

# PANDEMIA, PLATAFORMAS DIGITALES Y COMPETENCIAS TECNO-ADMINISTRATIVAS ENTRE LOS EMPRENDEDORES RESTAURANTEROS

María Josefa Santos Corral\*



<https://orcid.org/0000-0003-2696-0467>

Lucía Carmina Jasso López\*\*



<https://orcid.org/0000-0002-8036-1126>

RECIBIDO: 19/05/2023 / ACEPTADO: 21/08/2023 / PUBLICADO: 15/09/2023

**Cómo citar:** Santos Corral, M.; Jasso López, L. (2023). Pandemia, plataformas digitales y competencias tecno-administrativas entre los emprendedores restauranteros. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 902-925. [www.doi.org/10.36390/telos253.21](http://www.doi.org/10.36390/telos253.21)

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es mostrar el papel de las plataformas digitales en la formación de capacidades tecno-administrativas entre los empresarios restauranteros, específicamente los que operan en América Latina y particularmente en México. A partir de la revisión de literatura y de entrevistas semiestructuradas a restauranteros mexicanos, se documenta la manera en que estas tecnologías comenzaron por ofrecer una “tabla de salvación” ante el confinamiento al que obligó la pandemia, constituyéndose en un mediador significativo que permitió no solo el acercamiento entre consumidores y clientes y hasta el crecimiento de los establecimientos, sino también, en una aproximación desde lo local a las tecnologías globales que forman parte de lo que se conoce como Industria 4.0, cuya operación demanda el desarrollo de capacidades tecnológicas y administrativas distintas a las que habían tenido muchos empresarios del sector.

**Palabras clave:** Plataformas, restaurantes, capacidades tecnológicas, COVID-19

*Pandemic, digital platforms and techno-administrative skills among restaurant entrepreneurs*

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to show the role of digital platforms in the configuration of techno-administrative capacities among restaurant entrepreneurs, specifically those in Latin America and particularly in Mexico. Based on the literature review and semi-structured interviews with

\* Autor de correspondencia. Doctora en antropología. Trabaja en los temas de tecnología, cultura y empresas desde la perspectiva de los factores culturales que intervienen en la transferencia de conocimiento y tecnología. Desde hace varios años es investigadora titular del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. [mjsantos07@hotmail.com](mailto:mjsantos07@hotmail.com)

\*\* Doctora en Políticas Públicas. Investigadora de tiempo completo del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. [carmina.jasso@sociales.unam.mx](mailto:carmina.jasso@sociales.unam.mx)

Mexican restaurateurs, the way in which these technologies began to offer a "lifeline" to face of the confinement forced by the pandemic is documented, becoming a significant mediator that allowed not only the rapprochement between consumers and customers and even the growth of establishments but also, in a local approach to global technologies that are part of what is known as Industry 4.0, whose operation demands the development of technological and administrative capacities different from those that many entrepreneurs in the sector had.

**Keywords:** Platforms, restaurants, technological capabilities, COVID-19

## Introducción

Las revoluciones tecnológicas y los cambios sociales, económicos y políticos que éstas suponen, se encuentran gestados desde un aparato lógico organizativo que transforma y regula el quehacer de instituciones e individuos. Sin embargo, la mayoría de los cambios tecnológico-organizacionales son diseñados para acoplarse a ciertos sectores industriales. Un buen ejemplo es la llamada Industria 4.0 (I 4.0) ligada a la cadena productiva del sector automotriz, no obstante, algunas de las herramientas y formas de organización han permeado a otros sectores industriales y a la misma sociedad. Pensemos por ejemplo en el internet de las cosas que ha llegado a la vida cotidiana a través de los electrodomésticos, el análisis de los grandes datos que ha sido una herramienta para la investigación y para la administración pública, o los sistemas de integración que potencializan el esquema de justo a tiempo desarrollado en el Toyotismo. Pero quizá, el cambio más importante de la Industria 4.0 es lograr una suerte de producción en masa individualizada, en la que el cliente siente que los bienes y los servicios responden a sus necesidades particulares, asunto que no escapa a los países latinoamericanos integrados en mayor o menor medida a las cadenas productivas globales. La individualización de la producción en masa se consigue combinando el análisis de grandes datos, que permite a empresas comerciales almacenar cada una de las preferencias de los potenciales o asiduos consumidores, con los sistemas de integración (basados en el justo a tiempo) que llevan el producto o servicio de manera expedita.

