, GoTix permite acceder a boletos e información para todo tipo de actividades culturales en las ciudades de GoJek.

Por último, en el área de negocios GoBiz es una aplicación dedicada a todo tipo de negocios dentro de Indonesia, por ejemplo, para manejar su negocio de GoFood y las órdenes dentro del local, aceptar pagos en GoPay, analizar reportes de ventas o crear promociones personalizadas.

Además, en los últimos años, GoJek efectuó varias adquisiciones muy importantes para integrar en su negocio y así ayudarlo a crecer. Algunas fueron:

- Pianta: de acuerdo con Rajesh Kurup en The Hindu Business Line (2018), se trata de una *startup* que brinda servicios de salud a sus

usuarios. La aplicación provee la posibilidad de descubrir y reservar turnos con trabajadores de la salud. Esta aplicación fue integrada con GoJek India, debido a que sus operaciones se encontraban allí.

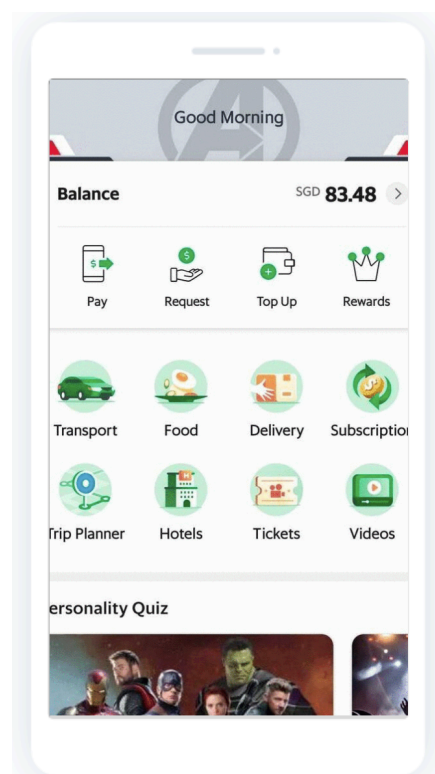
- AirCTO: de acuerdo con la nota publicada en el blog de Gojek de Apoorva Babu el 12 de junio de 2019, consiste en una empresa de inteligencia artificial para reclutamiento de talentos. La compañía se unió de forma inmediata a GoJek con el plan de comenzar con reclutamiento de talento para la *superapp*.
- Promgo: de acuerdo a lo mencionado en el artículo de Anisa Menor A. Maulani en el blog e27 el 17 de septiembre de 2018, se trata de un *startup* que permite a las empresas hacer publicidad en automóviles de uso privado. Para los viajes en motocicleta la publicidad estaría dispuesta en los cascos del chofer y la parte posterior del vehículo. De esta manera, los choferes de GoJek podrían ganar más dinero en cada viaje, al disponer de publicidad. Además, la empresa provee a los usuarios un servicio similar al entretenimiento ofrecido en un vuelo, de manera que los usuarios podrán ver películas, probar muestras de productos, usar WiFi o cargar sus celulares.
- Loket: de acuerdo con Aparna Mishra en inc42, es una plataforma de manejo de eventos y boletería online. Según Nadiem Makarim el CEO de GoJek, esta colaboración entre las dos plataformas permitiría proveer varios servicios que pueden solucionar los problemas principales de un evento (como los que brinda la aplicación) tales como distribución de boletos o manejo del público.
- MVCommerce: es según Anisa Menor A. Maulani en el blog e27 el 17 de septiembre de 2018, un *startup* de servicios de pagos en línea. La plataforma es dueña de PonselPay, y permite a los consumidores que no tengan acceso al sistema bancario puedan hacer transacciones vía

mensaje de texto.

Según la página oficial de GoJek, la plataforma hoy en día cuenta con más de 300.000 vendedores en GoFood y más de dos millones de usuarios registrados para realizar los envíos.

4.4. Grab

Al igual que Go-Jek, Grab comenzó como una empresa de movilidad similar a Uber en Singapur en el año 2012, creada por Anthony Tan y Tan Hooi Ling. Durante sus primeros tres años, la aplicación de transporte solo brindó ese servicio, pero en 2016 dio un giro con la integración de GrabPay (plataforma de pagos) y GrabFood (delivery de comidas), comenzando con su camino hacia una *super app*. Ese mismo año, cambió el nombre original de la empresa de GrabTaxi a Grab, con el objetivo, según Dipen Pradhan en Entrepreneur (2017), de reflejar que no solo se enfocaría en una industria, sino que dentro de Grab habrían muchos más servicios. Además, como menciona Danielle Keeton-Olsen en Forbes (2018) la compañía adquirió en 2018 todos los activos que tenía Uber en el Sudeste Asiático (Camboya, Indonesia, Malasia, Myanmar, Filipinas, Tailandia y Vietnam) incluyendo también a UberEats que se integraría con GrabFood, brindándole así un crecimiento exponencial. Esa adquisición fue lograda en gran parte gracias a inversiones de SoftBank y Didi Chuxing entre otras. En ese momento, según relata Dipen Pradhan en Entrepreneur (2019), la empresa se volvió una “*decacorn*”, denominación que se utiliza para empresas valuadas en más de 10 billones de dólares.



Hoy en día ofrece gran variedad de servicios en ocho países: Singapur, Camboya, Indonesia, Malasia, Myanmar, Tailandia, Vietnam y las islas filipinas. Dentro de ellos se puede encontrar:

En el área de transporte: JustGrab ofrece un servicio para reservar el auto o taxi más cercano a donde se encuentre el usuario. También se encuentra GrabShare, cuya función es la de compartir un viaje con otros pasajeros que se encuentren dirigidos a la misma dirección; este viaje se realizará con un chofer de GrabShare. GrabHitch, por otro lado, consiste en compartir el viaje de un conductor particular/privado, que de camino a su destino recoge a algún pasajero que se encuentre yendo en la misma dirección y así cubre gastos de gasolina. A su vez, GrabCar es un servicio de reserva de autos con choferes privados por un monto fijo. Asimismo, GrabCar Plus consiste en el mismo servicio que el anterior solo que en calidad superior de autos, con más confort y espacio para el viaje. Por otra parte, GrabCar Premium es un servicio que aumenta el nivel del anterior sube, ofreciendo viajes con choferes especializados en viajes de negocios, eventos o para ocasiones especiales. Estos viajes cuentan con vehículos de alta gama, donde se puede cargar el celular, ajustar la temperatura y elegir la música para el viaje. Grab Family, posee sistemas de seguridad para transportar niños, con conductores capacitados para atender a sus necesidades. GrabPet, sirve para transportar a sus mascotas con conductores certificados en el manejo de animales; cuenta con tarifas amigables y un seguro que cubre a la mascota. GrabCoach, permite reservar con anticipación de hasta siete días una minivan o autobús para transportarse a un evento planeado de hasta 40 pasajeros por viaje, con un precio prefijado. GrabAssist, es un servicio de viaje con conductores especializados en el manejo de dispositivos para gente con movilidad reducida, en ayudarlos a entrar y salir del vehículo con experiencia y sensibilidad. Por último, GrabHire, permite reservar un conductor personal para tener viajes ilimitados durante el tiempo que sea necesario.

En el área de alimentos y entregas: GrabFood cuenta con servicio de pedido y entrega de comida asociado con las mejores ofertas gastronómicas. GrabMart

ofrece servicio de entrega de compras del supermercado. GrabExpress brinda servicios de entrega de paquetería utilizando motocicletas y automóviles para servicios de entrega inmediata; y dentro de esta, se pueden efectuar pedidos de medicinas a las farmacias y reserva de turnos online gracias a su alianza con WhiteCoat.

En el área de entretenimiento se encuentra la posibilidad de reservar boletos de cine o teatro con solo utilizar la *app*. También cuenta con un servicio de reserva de hoteles alrededor del mundo, con los mejores precios y alianzas con Agoda y booking GrabRewards ofrece cupones y aumento de nivel por cada consumo que se efectúa utilizando la *app*, brindando al final premios y sorpresas.

También cuenta con servicios financieros como: un sector con suscripciones mensuales que permite al usuario ahorrar diariamente con distintos planes y posibilidad de cancelar cuando se desee; un sector donde el usuario puede acceder a seguros para las necesidades de la vida diaria, con planes con precios competitivos, hechos a medida y visibles a través de la plataforma; y por último, un sector de regalos, que permite regalar *gift cards* diferentes para cada ocasión, con distintos diseños. De esta forma, el usuario puede elegir entre *vouchers* para viajar o para comer.