La pandemia de COVID-19 estimuló fuertemente la adopción de los sistemas de la I 4.0 que, en ocasiones, se constituyeron como la "tabla de salvación" de empresas industriales y comerciales, en la medida en que permitieron mantener los servicios y apoyaron a las personas para continuar con su vida cotidiana. En el conjunto de la población, la pandemia estimuló la adopción de las tecnologías digitales para desarrollar las actividades diarias, lo que supuso un estímulo fuerte para la transformación y desarrollo de estas tecnologías, especialmente plataformas digitales<sup>1</sup> y sistemas de ciberseguridad, pero también un gran reto para los distintos usuarios que deberían aprender a manejar las tecnologías de información y comunicación para seguir con sus relaciones sociales, clases, trabajo y consumo, en suma para continuar con la vida diaria.

Empresas y empresarios se vieron arrastrados por esta nueva forma de llegar a los clientes, de hacer negocio. Así el uso de las TIC, se volvió casi indispensable durante la pandemia, constituyéndose en una oportunidad o en una amenaza, dependiendo de las

---

<sup>1</sup> El desarrollo de plataformas permeó también a los países latinoamericanos que, como veremos en el siguiente apartado, diseñaron y operaron sus propias plataformas que fueron adoptadas más allá del lugar en donde surgieron.

habilidades y de las oportunidades que pudieran detectar los empresarios. Ante el hecho de que “todo gira en torno a lo digital: los medios de comunicación se están transformando en un servicio digital, los negocios intentan participar cada vez más en el comercio electrónico, a través de plataformas propias o de terceros, y los nuevos grandes negocios se crean como plataformas digitales” (García Santos Coy, et al., 2020:427). Así los empresarios tenían la oportunidad o se enfrentaban a la amenaza de lograr posicionarse en los nuevos circuitos de producción y servicios que, eventualmente, derrumban las barreras de proximidad y podrían interconectar la oferta y la demanda de bienes a escala global (Alcalde, *apud* Bueno, 2020). La posibilidad de adoptar estas nuevas formas de producción y sobre todo de distribución, depende no solo del capital con el que cuentan empresas y empresarios, sino también, de las competencias “técnicas” que muchas veces se suman a los grados profesionales y que pueden ser aprendidas y mejoradas a través de la capacitación y la práctica laboral (Bueno, 2020).

Por su parte, la labor de emprendimiento implica una combinación de factores contextuales e individuales tales como niveles educativos, clima de negocios, condiciones legales y políticas del lugar donde se establece la empresa, posibilidades técnicas, etc. (Álvarez, et al., 2014). Así, para sobrevivir a la pandemia, la educación formal (grados académicos y capacitaciones) e informal (práctica laboral, reuniones intergremiales, etc.) de los empresarios se constituyó, más que en ningún otro momento, en una herramienta muy relevante en la medida en que aporta un nuevo conocimiento que agrega valor al ya existente. La posibilidad de que los empresarios conocieran, usaran y se apropiaran de nuevas herramientas permitió que sus negocios lograran estabilidad y trascendieran al contexto de emergencia. Situación que, como señala Leal en su trabajo de 2020, ha sido poco documentado en la literatura sobre el desarrollo de emprendimientos en economías emergentes como las de los países latinoamericanos, pues se conoce poco del ingenio con el que se adaptaron durante la pandemia, para emplear las herramientas de la I 4.0 lo que les permitió la supervivencia y, en ocasiones incluso, el crecimiento de las empresas (Leal, 2020).

Lo que si se ha documentado abundantemente es la manera en que las TIC y las redes sociales se han “colado” en los hábitos de productores y consumidores superando su papel de herramientas de interacción para transformarse en plataformas que posibilitan la generación de ideas que, entre otras cosas, redefinen estrategias de mercado a partir de información sobre consumidores, posibles competidores y difusión de sus productos, donde todo pareciera estar al alcance de un clic. De manera que, para las empresas se vuelve cada vez más necesario posicionar sus productos y marcas en la red en la medida en que, el contar con un escaparate desde las plataformas digitales conlleva a obtener posibles clientes que buscan en estos medios algún producto o servicio que se ofrece en el mercado (Castro et al., 2018). Los mismos autores sostienen que la infraestructura tecnológica, supone también una nueva forma de producir, gestionar, informar y pensar (Castro et al., 2018).

La innovación supone interacciones entre los emprendedores y muchos actores dentro de entornos institucionales específicos, lo que genera resonancia, que se extiende no solo a los sectores para los que fueron diseñadas estas nuevas herramientas o sistemas, sino también, a las empresas que las adoptan más tarde, que suelen ser las pequeñas y medianas (Malerba & McKelvey, 2020).

Con esto en mente, en el trabajo nos proponemos describir desde lo cualitativo, la manera en que la llegada de las plataformas de reparto de alimentos a los restaurantes de América

Latina se constituye primero, en una “tabla de salvación” para los empresarios ante el reto que significó el confinamiento, y después en una herramienta para catapultar los establecimientos siempre y cuando los emprendedores se apropien y diseñen estrategias para su cabal asimilación.

### **Metodología**

Para elaborar este trabajo se hizo una revisión de la literatura sobre el papel de las Tecnologías de Información y Comunicación y especialmente las plataformas de reparto en el manejo de los restaurantes para sortear la crisis del COVID-19 y eventualmente, desarrollar capacidades tecnológicas que los ayuden a mejorar sus establecimientos. Además, en 2022 se llevó a cabo un trabajo de campo en el que entrevistaron a 27 a restauranteros mexicanos, que usan distintas plataformas de reparto en 5 ciudades mexicanas: Oaxaca, Oaxaca, Guadalajara, Jalisco, San Luis Potosí, San Luis Potosí, Xalapa, Veracruz, y Ciudad de México. Las entrevistas a profundidad se procesaron con el software ATLAS.ti. Esta información se complementó con la observación de las investigadoras en los establecimientos la cual fue registrada en los diarios de campo correspondientes. En el apartado capacidades tecno-administrativas en los restauranteros mexicanos en el que se analiza el trabajo empírico, se describe con mayor detalle las características de las entrevistas.

### **De cómo llegan las plataformas a América Latina**

En algunos países latinoamericanos, la entrada de las plataformas de reparto de alimentos se registra en el contexto de crisis económica, con altos niveles de desempleo, y en ocasiones con intensos flujos migratorios (Kruskaya & Valencia, 2019). Y en el contexto de la pandemia se agudizó el fenómeno, cuando el sector restaurantero se enfrentó a importantes pérdidas económicas y se acrecentó el uso de las plataformas (Aaron Allen & Associates, 2022).

No es de extrañar que en la región concurren distintas plataformas de reparto de alimentos, que se constituyen en intermediarias entre los restauranteros y los consumidores; donde, además, se involucra un nuevo actor: los repartidores. Entre éstas se encuentran diferencias que van más allá de las comisiones y las características de las aplicaciones. Por ejemplo; el lugar donde se originan, el estatus transnacional o local, el monto de las comisiones de intermediación, y/o los servicios adicionales que ofrecen. Así en los países latinoamericanos coexisten plataformas transnacionales que se han posicionado en varios países de la región, especialmente en las ciudades con mayor densidad de población y, algunas que funcionan a nivel local, que son emprendimientos que comienzan a competir con las transnacionales, en algunos casos ofreciendo comisiones más bajas, aunque no necesariamente prestan un mejor servicio o más eficiente.