Además, Grab posee su propio servicio de pagos digitales llamado GrabPay que permite efectuar pagos dentro de la aplicación y también utilizando códigos QR en los comercios offline. Además, como menciona Dipen Pradhan en Entrepreneur (2019), GrabPay extendió sus servicios financieros ofreciendo la opción *pay later* permitiendo a los usuarios pagar por los servicios utilizados a fin de mes, sin costo extra. En febrero de 2020, Grab adquirió el *startup* financiero conocido como Bento, que renombrara como GrabInvest y brindara soluciones minoristas de gestión de patrimonio a usuarios, socios conductores y socios comerciales que sean parte de la *app*. La idea es que sea fácil de utilizar, intuitivo, y con bajos costos, para brindar estos servicios a gente que normalmente no tendría acceso a ellos.

En cuanto a planes a futuro, según la revista The Nation Thailand, Grab habría anunciado a comienzos del 2020 que haría al menos seis inversiones o adquisiciones durante el año para seguir con sus planes de expandir la *super app*. Según el artículo, dentro de sus planes se encuentra crecer agresivamente en las verticales de pago, transporte y comida especialmente en Indonesia. En marzo de ese año, recaudó 1.46 billones de dólares como inversión por parte de SoftBank Visión Fund, con quien tiene una alianza desde el 2014.

4.5. MoMo

MoMo comenzó como la plataforma de pagos de M-Service mediante una aplicación de *e-wallet* en 2014. A partir de allí, según Jon Russell en TechCrunch (2019), se expandió para ofrecer muchos más servicios que solo una billetera virtual, emulando a los gigantes asiáticos como WeChat, Alipay, Grab o GoJek. Según el artículo, MoMo es la única *super app* con presencia y gran desarrollo en Vietnam, ya que ni Alipay ni WeChat han ingresado en este mercado.

A finales de 2019, según Daisy Nguyen en Vietnam Insider (2019), la plataforma contaba con trece millones de usuarios tanto en iOS como en Android, con 100.000 puntos de pago a nivel nacional. Además, de acuerdo con el artículo MoMo, es la primera compañía Vietnamita en la lista del 2019 Fintech100 List of leading global fintech innovators en la categoría The Leading 50 con el puesto número 36. La *super app* cuenta con inversores de renombre, tales como Standard Chatered, Goldman Sachs, Warburg Pincus.

Hoy en día, según la página oficial de MoMo, la plataforma cuenta con más de cien *miniprograms* que dan la posibilidad a los usuarios de tener experiencias de pago integradas. Por un lado, ofrece servicios de recarga de celulares con las empresas más utilizadas de Vietnam (Mobifone, VinaPhone, Gmobile,

Vietnamobile, Viettel). También, tiene servicios de transferencia de dinero mediante los cuales uno puede transferir (incluso con mensajes significativos en ocasiones especiales), solicitar transferencias o recibir dinero. Además, cuenta con servicios para facilitar viajes, tales como la posibilidad de reservar o comprar boletos en bus, tren o avión en solo segundos. Con respecto a pagos de facturas, MoMo posee gran variedad de opciones: se puede pagar la cuentas de servicios públicos y privados como agua, electricidad, teléfono fijo y televisión. Por otro lado, cuenta con servicios de compras en línea con asociaciones con varias de las páginas más importantes (Vascara, TinoHost, Lazada y Drinkies, Ninomaxx, Thien Hoa Electronics entre otros), servicios de compra a restaurantes, cafés y supermercados. Además, cuenta con alianzas con compañías de seguros a las que se les puede pagar con MoMo Wallet. Por último, varias plataformas que ofrecen juegos online permiten efectuar pagos dentro de los juegos con MoMo Wallet.

De acuerdo con la página oficial, la plataforma de pagos cuenta con tecnologías de autenticación avanzadas como autenticación de dos factores, por huella digital o reconocimiento facial, bloqueo de aplicaciones cuando se agota el tiempo y cifrado de número de tarjeta internacional (tokenización). Además, está avalado y cumple los estándares de la industria bancaria y financiera internacional, con certificados de seguridad internacional PCI DSS y miembros como Visa, MasterCard, American Express, Discover Financial Services y JCB International. Además, según Nhiep song Kinh te en Intel Asia (2019), la plataforma de pagos realizó una alianza en la cual a partir de finales del 2019 podría ser utilizada para pagar por transacciones en el App Store, iTunes Store y iCloud Storage.

En cuanto a proyecciones a futuro, MoMo seguirá expandiendo su oferta de servicios en la *super app* para el mercado Vietnamí. Nguyen Manh Tuong, el vicepresidente ejecutivo de MoMo, en el artículo de Anh Duc para Vietnam Investment Review (2019) señala:

“Vietnam is entering its next stage of growth which will require a robust and inclusive financial services ecosystem. MoMo is committed to realise that vision by accelerating the adoption of digital payments and enable equal opportunities for all Vietnamese to benefit from the digital economy.”

Sin embargo, según The Asian Banker (2018), hay varias plataformas de pago online similares a MoMo. Incluso, los bancos tradicionales podrían querer introducirse en los pagos online y el peligro de que los gigantes de pagos (Alipay y WeChat Pay) quieran expandirse a Vietnam es inminente.

4.6. Resumen genérico super apps

Con respecto a lo visto a lo largo del capítulo acerca de las *super apps* asiáticas, es posible comprender varios de sus aspectos.

La mayor parte de los habitantes del mercado asiático no contaba con acceso a cuenta bancarias. Debido a eso, existía una gran falta de interacción entre lo *offline* y lo *online*. Esto generaba que las transacciones *offline* sucedieran en su mayoría en efectivo, y las transacciones *online* eran casi nulas. Sin embargo, se ha visto un importante crecimiento en el acceso de los usuarios a teléfonos móviles con internet. A partir de dicho crecimiento, pudieron comenzar con el desarrollo de aplicaciones tal y cómo se conocen en occidente. El común denominador en todas estas aplicaciones es el hecho de que no fueron diseñadas para abarcar la cantidad de servicios que ofrecen al día de hoy. En oriente, sus líderes supieron capitalizar los clientes ya capturados por un único servicio (*marketplace*, plataforma de mensajería, servicio de transporte) y, a partir de allí, ofrecerles todavía más. De esta manera, las aplicaciones con clientes capturados (por otras funcionalidades que ofrecían) al agregar plataformas de pago y billeteras virtuales de fácil acceso para los usuarios, cambiaron la forma de hacer las cosas en occidente y aumentaron en gran nivel las transacciones *online*.

Suele parecer regla que para transicionar de *app* a *super app* uno de los primeros pasos es incursionar en lo financiero. Para WeChat fue la introducción del código QR, Alibaba hizo lo mismo con AliPay, Grab cuenta con GrabPay, Go-jek tiene su plataforma de pagos integrada y MoMo comenzó directamente como tal.

En general, esta integración de plataforma de pagos en conjunto con el servicio principal es la puerta de entrada a la información y dinero de los usuarios. De esta manera, al introducir cualquier otro servicio (*delivery* de comida, servicios en la nube, servicios para el hogar, transporte, viajes, juegos, etc.) las fricciones se eliminan, en gran parte, ya que la aplicación tiene la información más importante del usuario. Siguiendo este camino, las aplicaciones asiáticas lograron un crecimiento exponencial y se transformaron en *super apps*.

Si bien comenzaron casi accidentalmente a introducirse en más aspectos de la vida del cliente que los pretendidos inicialmente, el objetivo de las *super apps*, en general, es ser la aplicación predeterminada para hacer todo lo que el usuario necesite en su día a día. Es decir, lo que buscan ahora es que el usuario no necesite otra aplicación para su vida diaria, y simplemente con tener a una de ellas instaladas pueda hacer todo. Esta carrera por dominar el tiempo en pantalla de los usuarios cuenta con varios jugadores importantes, que fueron los mencionados en el capítulo, donde si bien algunas cumplen funciones similares, los usuarios no se limitan a una sola.