Entre las transnacionales, destaca Uber Eats que se define como “la manera fácil de pedir la comida que más te gusta a domicilio”, plataforma global que opera en distintos países del mundo, de los cuales 8 son de América Latina: Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y República Dominicana (Uber Eats, 2023). En cada uno de estos países, Uber Eats tiene presencia en un importante número de ciudades. La manera en que se introduce es la siguiente; inician operaciones en las ciudades con mayor población y, posteriormente, se van expandiendo. A manera de ejemplo podemos citar el caso de México, donde al 2023 la plataforma tenía presencia en más de 500 ciudades (Uber Eats, 2023).

DiDi Food es otra plataforma global de origen chino que se define como una “plataforma rápida y confiable de entrega de comida”. Además del reparto ofrecen “llevar tu marca al siguiente nivel” con servicio de atención al cliente y “marketing personalizado orientado a los resultados” (Chuxing, 2023). El director de operaciones de DiDi Food México afirma que son “la única plataforma que reinvierte las ganancias en los restaurantes en promociones” (Sánchez, 2020), lo que ayuda a posicionar a los restaurantes en el “escaparate virtual” y eventualmente, permite incrementar las ventas.

Por su parte Glovo es una empresa de origen español que ha funcionado en varios países de América Latina como Perú, Ecuador, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Argentina, Panamá y República Dominicana (Lewin, 2020). Los estudios sobre esta plataforma identifican que “al ser un mero intermediario, no se responsabiliza de la calidad de los productos entregados” (Kruskaya & Valencia, 2019: 11).

Rappi es una empresa que se transnacionaliza desde la región Latinoamericana. Surgió en 2015 en Colombia y desde 2020 alcanzó los 10 millones de socios activos en 9 países (Startupeable, 2020a). En América Latina, al 2023, operaba en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay (Rappi, 2023). Entre sus servicios ofrece a los asociados que su “marca y menú estarán disponibles para nuevos clientes, quienes podrán descubrir [...] y ordenar tu comida donde quiera que estén”, y en particular destaca que oferta “Crecer tus ventas hasta un 30%; Mas personas te van a ver y por ende más personas te van a comprar; Incrementa la exposición de tu restaurante a un número mayor de clientes potenciales; Diluye tus costos fijos con las ventas adicionales que trae el canal de domicilios” (Rappi, 2023). Rappi ha sido considerada como una de las plataformas más importantes en la región e incluso como una de las más competitivas (Lewin, 2020). Sin embargo, se advierte que “a pesar del aumento de los servicios de *delivery*, en algunos países como Chile, Perú e, incluso, México, las ventas de los restaurantes solo por este medio aún son bajas en comparación con mercados más maduros como Colombia y Brasil. Por esto, aún hay oportunidad de crecimiento para las empresas que brindan estos servicios” (Startupeable, 2020b).

Otra plataforma de reparto de alimentos con importante presencia en América Latina es Justo, también latinoamericana, que inició operaciones en Chile en 2018. Lo que la diferencia de otras es que ofrece el servicio de que “cada restaurante cuente con una página web con dominio propio, lo que les permite tener información de sus clientes y recibir reportes de ventas y visitas periódicamente” (Startupeable, 2020a), pero particularmente destacan las comisiones que oscilan entre 7 y 12%, mucho más bajas del aproximadamente 30% que cobran otras plataformas.

A pesar de la expansión de estas plataformas de reparto en América Latina, no todas logran sobrevivir o permanecer en la región. Tal fue el caso de la plataforma española Sin Delantal, una de las primeras plataformas que ingresó a América Latina desde el 2012 pero que incluso antes de la pandemia comenzó su retirada del mercado en México, frente al ingreso de las nuevas plataformas y la “intensa competencia” (Infobae, 2020). Lo mismo ocurrió con Glovo, que decidió dejar Latinoamérica en 2020. Desde la perspectiva de uno de sus directivos, el retiro fue para “centrarse en mercados clave en los que podamos construir un negocio sostenible a largo plazo y seguir proporcionando nuestra oferta única de múltiples categorías a nuestros clientes” (Oscar Pierre, director ejecutivo de Glovo, citado por Lewin, 2020).

En su lugar entró Deliver Hero, una empresa alemana que, por 230 millones de euros, compró los activos. Al respecto Niklas Östberg, CEO y Cofundador de Delivery Hero refirió:

“América Latina es una región con un potencial de crecimiento excepcional para la industria del *delivery*. La adquisición de las operaciones locales de Glovo nos brinda la oportunidad de redoblar nuestros esfuerzos para impulsar la innovación, mejorar continuamente la experiencia del cliente y apoyar a los proveedores locales en la región. Hemos trabajado en estrecha colaboración con Glovo durante muchos años y estamos orgullosos de incorporar sus servicios latinoamericanos a nuestra red global” (LA7TEM, 2020).

Además de estas grandes empresas, en cada país se registraron emprendimientos locales que intentaron incursionar en el mercado de reparto de la industria restaurantera. Su oportunidad era bajar el costo de la intermediación, que llega a alcanzar casi un tercio del precio final del producto. En México, en 2020 se refirió que “alrededor de 25 emprendimientos mexicanos buscan competir en el mercado de las aplicaciones de entrega de comida a domicilio en diversas regiones del país” (Sánchez, 2020). Al respecto, las mismas agrupaciones de restaurantes manifestaron su entusiasmo. Así, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) refirió que “el futuro de la industria restaurantera está en las nuevas tendencias tecnológicas, lo que debemos de hacer es generar otros jugadores en el mercado para que finalmente sean más competitivas estas opciones” (Legaspi, vicepresidente nacional de Canirac, citado en Sánchez, 2020).

Sin embargo, a pesar de que estas aplicaciones locales intentaron competir con las transnacionales, en algunos casos con comisiones mucho más bajas del 11%, desde la perspectiva de los restauranteros había “una diferencia abismal del servicio” (Sánchez, 2020). Así el aspecto positivo de tener una comisión más baja se desdibujaba por cuestiones sustantivas para el negocio como el servicio y el tiempo de entrega.

Otro aspecto que es relevante para los restaurantes de América Latina es que en las plataformas prevalecen las condiciones de desigualdad que privan en los propios establecimientos. Ello es así en la medida en que, a pesar de la gran diversidad de oferta de restaurantes en las aplicaciones donde se incluyen las micro y pequeñas empresas “la gran concentración del consumo se ubica en ciertos negocios” (Kruskaya & Valencia, 2019: 27). Así, en una encuesta realizada a repartidores en El Ecuador se encontró que éstos señalaban en más de 200 respuestas que, los establecimientos a los que acudían con mayor frecuencia pertenecían a franquicias internacionales como McDonald’s, Burger King y KFC que conjuntamente concentraban casi el 50% de los pedidos recogidos.

Es probable que la investigación en El Ecuador coincida con la realidad en otros países latinoamericanos, y que “quienes se benefician, en mayor grado, de las plataformas son las transnacionales y no los establecimientos locales” (Kruskaya & Valencia, 2019: 29). Quienes además de contar con la preferencia de los consumidores que realizan más pedidos a estos establecimientos, también suman el apoyo de las plataformas que les otorgan menores costos de intermediación, una posición más visible en el escaparate virtual y mejores condiciones que a las empresas locales o más pequeñas (Santos & Jasso, 2022; García-Tejeda, 2021).