Además de buscar ser los únicos importantes en la vida del usuario, estas aplicaciones que tenían una visión local en sus principios, hoy en día buscan expandirse globalmente. Las *super apps*, que se encuentran solo en una o pocas regiones, buscan como próximo paso expandirse para poder participar a nivel global.

Para ello, así como para cada paso de su crecimiento, estas empresas que comienzan con aportes privados, luego tienden a hacerse públicas para así

recaudar fondos y seguir creciendo; es decir, que encuentran su financiación en terceros, tanto accionistas como prestamistas de carácter internacional.



Universidad de
San Andrés

5. Casos occidente

5.1. Amazon

Amazon, fundada por Jeffrey Bezos en 1995 en Seattle, comenzó como una empresa estadounidense de *retail* electrónico destinada a la venta de libros en línea. Su objetivo fue crear una librería digital donde el usuario pudiera encontrar fácilmente lo que buscaba. Según Christopher McFadden en *Interesting Engineering* (2019), ya en 1996 la compañía llegó a los 180.000 usuarios, y en 1997 logró llegar al millón de cuentas registradas. En 1998 comenzó a vender juegos de computadora y música, además de libros y, a partir de allí, continuó expandiendo su oferta hasta lo que es hoy. Ese mismo año adquirió Junglee Corporation y PlanetAll: la primera es una base de datos cuyo objetivo es facilitar que los clientes puedan encontrar productos que hasta ahora no estaban en Amazon; la segunda es una página de manejo de información personal.

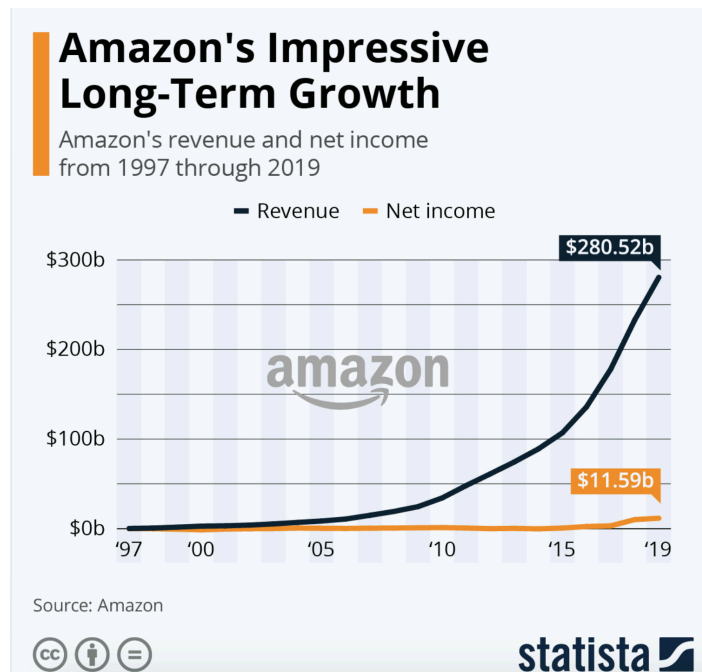
En 2005 cambió todo cuando lanzó la propuesta de Amazon Prime, que permitiría el envío de productos dentro de las 48 horas a cambio de una cuota mensual o anual, lo cual aumentaría la calidad del servicio exponencialmente. Natalie H. McDonald (2003) mencionó: "In a recent survey conducted for the American Customer Satisfaction Index (ACSI), customers agreed, giving Amazon.com a rating of 88 for customer satisfaction - the highest score ever recorded by the ACSI in any service industry, online or off". Kamel Mellahi & Michael Johnson (2000) sugieren que Amazon tuvo varias innovaciones para aumentar la interacción de los clientes con la página y facilitar sus compras mediante ella. Los autores señalan: "El programa de afiliados de Amazon, que cuenta con más de un cuarto de millón de participantes, dirige a los clientes de otros sitios al sitio de la tienda de Amazon. En este programa, los participantes reciben una comisión por cada compra referida realizada en su sitio (Warner, 1999). Amazon también ha sido la primera empresa en línea que proporciona a los clientes recordatorios y seguimiento de sus pedidos a través de alertas por correo electrónico (Hof et al. 1998)."

Años después, Amazon introdujo la posibilidad de descargar y tener acceso a películas, programas de televisión, música (Prime Music) y almacenamiento de fotos (Prime Photos) para usuarios Prime sin publicidades ni costos adicionales. A partir de allí, comenzó a expandir el ecosistema Prime: por un lado, vendiendo más productos tales como videojuegos, ropa, muebles, y productos electrónicos; por el otro, ofreciendo más servicios, como Amazon Web Services (servicios de la nube para empresas o privados de almacenamiento en base de datos, herramientas para desarrolladores, IoT, tecnología cuántica y más soluciones), Prime Reading (acceso a más de 1000 libros, audiolibros y revistas), Amazon Prime Rewards Visa Signature (ofrece devoluciones en la tarjeta Visa de hasta el 5% de todas las compras efectuadas en Amazon), Prime Wardrobe (usuarios Prime pueden probarse la ropa y accesorios antes de decidir comprarlos), Amazon Key (los usuarios pueden permitir que el conductor a cargo de su delivery entre a su casa a dejarlo, con la compra de un kit de seguridad), Alexa (inteligencia artificial integrada a la nube personal del usuario en Amazon destinada a ayudar en las situaciones de la vida cotidiana con comandos de voz) y Amazon Rapids (plataforma para hacer de la educación de los niños más amigable con pequeños cuentos ilustrados y con voces).

Otros servicios que ofrece son: CreateSpace, IMDbPro, Ring, Amazon Advertising, DPReview, Kindle Direct Publishing, eero WiFi, AmazonDrive, AmazonBusiness, Audible, East Dane, Prime Video Direct, Neighbors App, 6pm, AmazonGlobal, Book Depository, Fabric, Shopbop, Suscribe with Amazon, AbeBooks, Home Services, Box Office Mojo, Goodreads, Woot!, PillPack, ACX, Amazon Inspire, ComiXologi, IMDb, Zappos, Amazon Second Chance, Amazon Fresh y SpaceX, entre otras.

Según Felix Richter en Statista (2020), el enfoque de Jeff Bezos para llevar adelante el negocio, ha consistido a lo largo de los últimos años en reinvertir una gran parte de sus ganancias para enfocarse en el crecimiento a largo plazo. En el artículo, el autor explica: “Our chart below illustrates Amazon’s

strategy by contrasting the company's exponential revenue growth with its relatively modest profit growth".



Uno de los negocios más prósperos de Amazon, que no tiene que ver con el *retail*, son sus *web services*, ya mencionados previamente. Inaugurada en 2006, consiste en una plataforma de servicios en la nube. Según un informe de Jose Miguel Linares Sillero para Deloitte, este servicio surgió como consecuencia de los servicios principales de Amazon. La empresa expandió su infraestructura de computación frente a la demanda de productos en épocas navideñas para luego encontrarse con que les sobraba capacidad. En ese momento fue cuando decidieron, según el informe, utilizar ese conocimiento en gestión de servidores para prestarlo a terceros.

Según el informe:

“Actualmente, Amazon Web Services ofrece una plataforma de infraestructura en la nube de bajo coste, ampliable y de alta fiabilidad que sustenta a cientos de miles de empresas en 190 países del mundo. Esta nube funciona en 46

zonas de disponibilidad dentro de 173 regiones geográficas del mundo, y ya ha anunciado planes de expansión a nuevas regiones, nuevos servicios y más de 10.000 partners asociados. Amazon Web Services proporciona un amplio conjunto de servicios de infraestructura, como potencia de cómputo, opciones de almacenamiento, redes y bases de datos, ofertados como una utilidad: bajo demanda, disponibles en cuestión de segundos y pagando solo por lo que utiliza. Con centros de datos en Estados Unidos, Europa, Brasil, Singapur, Japón y Australia...”

Otro de los grandes servicios de Amazon, que poco tiene que ver con el *retail*, son sus Amazon Home Services. Lanzados en 2015 en su versión más completa, con más de 700 servicios diferentes y disponible para más de 40 estados, Amazon ofrece ayuda con las tareas del hogar. Según su página oficial, algunos de los servicios que ofrece son: limpieza profunda del hogar, limpieza de alfombras, restauración del suelo de piedra, ensamblaje de muebles, configuración y conexión del televisor, instalación de pantalla de proyector, instalación de antena HDTV para exteriores y mucho más. El servicio es brindado por terceros expertos en cada área y previamente aprobados por Amazon, que brinda su garantía en caso de que el servicio no hubiera sido exitoso. Dichos servicios pueden ser reservados mediante la página seleccionando tres fechas posibles y horarios, que el proveedor del servicio recibirá, y así podrán coordinar.

Por otro lado, en 2018 adquirió PillPack. Acerca de esto, Christina Farr en CNBC (2019) afirma: “A company that delivers most of the medications consumers can get from their local drugstore packaged in convenient white packets so people will remember to take them, along with automatic refills and 24/7 customer support”.

Además, en el artículo la autora también señala: “PillPack notified its customers at the end of 2019 that it would be including references to the brand in its printed materials and on its labels.” Sin embargo, lo más importante del escrito es que al parecer Amazon presentó la marca comercial Amazon Pharmacy en

Canadá, Reino Unido, Australia, Brasil, China, Egipto, la UE, India, Israel, Japón, México, Singapur, Taiwán, Turquía y los Emiratos Árabes, a comienzos del 2020.

En línea con la adquisición de PillPack, el gigante del comercio electrónico, junto con Berkshire Hathaway y JPMorgan Chase, crearon Haven Healthcare en enero de 2018, con el objetivo de prestar servicios de salud a costo razonable a los empleados de las tres firmas. Y según Donna Fuscaldo en *The Motley Fool* (2020), esta empresa lanzó seguros para más de 30.000 empleados de JPMorgan y aclara: “Those insurance plans are designed to inform employees about the true costs of medical procedures and doctor visits, so members will know what they are paying. It also includes free preventive care, no coinsurance, and \$15 copays for in-network primary care doctors”.

Además, en los últimos años Amazon se expandió a lo que es la industria de alimentos. Particularmente, comenzó con la compra de Whole Foods en agosto de 2017 por 13.4 billones de dólares: un local de comida orgánica, *plant-based* y saludable. La compra de Amazon implicó que a partir de ese momento los miembros de Prime podrían realizar sus compras en la web y recibirlas en su hogar dentro de las dos horas. Además, tendrían descuentos en la tienda y devolución del 5% al utilizar la tarjeta Prime Rewards Visa. Karen Weise en *The New York Times* (2019) menciona: “Within six months, Amazon Began making two-hour deliveries from Whole Foods in four cities for Prime members. Six months later, that had expanded to more than two dozen cities. It’s now available in 90”.

En 2018 Amazon inauguró sus tiendas de Amazon Go con su propia aplicación, que consiste en que el usuario pueda ingresar al local únicamente mostrando un código QR, elegir los productos de la tienda que desea y salir. Según Alex Branco en *El Español* (2018), el local ofrece desde productos básicos de alimentación hasta comida preparada por los cocineros de Amazon o de restaurantes de la zona. Además, el artículo menciona que existen los “kits de comidas de Amazon”, que consisten en los ingredientes necesarios para

preparar un menú para dos en menos de 30 minutos. Después de elegir, el cliente debe depositarlos en el carrito con bolsas (sin necesidad de escanearlos) y simplemente retirarse del local al finalizar la compra. Luego, si el cliente lo desea puede ver su recibo en la aplicación que efectúa el pago.

Ahora, la nueva oferta de Amazon en Seattle se llama Amazon Go Grocery, una tienda que al parecer es hasta cuatro veces más grande que las tiendas convencionales. Esta tienda ofrece a sus clientes productos de un supermercado clásico. Según Kurt Schlosser en GeekWire (2020), Dilip Kumar el vicepresidente del departamento de *physical retail & technology* de Amazon dijo: "It's a new format, it's not just a bigger Amazon Go. It's a much more expanded selection that caters to what people are looking for shopping for groceries". Según el artículo, en el local de Amazon Go todo está empaquetado, pero en este nuevo local se ofrecen hasta verduras sueltas; esto implica un mayor trabajo de las cámaras con inteligencia artificial para hacer un listado acertado de los productos seleccionados. Otro punto importante es que en este local el proveedor de materia prima es el mismo que en Whole Foods, garantizando no solo comodidad sino también calidad.

En cuanto al crecimiento de la marca, Amazon inauguró Amazon Air con el objetivo de tener un mayor control de la logística del negocio y ofrecer un servicio de envíos gratuitos más eficiente para sus usuarios Prime. De esta manera, Amazon logrará efectuar sus envíos a lo largo de todo el país, sin depender completamente de los servicios de UPS y FedEx. Según Pablo Diaz en Aviación online (2020), la compañía incorporó en junio del 2020, 12 nuevos Boeing 767-300 a su flota de más de 80 aviones. En el artículo, Sarah Rhoads vicepresidenta de Amazon Global Air, dijo: "Amazon Air es fundamental para garantizar una entrega rápida para nuestros clientes, tanto en el entorno actual al que nos enfrentamos como más allá de él".

5.2. Mercado Libre

Mercado Libre es una plataforma de *e-commerce* creada en 1999 por Marcos Galperin. Según la empresa, su objetivo es el de “democratizar el comercio electrónico en América Latina, permitiendo que millones de personas, desde cualquier lugar de su país, puedan adquirir productos a precios justos y que todos los vendedores, especialmente las PyMEs, cuenten con una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios”.

La plataforma comenzó en Argentina y luego sumó su presencia en Brasil, México y Uruguay. Según la página oficial de Mercado Libre, ese primer año crecieron con la inversión de \$7.6 millones de dólares de empresas tales como como J.P. Morgan Partners BHCA L.P., Flatiron Fund entities y Hicks, Muse, Tate & Furst. En el 2000, un año después de su inauguración, agregaron a Ecuador, Chile, Venezuela y Colombia, a los países donde tendrían operatoria, nuevamente con inversiones de los más importantes de la industria como: Goldman Sachs, Capital Riesgo Internet SCR S.A., GE Capital Equity Investments, J.P. Morgan Partners BHCA L.P., entre otros. En 2001 realizó una alianza con eBay y en 2006 la empresa se quedó con iBazar en Brasil.

Cuando comenzó, la empresa se dedicaba únicamente a ser una plataforma cuyo objetivo sería conectar al vendedor y al comprador. Al principio, lo que más se vendía eran productos usados e incluso mediante subastas. Sin embargo, según una entrevista hecha por Emiliano Cotelo a Marcos Galperin para En Perspectiva (2015), el CEO afirmó: “Empezamos siendo un sitio principalmente de compra y venta entre individuos y hoy el 80% de lo que se vende lo venden pequeñas y medianas empresas, que han hecho de las ventas en MercadoLibre una forma de vida.”

Un cambio muy grande en Mercado Libre llegó en 2003, cuando se inauguró Mercado Pago, una plataforma para enviar y recibir pagos por internet, demostrando así que comenzaría su camino como una *fintech*.

De 2004 en adelante, absorbieron las operaciones de De Remate en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay, Venezuela y Chile. También

lanzaron la plataforma en Perú, República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Bolivia, Paraguay y Guatemala. Además, adquirieron Classified Media Group, una plataforma de avisos clasificados online, que operaba en varios países de Latinoamérica. Ya en 2007, hicieron su oferta pública inicial de acciones en NASDAQ bajo el nombre MELI.

En 2010 se inauguró Mercado Shops, herramienta que permitiría que los vendedores pudieran diseñar su propia tienda *online* de forma personalizada. Unos años después se inauguró Mercado Envíos, un servicio de envíos de pedido para los vendedores y usuarios de la plataforma. También lanzó Mercado Créditos, que según la empresa, es una plataforma innovadora que “ofrece préstamos de capital de trabajo a PYMES que venden a través de Mercado Libre o que procesan sus cobros con Mercado Pago”. Incluso Mercado Libre cuenta con su propia herramienta de publicidad para los vendedores de la plataforma.

En los últimos años, lanzaron la herramienta de pagos con QR mediante Mercado Pago y la posibilidad de invertir el saldo del usuario en la cuenta.

Según La Nación (2020), la plataforma hoy en día cuenta con 700.000 comercios adheridos en Argentina y actualmente opera en 18 países con 160 millones de usuarios registrados.