**Plataformas de reparto de alimentos en América Latina: de “salvadoras” a “formadoras”**

El aprendizaje, la aplicación y, sobre todo, la adaptación de herramientas y conocimientos tecnológicos se han constituido en una de las bases para el crecimiento y el desempeño económico de las empresas, los países y las regiones. Las capacidades tecnológicas que requiere el proceso y la adopción de innovaciones son la vía para mejorar la competitividad en la medida en que permiten acceder a nuevos mercados, diseñar o mejorar productos o simplemente agregarles mayor valor. En algunas ocasiones, esto incluso posibilita la creación de puestos de trabajo calificados, estables y con mejores salarios, lo que a su vez impulsa los beneficios sociales (Alvarado, 2018).

La masificación del internet, su evolución, y la proliferación de redes sociales han impactado en el quehacer de las empresas y en la posibilidad de iniciar nuevos emprendimientos. Un caso de innovación reciente es, como se ha señalado a lo largo del trabajo, la adopción y uso de plataformas digitales que, si bien han estado presentes en distintos sectores desde hace varios años, tuvieron un gran auge durante el confinamiento. En este periodo, en principio, jugaron un papel fuerte como agentes de distribución, lo que a veces significaba la supervivencia del negocio, a la vez que abrían una oportunidad para emprender o redefinir el emprendimiento. Después, poco a poco ayudaron en la formalización de las empresas, y se convirtieron en un instrumento que permitió su crecimiento. Así, el uso de las herramientas derivadas de las tecnologías de información y comunicación que abarcan sistemas de administración, redes sociales y las mismas plataformas de reparto supuso una oportunidad de trabajo y proyección para los empresarios y para las empresas, en la medida en que se convierten en auxiliares para la gestión, control, mercadeo, distribución y formalización de los negocios. Sin embargo, para el cabal aprovechamiento de estas herramientas se necesita el desarrollo de capacidades tecnológico-administrativas lo que supone un reto en tanto que se requieren habilidades que muchas veces no tenían los empresarios y/o administradores. Esto abrió el campo a los gestores de comunidades virtuales (Community Managers) contratados por los propios empresarios, o por las empresas de plataformas con la finalidad de manejar los recursos gestionando los conocimientos y los saberes internos, promover ofertas de productos o servicios y, eventualmente, ofrecer la información externa generada por las plataformas (Castro et al, 2018). Además, muchas veces su tarea se vincula a la transmisión de capacidades a los empresarios y/o administradores para catapultar su negocio. En suma, los Community Managers son especialistas que facilitan el cabal uso de las plataformas para las empresas. El despegue del servicio y/o negocio de las plataformas fue posible también gracias a la proliferación de usuarios de teléfonos inteligentes, que las catapultaron como una de las alternativas más populares en las principales ciudades del mundo.

El servicio de comida a domicilio es un modelo de negocio innovador que supuso una serie de cambios en la producción, presentación, distribución y consumo de alimentos, lo que podría representar una oportunidad o una amenaza para las empresas. En principio porque la distribución vía la plataforma no necesariamente aumenta la demanda del restaurante. En segundo lugar, cuando el precio de los alimentos se mantiene sin cambios asumiendo el costo de intermediación que va del 28% al 32% del que se ofrece en el establecimiento, se genera la situación de que cuantos más pedidos se hagan a través de la plataforma, mayor será la pérdida en la que pueda incurrir el restaurante (Chen, et al., 2019). En tercero, cuando por el contrario se traslada el costo del servicio de la plataforma al precio de los alimentos, se debe cuidar que éstos sean competitivos en el contexto de las ofertas de otros restaurantes que también están

en la plataforma. En cuarto, la venta en línea supone una serie de cambios en el modelo de producción que muchas veces no pueden ser asumidos por los restauranteros.