5.3. Camino de las Apps a Super Apps

En términos generales, las aplicaciones occidentales típicas puede que no se encuentren mirando hacia el oriente para imitar a las *super apps*. Sin embargo, hay excepciones. Dentro de ellas se encuentran los dos casos previamente mencionados: Amazon y Mercado Libre.

Si bien ambas aplicaciones comenzaron con un modelo de crecimiento, que apuntaba a brindar un único servicio, hace un tiempo que se encuentran en el camino de expandir su portafolio.

El camino que tomaron las aplicaciones previamente mencionadas fue comenzar con un servicio base, y luego expandirse a lo financiero, que de acuerdo a lo visto a lo largo de la investigación, suele ser uno de los primeros pasos para transformarse en una *super app*. Esto es debido a que el hecho de poder pagar mediante la misma *app* facilita mucho las transacciones al usuario, evitando fricciones y agotamiento. En el caso de Amazon, se optó por ofrecerle a costo muy bajo una gran variedad de servicios a los usuarios que se hicieran Prime. De esta manera, pagando un *fee* anual o mensual, los usuarios podrían utilizar ciertos servicios que para los usuarios normales no estarían disponibles. Hoy en día, el ecosistema Amazon se expandió a tal punto que hasta cuentan con supermercados propios. En el caso de Mercado Libre, esto sucedió cuando incluyó Mercado Pago en su cartera de negocios, permitiendo así a los clientes efectuar sus transacciones, sin acudir a un tercero y, a su vez, actuando como intermediario entre comprador y vendedor para garantizar seguridad. Un ejemplo de otra aplicación que también siguió este camino es Airbnb, que hace poco realizó alianzas muy importantes con JP Morgan para ofrecer servicios financieros, según un artículo en American Banker (2020): “The JPMorgan product would give tech companies the ability to provide millions of customers virtual bank accounts and to offer perks such as car loans or discounts on home rentals to those who keep money stashed there”. También, en abril de 2019, Apple anunció su alianza con Goldman Sachs y Mastercard para impulsar la Apple Card, que sirve para utilizar en el Apple Store mediante la aplicación Wallet que tienen los iPhones. El último gigante de Silicon Valley en hacer un acuerdo de índole financiera con un banco fue Google con CitiGroup en noviembre de 2019, para facilitar el acceso a la información bancaria de los usuarios mediante la plataforma de Google Pay. Todos estos son casos de *apps* del occidente que poco a poco están expandiendo sus servicios a lo financiero, como se ha explicado previamente.

Es posible apreciar en este capítulo, el camino de dichas aplicaciones para convertirse algún día en *super apps*, entendiéndose como las aplicaciones que se encuentran presentes en todas las actividades del día a día de los usuarios.

6. Conclusiones

6.1. Conclusiones del trabajo

Como se ha visto a lo largo del trabajo, es una realidad que hoy en día cada vez más gente tiene acceso a teléfonos móviles con capacidad para descargar aplicaciones. Tal es el caso que así lo mencionó Odiniya Agenyi (2013) cuando aclaró que una de las tecnologías más populares y con mayor crecimiento de los últimos años, en los países en desarrollo, son los teléfonos celulares. Según explica, la característica distintiva es que pueden ser recargables con tarjetas pre-pagas, lo cual ha permitido que en los últimos años haya crecido en gran manera el uso de mensajes de texto y llamadas para comunicarse,, incluso en las zonas más rurales de dichos países.

Además, Odiniya Agenyi (2013) mencionó en su investigación que no solo se comenzaron a utilizar los celulares para sus funciones ya mencionadas, sino que muchos usuarios encontraron en ellos una forma de acceder a servicios financieros a los que no podrían acceder por los medios tradicionales. En ese sentido, explicó en su artículo que los teléfonos móviles parecerían ser la puerta de entrada a servicios bancarios de países en desarrollo para personas que de otra manera estarían fuera del sistema.

De esta forma, es posible notar con lo investigado, que las *super apps* asiáticas penetraron en esos mercados de personas que no tenían acceso a servicios bancarios. Tal es el caso de MoMo y Grab y Go-Jekm, que llegaron al mercado asiático con plataformas de pago para servicios *offline* y *online*. También es el caso de Alibaba Group con Rural Taobao, que pretende acercar el comercio electrónico y las posibilidades financieras a las áreas rurales de China.

Hoy en día, debido a la presencia que tienen las aplicaciones en la vida de las personas, los cambios que vayan efectuando en sus modalidades afectan al estilo de vida de aquellos que las utilicen.

En este trabajo de investigación, se intentó plasmar en detalle los cambios y transiciones experimentados por las aplicaciones del occidente y las super aplicaciones del oriente para llegar a ser lo que son hoy.

Se ha hecho alusión a referencias de diarios, revistas y *papers* de la actualidad, a fin de reflejar que esta transición está sucediendo en el presente. Cada día que pasa estas aplicaciones encuentran nuevos cambios y mejoras que hacer para lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

Según lo visto en el trabajo, es posible realizar algunas conclusiones acerca de algunos aspectos de las *super apps* asiáticas. Por un lado, las mencionadas en el trabajo tienen mucho camino por recorrer en su trayecto para dominar el tiempo en pantalla de los usuarios. Esto es debido a que existe un alto nivel de competencia en Asia, ya que el modelo de negocios fue replicado por varias aplicaciones (que debido a no ser las más importantes en mercado no fueron mencionadas), pero aun así se encuentran en la carrera. Por otro lado, si bien estas aplicaciones surgieron con diseños personalizados para el mercado asiático, hoy en día se encuentran en la búsqueda de alcanzar nuevos mercados. Tal es el caso con Alibaba y WeChat, que según lo visto en la investigación, ya se encuentran haciendo acuerdos con marcas y métodos de pago internacionales y, a su vez, agregando nuevos idiomas a la plataforma. De esta manera, buscarán competir también con las aplicaciones tradicionales del occidente.

En cuanto a las aplicaciones occidentales, existen muchas que mantienen exclusivamente el propósito para el cual fueron creadas. Sin embargo, las grandes empresas tecnológicas de la actualidad buscan cada vez más ofrecer una mayor variedad servicios para crear un ecosistema propio, tal y como fue mencionado a lo largo del trabajo, de manera que en el futuro cercano se

encontrarán a su vez en la competencia por dominar el tiempo en pantalla de los usuarios occidentales (debido a que la carrera en oriente ya comenzó, y estas aplicaciones parecen haber quedado afuera). En el trabajo, se intentó plasmar esta evolución al ejemplificar con las dos aplicaciones más controversiales de los últimos años a nivel internacional y en Argentina.

Por un lado el caso de Amazon, que busca cada vez más poder satisfacer las necesidades de sus usuarios con servicios tales como: servicios de nube, servicios de limpieza y cuidado del hogar, supermercados inteligentes, servicios de salud e incluso una red de logística que pretende superar a las tradicionales empresas de logística americana.

Por otro lado, el caso de Mercado Libre, que en los últimos años añadió diversas funciones a su portafolio, comenzando con servicios de pago con código QR y links de pago *online*, que hoy en día se encuentran inmersos en la sociedad de los países latinoamericanos a un nivel muy alto. Además, cuenta con servicios de logística, publicidad, *marketplace* y créditos.

6.2. Análisis de tendencias

Habiendo estudiado el tema de cerca, considero que este nuevo modelo de negocios llegó para quedarse. Es posible conjeturar que en los próximos años habrá en el occidente una puja entre las *super apps* orientales y las posibles *super apps* occidentales.

Esto es debido a que las primeras ya se encuentran en el camino de la expansión a nivel global y eso incluye agregar nuevos idiomas para el funcionamiento de sus plataformas, así como también, el comienzo de una etapa propagandística para lograr llegar a los usuarios móviles que no las conocen.

Por otro lado, las segundas se encuentran ya instaladas a un nivel global más importante, pero todavía no son consideradas *super apps*. Sin embargo, es

solo cuestión de tiempo. Un factor que podría influir en su crecimiento es la pandemia del COVID-19, que se desató en 2020 y ha demostrado cuánto podrían crecer estas empresas.

Las ventas de Amazon crecieron más que nunca. Según Daniel Keyes en Business Insider (2020):

“The e-tailer's e-commerce business turned in its highest sales growth in over three years during the quarter. Amazon's net sales from its online stores totaled \$36.7 billion in the quarter, jumping up 25% year-over-year (YoY), excluding foreign exchange rates, per an [earnings release](#).”