En cuanto a las innovaciones en proceso, el uso de las plataformas supone muchas veces la adopción de métodos de producción y empaque nuevos o mejorados. Los primeros comienzan con el cambio de la disposición de la cocina del restaurante, preparación previa de ciertos complementos como salsas o aderezos, nuevas técnicas e ingredientes, y llegan hasta la adquisición de equipos y softwares que permiten la estandarización de la preparación y hasta del empaque de los alimentos. Sin duda las mayores innovaciones se ubican en el empaque, no solo porque se necesitan adoptar nuevos recipientes que resistan el transporte de los alimentos por periodos más largos, sino porque éstos tienen que llegar al consumidor lo más parecido posible a como los degustarían en el restaurante. Lo anterior fue indispensable en el contexto del confinamiento cuando los restaurantes cerraron al público, e incluso después de que amainó la pandemia y se reabrieron pues los consumidores percibían un riesgo alto de contagio y no acudían a los establecimientos. Es por ello que algunos restaurantes optaron por la solución “virtual”, dejando de lado su propio espacio, que hasta antes del COVID-19 había sido su ventaja competitiva<sup>2</sup> (Talamini et al., 2022), y a cambio ofrecieron menús online desde diferentes plataformas que, en algunos casos, complementaron con su propio servicio de reparto.

Las plataformas brindan algo más que un medio para la distribución de comida. En principio, su servicio incluye ofrecer a los restauranteros datos sobre los momentos de mayor venta, los sitios desde donde se pide, los productos más vendidos, los impuestos generados, las preferencias del cliente, etc. Esto es, grandes datos que eventualmente podrían ser usados para mejorar la competitividad del establecimiento. Son también auxiliares en la codificación de conocimientos lo que contribuye a hacer más eficiente la administración del restaurante, un escaparate virtual de venta, una herramienta de benchmarking. Por otro lado, también implican retos en el sentido de que los pequeños empresarios se ven en la necesidad de encontrar alternativas financieras, ante el diferimiento de los pagos y con ello, a cambiar la forma de administrar sus restaurantes. Además, su uso demanda la formalización fiscal del restaurante.

Su incorporación acercó a los empresarios restauranteros a los parámetros de la I 4.0 en el sentido en que les otorgan herramientas para acercarse a sus clientes y ofrecer valor agregado acorde con sus preferencias, personalizar la demanda. Por otro lado, en la medida en que permiten ubicar nuevos segmentos de consumidores, mejorar los productos, identificar y adoptar nuevas estrategias para la presentación, promoción y entrega de alimentos los empresarios y administradores de restaurantes pueden trazar planes y proyectos para el crecimiento de sus negocios adoptando estrategias innovadoras en asuntos como: la adquisición de ingredientes de calidad, la ampliación de recetas o servicios ofrecidos, y hasta la adecuación de las plataformas para sus clientes específicos, ello con el propósito de mantener una ventaja competitiva, pero también, para generar ingresos adicionales (Türkes et al., 2021). En suma, algunas de las situaciones que ocurrieron a partir de la incorporación de las plataformas a la operación de los restaurantes fueron:

---

<sup>2</sup> El autor señala que bajo las nuevas circunstancias que impuso la pandemia hay varias preguntas que el sector restaurantero tiene que plantearse algunas de ellas son: ¿siguen estando los restaurantes restringidos por factores convencionales de ubicación tales como la accesibilidad el transporte y la proximidad al cliente? ¿Qué sucede con el tamaño de los establecimientos y cómo lidiar con los espacios que supone la “nueva distancia”? ¿Cómo impactan las plataformas de reparto en la geografía de los restaurantes? (Talamini et al, 2022)