En línea con lo sucedido con Amazon, Mercado Libre experimentó también un crecimiento muy importante de ventas debido a la crisis del COVID-19. Según Alejandro Medina en Forbes México (2020):

“La plataforma de comercio electrónico Mercado Libre anunció este miércoles que durante el primer trimestre de este año registró un crecimiento del 81% en sus ingresos en comparación con el año anterior, derivado, en su mayoría, por la crisis que generó la pandemia por el coronavirus”, y añade con respecto a Mercado Pago: “Por otro lado, en su segmento fintech, liderado por su servicio Mercadopago, procesó en el primer trimestre 8,095 millones de dólares en pagos, consiguiendo con esto un crecimiento del 67% en comparación con el mismo periodo de 2019.”

Desde mi punto de vista, este crecimiento durante la crisis tiene el potencial de traer grandes capitales internacionales a invertir en Amazon y Mercado Libre. Esto es debido a que si se piensa a futuro, y en cómo va a cambiar la realidad luego de la pandemia, podría dar lugar a un crecimiento permanente en los negocios de *e-tail* y *fintech*. El cambio de hábitos desde lo *offline* hacia lo *online*, aún cuando se supere la crisis, es muy posible. Considero que mucha gente encontró comodidad en hacer ciertas compras *online* y puede que no deje ese hábito para cierto tipo de productos y servicios. En ese sentido, como

fue mencionado en el trabajo, Amazon tiene un sistema de logística muy importante preparado y en crecimiento, así como también Mercado Libre con Mercado Envíos.

En línea con lo explicado anteriormente, otro factor clave, que puede influir en el crecimiento de estas aplicaciones a largo plazo, es la llegada en 2019 de la red móvil 5G a varias ciudades del mundo. Esta nueva generación de internet, va a impactar en la vida de los usuarios y de las industrias que utilicen internet. Ya se encuentra disponible en 19 países tales como Corea del Sur y Estados Unidos. Según Qualcomm, para el año 2035, se va a ver el efecto económico completo de la llegada de esta nueva forma de conectividad. También se afirma en la página que tiene la potencialidad de crear hasta 22.3 millones de nuevos puestos de trabajo alrededor del mundo. Con la llegada del 5G hay una gran posibilidad de que empresas tecnológicas como las mencionadas crezcan, en gran parte, debido a la facilidad y velocidad de uso que tendrán sus aplicaciones en la vida del usuario.

De cualquier manera, queda abierto el debate acerca de si el mercado occidental aceptara la hegemonía de una o dos aplicaciones, que se encuentren presentes en todos los aspectos de sus vidas tal y como se busca en el oriente. Es sabido que a diferencia de lo que sucede en los continentes del occidente, en el oriente y particularmente en China, el estado cuenta con acceso a gran parte de la información en línea de sus habitantes; es de público conocimiento que el estado tiene alianzas con las *super apps* más importantes del mercado. Aún si el estado no tuviese acceso a la información de las aplicaciones, las empresas sí, y en un contexto de digitalización permanente de la vida cotidiana, es visible la falta de regulación a nivel internacional acerca de la privacidad de los usuarios.

7. Bibliografía y anexos

7.1. Referencias bibliográficas

Antun, J. P. (2005). Logística de distribución física a minoristas. Recuperado de https://books.google.com.ar/books?id=HoEkmO_IKnUC&printsec=frontcover&dq=Logistica+de+distribucion+fisica+a+minoristas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjctoayrthIAhWIDrkGHaoqD9gQ6wEI KjAA#v=onepage&q=Logistica%20de%20distribucion%20fisica%20a%20minoristas&f=false.

Anwar, S. (julio, 2017). Alibaba: Entrepreneurial growth and global expansion in B2B/B2C markets. Journal of International Entrepreneurship, 15(4), 366-389. Recuperado de https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1980079210?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo.

Jönsson, E., & Martinsson, M. (2016). What drives you?: An exploratory study on the factors influencing consumer experience and loyalty. (Tesis de licenciatura, Universidad Högskolan Kristianstad). Recuperado de <http://hkr.diva-portal.org/smash/get/diva2:953030/FULLTEXT02.pdf>.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). Gestión de la distribución minorista, de la venta mayorista y de la logística de mercado. En Kotler, P. y Keller, K. L., Dirección de Marketing (pp. 447). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Parker, G., Van Alstyne, M., Choudary, S. (2017). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de https://www.amazon.com/Geoffrey-G-Parker/dp/0393354350/ref=sr_1_1?

[_mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=platforms&qid=1573665416&s=books&sr=1-1](https://www.google.com/search?q=mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=platforms&qid=1573665416&s=books&sr=1-1).

Pont, S. (2013). Digital state how the internet is changing everything. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sanandres/reader.action?docID=1190433>.

Zeng, M. (2018). Smart Business : What Alibaba's Success Reveals About the Future of Strategy. Harvard Business Review Press. Recuperado de <https://web-b-ebshost-com.eza.udesa.edu.ar/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE3OTc4NjZfX0FO0?sid=addd464a-275c-4bc5-bfcf-e1e206097922@pdc-v-sessmgr01&vid=3&format=EB&rid=1>

7.2. Otras fuentes

Abad Garcia, G. (4 de enero de 2018). Tencent, el gigante digital chino del que los emprendedores de todo el mundo aprenden [blog Hablemos de Empresas]. Recuperado de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/tencent-gigante-digital-chino/>

Alibaba's flash sale and marketing platform Juhuasuan has launched. (julio, 2019). Retail Asia. Recuperado de <https://www.retailnews.asia/alibabas-flash-sale-and-marketing-platform-juhuasuan-has-launched/>

Alibaba: <https://intl.alipay.com/open/index.htm>

Alibaba. (May 22, 2020). Consolidated revenue of the Alibaba Group from 1st quarter 2014 to 1st quarter 2020 (in million yuan) [Graph]. *Statista*. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/323046/alibaba-quarterly-group-revenue/>

Atkins, B. (septiembre, 2019). Are Super Apps the Future? Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2019/09/03/are-super-apps-the-future/#17f572076fd5>.

Babu, A. (12 de JUNIO DE 2019). GOJEK acquires AirCTO, expands operations in India [Blog GoJek Engineering]. Recuperado de <https://blog.gojekengineering.com/gojek-acquires-aircto-expands-operations-in-india-d685c0b4db1c>

Bernstein, E. (noviembre, 1996). Amazon.com's amazing allure. Publishers Weekly, 243(45), 24-26. Recuperado de [https://search-proquest-com.eza.u.desa.edu.ar/docview/196977432?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com.eza.u.desa.edu.ar/docview/196977432?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo).

Boyd, C. (noviembre, 2017). WeChat: The evolution and future of China's most popular app. Medium. Recuperado de <https://medium.com/swlh/wechat-the-evolution-and-future-of-chinas-most-popular-app-11effa5639ed>

Bjørnland D., Ditzel, C., Esquivias, P., Visser, J., Knox, S., & Sánchez-Rodríguez, V. (2015). What Really Shapes the Customer Experience. BCG. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2015/marketing-brand-strategy-what-really-shapes-customer-experience.aspx>.

Branco, A. (noviembre, 2018). Amazon Go: así funciona el supermercado en el que no hay que pasar por caja. El Español. Recuperado de https://www.elespanol.com/omicron/tecnologia/20181102/amazon-go-funciona-supermercado-no-pasar-caja/350216244_0.html

Bridgwater, A. (enero, 2020). Alibaba Research Looks To Uncover New Tech Treasures. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/adrianbridgwater/2020/01/09/alibaba-research-looks-to-uncover-new-tech-treasures/#344062ff5968>

Browne, R. (diciembre, 2017). Uber rival Go-Jek drives payments push with acquisition of three finch start-ups. CNBC. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2017/12/15/uber-rival-go-jek-acquires-three-fintech-startups-in-payments-push.html>

Cotelo, E. (mayo, 2015). Marcos Galperín, CEO de MercadoLibre: “Logramos democratizar el comercio”. En Perspectiva. Recuperado de <https://www.enperspectiva.net/enperspectiva-net/de-nuestro-archivo/marcos-galperin-ceo-de-mercadolibre-logramos-democratizar-el-comercio/>

China Internet Watch (mayo, 2018). WeChat statistical highlights 2020; mini program DAU >300m. Recuperado de <https://www.chinainternetwatch.com/30201/wechat-stats-2019/>

Doland, A. (noviembre, 2016). What WeChat teaches about the future of social commerce: China's all-purpose mobile app scrutinized for what the future of shopping might hold. Advertising Age. Recuperado de [https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1840804601?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprim0](https://search.proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1840804601?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprim0).

Davison, M. R. & Xiaoujuan Ou, C. (enero, 2009). Why eBay lost to TaoBao in China: the Glocal advantage. Communications of the ACM. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1435417.1435450>

Diaz, P. (junio, 2020). Amazon Air incorpora 12 aviones adicionales para hacer frente a la demanda. Aviación Online. Recuperado de <https://aviacionline.com/2020/06/amazon-air-incorpora-12-aviones-adicionales-para-hacer-frente-a-la-demanda/>

Duc, A. (enero, 2019). MoMo announces record-breaking growth in 2018. Vietnam Investment Review. Recuperado de <https://www.vir.com.vn/momo-announces-record-breaking-growth-in-2018-65300.html>

Evans, M. (Noviembre, 2019). Uber's New Strategy Mimics Asian Super Apps Grab and Gojek. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/michelleevans1/2019/11/13/ubers-new-strategy-mimics-asian-super-apps-grab-and-gojek/#207af47751b8>

Erickson, J. (mayo, 2016). Alibaba's daily deals site provides marketing muscle. Alizila: News form alibaba group. Recuperado de <https://www.alizila.com/juhasuan-alibabas-daily-deals-marketing-muscle/>

Fannin, R. (junio, 2019). Facebook Copies China's WeChat Once Again. Who would have guessed this? Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/rebeccafannin/2019/06/20/facebook-copies-chinas-wechat-once-again-who-would-have-guessed-this/#3bb21a4821c8>.

Farr, C. (mayo, 2019). The inside story of why Amazon bought PillPack in its effort to crack the \$500 billion prescription market. CNBC. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2019/05/10/why-amazon-bought-pillpack-for-753-million-and-what-happens-next.html>

Fenwick, M., McCahery, J. & Vermeulen, A. (febrero, 2019). The End of Corporate Governance: Hello 'Platform' Governance. European Business Organization Law Review. 20.1: 177-99. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40804-019-00137-z>.

Forbes. (May 13, 2020). The 100 largest companies in the world by market value in 2019 (in billion U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-value/>

Fuscaldó, D. (mayo, 2020). Amazon's Haven Healthcare Joint Venture Seeks a New CEO. The Motley Fool. Recuperado de <https://www.fool.com/investing/2020/05/11/amazons-haven-healthcare-joint-venture-seeks-a-new.aspx>

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (octubre, 2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. European Management Journal. Recuperado de [https://www-sciencedirect-com.eza.udesa.edu.ar/science/article/pii/S0263237307000886#bib27](https://www.sciencedirect-com.eza.udesa.edu.ar/science/article/pii/S0263237307000886#bib27).

Grab plans aggressive investments. (abril, 2019). The Nation Thailand. Recuperado de <https://www.nationthailand.com/business/30367427>

Goh, B. (junio, 2019). China's Alibaba aims to double Tmall Global brands with English portal. Reuters. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-alibaba-china/chinas-alibaba-aims-to-double-tmall-global-brands-with-english-portal-idUSKCN1TR0Z8>

GoJek: <https://www.gojek.com/>

Hendrichs, M. (agosto, 2015). Why Alipay is more than just the Chinese equivalent of PayPal. Tech In Asia. Recuperado de <https://www.techinasia.com/talk/online-payment-provider-alipay-chinese-equivalent-paypal>

Honour of Kings uses facial recognition to check ages. (1 de octubre de 2018). BBC. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/technology-45707469>

How a fintech outgrew banks in the mobile wallet market in Vietnam. (septiembre, 2018). The Asian Banker. Recuperado de <http://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/how-fintech-outgrew-banks-in-the-mobile-wallet-market-in-vietnam>

Indonesia's Gojek Closes \$130M Deal For POS Startup Moka. (23 de abril de 2020). PYMNTS. Recuperado de <https://www.pymnts.com/news/partnerships-acquisitions/2020/gojek-closes-130m-deal-for-pos-startup-moka/>

Jacobs, H. (mayo 2018). One photo shows that China is already in a cashless future. Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/alipay-wechat-pay-china-mobile-payments-street-vendors-musicians-2018-5>

JP Morgan has a plan to help Amazon and Airbnb look more like banks. (20 de marzo de 2020). American Banker. Recuperado de <https://www.americanbanker.com/articles/jpmorgan-has-a-plan-to-help-amazon-and-airbnb-look-more-like-banks>

Keeton-Olsen, D. (marzo, 2018). Grab Officially Takes Control Of Uber's Southeast Asia Operations. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/daniellekeetonolsen/2018/03/26/grab-officially-takes-control-of-ubers-southeast-asia-operations/#3ede06356c57>

Keyes, D. (mayo, 2020). Amazon posts highest e-commerce growth in over three years. Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/amazon-q1-sales-soared-online-in-store-2020-5>

Kharpal, A. (noviembre, 2019). Tourists to China can finally use the country's massively popular mobile payment systems. CNBC. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2019/11/06/alipay-wechat-pay-allow-tourists-in-china-to-use-foreign-cards.html>

Kurup, R. (enero, 2018). GO-JEK acquires Bengaluru based start-up Pianta. The Hindu Business Line. Recuperado de <https://www.thehindubusinessline.com/companies/gojek-acquires-bengaluru-based-startup-pianta/article9153631.ece>

Levenburg, N., Gupta, V., & Magal, S. (primavera, 2011). The uptake of electronic commerce in the retail: enhancing our understanding. Journal of Global Business and Technology, 7(1), 35-56. Recuperado de <https://search->

proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/902763270?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo.

Lianghao. (abril, 2017). Business Model of WeChat and Its Success Factors. Medium. Recuperado de <https://medium.com/@lianghao.gao/business-model-of-wechat-and-its-success-factors-ce72d0f550fa>

Liao, R. (enero, 2020). China Roundup: WeChat's new focus on monetization. Tech Crunch. Recuperado de <https://techcrunch.com/2020/01/12/china-roundup-wechat-monetization/>

Liao, R. (marzo, 2019). Tencent Q4 profit disappoints, but cloud and payments gain ground. TechCrunch. Recuperado de <https://techcrunch.com/2019/03/21/tencent-q4-2018/>

Liao, R. (julio, 2019). WeChat wants to own tourism. TechCrunch. Recuperado de <https://techcrunch.com/2019/07/03/wechat-travel-mini-program/>

Lou, R. (mayo, 2019). WeChat Advertising 101: All You Need To Know. Dragon Social. Recuperado de <https://www.dragonsocial.net/blog/wechat-advertising/>

Loeb, W. (enero, 2020). Can Alibaba Challenge Amazon In Europe?. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2020/01/10/can-alibaba-challenge-e-commerce-giant-amazon-in-europe/#75fd202a6ff7>

Linares Sillero, J. M. (s.f.). Introducción a Amazon Web Services. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-a-amazon-web-services.html>

Maulani, A. M. A. (17 de septiembre de 2018). Go-Jek acquires Indonesian adtech startup Promogo, introduces Go-Vend and Go-Ice [e27 blog]. Recuperado de <https://e27.co/go-jek-acquires-indonesian-adtech-startup-promogo-20180917/>

Marr, B. (junio, 2018). Artificial Intelligence (AI) In China: The Amazing Ways Tencent Is Driving It's Adoption. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/06/04/artificial-intelligence-ai-in-china-the-amazing-ways-tencent-is-driving-its-adoption/#75c88a64479a>

McDonald, N. H. (2003). Amazon.com. Dealer Scope. Recuperado de https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/218948716?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

McFadden, C. (noviembre, 2019). A Very Brief History of Amazon: the Everything Store. Interesting Engeneering. Recuperado de <https://interestingengineering.com/a-very-brief-history-of-amazon-the-everything-store>

Medina, A. (mayo, 2020). Ingresos de Mercado Libre crecen 81% en México por Covid-19 (y es solo el principio). Forbes Mexico. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/negocios-ingresos-mercado-libre-mexico-coronavirus-covid-19/>

Mellahi, K., & Johnson, M. (2000). Does it pay to be a first mover in e.commerce? The case of Amazon.com. Management Decision, 38(7), 445-452. Recuperado en: https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/212059962?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Meeker, M. (junio, 2019). Internet trends 2019. Bond Capitals. Recuperado de <https://www.bondcap.com/#archive>

Mercado Libre: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/>

Mishra, A. (agosto, 2017). Indonesian On Demand Service Provider Go-Jek Sweeps Ticketing Platform Locket. Inc42. Recuperado de <https://inc42.com/buzz/indonesia-ticketing-platform-go-jek-loket/>

MoMo: <https://momo.vn/>

Murphy, H. (2019). Mark Zuckerberg unveils plans for Facebook's future. FT.Com, Recuperado de <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2217187318?accountid=28034>

Najberg, A. (julio, 2017). Freshippo supermarket offers shoppers a "new retail" experience. Alizila. Recuperado de <https://www.alizila.com/hema-supermarket-offers-shoppers-new-retail-experience/>

Nee Lee, Y. (noviembre, 2019). Forget the QR code. Facial recognition could be the next big thing for payments in China. CNBC. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2019/11/19/tencents-wechat-china-may-soon-use-facial-recognition-for-payments.html>

Nguyen, D. (noviembre, 2019). Momo listed among top 50 global fintech innovators. Vietnam Insider. Recuperado de <https://vietnaminsider.vn/momo-listed-among-top-50-global-fintech-innovators/>

Novikov, D. (septiembre, 2019). Super Apps and Financial Services: How Can Banks Catch Up With the Trend? FinExtra. Recuperado de <https://www.finextra.com/blogposting/17830/super-apps-and-financial-services-how-can-banks-catch-up-with-the-trend>

Odiniya Agenyi, B. (2013). Mobile Banking and Entrepreneurship in Developing countries: A case study of Nigeria (Tesis de Maestría, Blekinge Institute of Technology Depart. of Industrial Economics). Recuperada de <http://bth.diva-portal.org/smash/get/diva2:833620/FULLTEXT01.pdf>

Perez, P. A. (febrero, 2020). The Asian Door: Alipay conquista Europa, y España. Análisis y Noticias de ASIA. Recuperado de <http://4asia.es/2020/02/25/the-asian-door-alipay-conquista-europa-y-espana-agueda-parra/>

Pratama, H. A. (agosto, 2016). Go-Jek: A unicorn's journey (Infographic). Tech In Asia. Recuperado de <https://www.techinasia.com/how-go-jek-became-unicorn>

Pradhan, D. (junio, 2019). How Grab is Becoming an Everyday, Everything App in Southeast Asia. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/334690>

Qualcomm: <https://www.qualcomm.com/>

Richter, F. (February 3, 2020). Amazon's Impressive Long-Term Growth [Digital image]. Retrieved May 26, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/chart/4298/amazons-long-term-growth/>

Russel, J. (enero, 2019). Momo, Vietnam's top payment app, lands big Series C investment led by Warburg Pincus. Tech Crunch. Recuperado de <https://techcrunch.com/2019/01/18/momo-warburg-pincus/>

Sapra, B. (diciembre, 2019). This Chinese super-app is Apple's biggest threat in China and could be a blueprint for Facebook's future. Here's what is like to use WeChat, which helps a billion users order food and hail rides. Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/chinese-superapp-wechat-best-feature-walkthrough-2019-12>

Schlosser, K. (febrero, 2020). Inside 'Amazon Go Grocery': Tech giant opens first full-sized store without cashiers or checkout lines. GeekWire. Recuperado de <https://www.geekwire.com/2020/amazon-goes-bigger-first-amazon-go-grocery-new-seattle-store-using-cashierless-technology/>

Segal, A. (agosto, 2018). Understanding Ant Financial: History, Ecosystem, and Growth. Avery Segal. Recuperado de <http://www.averysegal.com/2018/08/06/understanding-ant-financial-history-ecosystem-and-growth/>

Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217-234. Recuperado de https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1677604087?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Shaikh, S. (septiembre, 2016). From payment solutions to personal assistance, all-in-one apps are the answer startups. *The Economic Times*. Recuperado de <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1820356050?accountid=28034>.

Sillick, T. J. & Schutte, N. S. (2006). Emotional intelligence and self esteem mediate between perceived early parental love and adult happiness. *E-journal of Applied Psychology*, 2(2), 38-48. Recuperado de <http://ojs.lib.swin.edu.au/index.php/ejap>.

Souza, G. (2014). Supply chain analytics. *Business Horizons*, 57(5), 595-605. Recuperado de <https://www.sciencedirect-com.eza.udesa.edu.ar/science/article/pii/S0007681314000901?via%3Dihub>

Srinivasan, R. (2019). Disruptive Food-Tech startups & their strategies: A case study. *Indian Institute of Management Bangalore*. Recuperado de <https://www.iimb.ac.in/node/6835>

Steinfeld, M. (abril, 2019). The Story of Taobao Success: Rags-to-riches Asian Style. *Floship*. Recuperado de <https://www.floship.com/story-of-taobao-success/>

Suarez, A. (2018). Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio. *PwC Argentina*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>.

Tan, S. (julio, 2020). Chinese-Australians hunt white men who hit Asian delivery rider. *South China Morning Post*. Recuperado de <https://www.scmp.com/tech/>

[apps-social/article/3039387/china-launches-pilot-wechat-pay-and-alipay-give-people-e-access](https://www.statista.com/eza/udesa.edu.ar/statistics/255778/number-of-active-wechat-messenger-accounts/)

Tencent. (May 13, 2020). Number of monthly active WeChat users from 2nd quarter 2011 to 1st quarter 2020 (in millions) [Graph]. *Statista*. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/255778/number-of-active-wechat-messenger-accounts/>

Tencent: <https://www.tencent.com/en-us/business/artificial-intelligence.html>
Graziani, T. (julio, 2018). WeChat impact report 2018: all the latest WeChat data. Walk The Chat. Recuperado de <https://walkthechat.com/wechat-impact-report-2016/>

Tencent shares slide after Monster Hunter: World game gets axed in China. (14 de agosto de 2018). The Straits Times. Recuperado de <https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/tencent-shares-slide-after-monster-hunter-world-game-gets-axed-in-china>

Tencent announces a restructuring as challenges rise. (30 de septiembre de 2018). Reuters. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-china-tencent/tencent-announces-a-restructuring-as-challenges-rise-idUSKCN1MA04T>

The Jakarta Post. (abril, 2020). Gojek raises nearly \$1m in funding for 'super app' expansion plans. Recuperado de <https://www.thejakartapost.com/news/2020/04/30/gojek-raises-nearly-1m-in-funding-for-super-app-expansion-plans.html>

Thomala, L. L. (abril, 2020). Mobile internet in China - Statistics & Facts. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/5993/mobile-internet-in-china/>

US\$42.000 millones. Los números que explican el boom de Mercado Libre. (junio, 2020). La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/ganador-cuarentena-los-numeros-explican-boom-mercado-nid2372291>

Vis, R. (mayo, 2019). The Race is On: The WeChatification of the West. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/robertvis/2019/05/15/the-race-is-on-the-wechatification-of-the-west/#5502f7053ba6>

WalktheChat. (Abril, 2019). Distribution of WeChat users in China as of February 2019, by age [Graph]. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/387658/wechat-china-user-age/>

Weise, K. (julio, 2019). Amazon Wants to Rule the Grocery Aisles, and Not Just at Whole Foods. The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2019/07/28/technology/whole-foods-amazon-grocery.html>

Yiu, E. (noviembre, 2019). Alibaba shares rise in Hong Kong debut, creating city's biggest stock with HK\$4 trillion market capitalisation. Recuperado de <https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/3039329/alibaba-shares-rise-63-cent-hong-kong-market-debut-after>

Zuo, M. (abril, 2018). Chinese public toilets go hi-tech with Wi-Fi and facial recognition. South China Morning Post. Recuperado de <https://www.scmp.com/news/china/society/article/2141609/chinese-public-toilets-go-hi-tech-wifi-facial-recognition>

80% WeChat users use Official Accounts. (1 de agosto de 2019). China Internet Watch. Recuperado de <https://www.chinainternetwatch.com/29545/wechat-official-accounts-feb-2019/>