- Innovaciones financieras. Estas comenzaron con la formalización fiscal del restaurante a lo que se sumó la introducción de herramientas que posibilitaron el diseño de instrumentos, para encontrar la mejor manera de lidiar con los distintos flujos de efectivo. Lo anterior ocurrió tanto desde el lado de los restauranteros que tuvieron que adaptarse a recibir de manera diferida el dinero de las ventas como, de las plataformas que comenzaron a recibir pagos en efectivo que transferían de manera inmediata al negocio de comida. Las innovaciones financieras además incluían sistemas para gestionar el riesgo como son los reportes semanales que dan cuenta de las operaciones del restaurante y con ello permitían la codificación y reestructuración de la administración de los establecimientos.
- Codificación de los procesos de trabajo. El uso de tecnologías específicas para restaurantes, especialmente sitios web y plataformas de entrega de alimentos comienza con un análisis profundo del proceso de trabajo, para identificar los rasgos distintivos de la preparación y entrega de alimentos, así como el conocimiento que de éstos tienen el personal que labora. En ocasiones lo anterior, posibilita cambios en el proceso productivo para enfrentar los retos de tiempo de elaboración de platillos que demanda la plataforma.
- Inclusión de nuevos clientes. Las plataformas posibilitan atraer clientes potenciales, especialmente los grupos de millennials y de la generación Z, que si no eran habituales del establecimiento incrementan también el mercado. Por otro lado, el escaparate que éstas ofrecen a sus productos a partir de la información visual (menús y fotos con los platos, carta descripción) y la intención de pedido de los clientes propició, sobre todo en ciudades pequeñas que los restaurantes ampliaran su zona de influencia atrayendo nuevos consumidores (Türkes et al., 2021).

El predominio de las tecnologías Web 2.0 y sus aplicaciones de comercio electrónico ha dado lugar a nuevas tendencias de compra y con ello las plataformas se constituyeron en un intermediario o canal de distribución, a la manera en que los hoteles y las aerolíneas utilizan las agencias de viajes online. Esto debido a que se establecen como un escaparate al alcance de un clic que se puede utilizar para lanzar y promocionar nuevos servicios y/o productos (Yoonjung H., 2016). Así el dinamismo de los mercados digitales puede impactar en los posibles consumidores en la medida en que les facilita el acceso a una mayor información con la que pueden comparar los precios y la calidad de bienes y servicios (García Santos Coy et al., 2020). Sin embargo, nuevamente esta oportunidad para los clientes puede significar una amenaza para los restauranteros que no tienen las capacidades administrativas y tecnológicas para poder competir en un mercado mucho más agresivo y con nuevas reglas.

Al finalizar el confinamiento las plataformas digitales que, en principio jugaron un papel fuerte como agentes de distribución y después ayudaron en la formalización de los negocios, se convirtieron en un canal adicional de mercadeo que supuso nuevos retos. Por ejemplo, la mayoría de los restaurantes tuvieron que atender dos tipos de demandas, las de los comensales que llegaban al establecimiento y de los pedidos en línea, ambas se atienden a través de una cocina compartida, lo que eventualmente lleva a la congestión de este recurso y puede generar demoras y un mal servicio. Esto supuso un reto a corto y mediano plazo por la limitación del espacio físico donde se ubica la cocina y, por el costo de la contratación de personal (Deliso, 2021 citado en Feldman et al., 2022). Lo anterior requiere la generación de nuevas estrategias administrativas para lidiar con las dos demandas paralelas que suelen ser mayores en las horas pico como las comidas y cenas.

Por último, el servicio de entrega de las plataformas se constituyó en una oportunidad para emprender nuevos negocios en el sector. Por ejemplo, las “dark kitchen” que, al ser solo cocinas, pueden comenzar en la propia residencia del emprendedor, sin necesidad de alquilar o comprar un local para el restaurante. El escaparate de las plataformas es suficiente para visibilizar los establecimientos sobre todo para aquellos que tienen las habilidades tecno-administrativas para negociar e insertarse en las promociones que se ofrecen desde éstas, sin depender de los “community managers” que asesoran a los clientes de las plataformas que para que participen en ciertas promociones específicas.

Por último, tenemos que considerar que las plataformas son una herramienta que se suma a otras previas y que eventualmente puede potencializarlas. Sin embargo, si los empresarios restauranteros no cuentan con las habilidades tecno-administrativas, así como pueden hacer crecer un negocio a partir de un buen manejo, también pueden sacarlos del mercado. Para su uso hay que adaptarse no solo a nuevas formas de mercadeo, sino también a nuevos manejos financieros, cambios en los procesos, empaques y hasta en el tipo de productos que se ofrecen.

### **Las TIC y los empresarios de la industria restaurantera en América Latina**

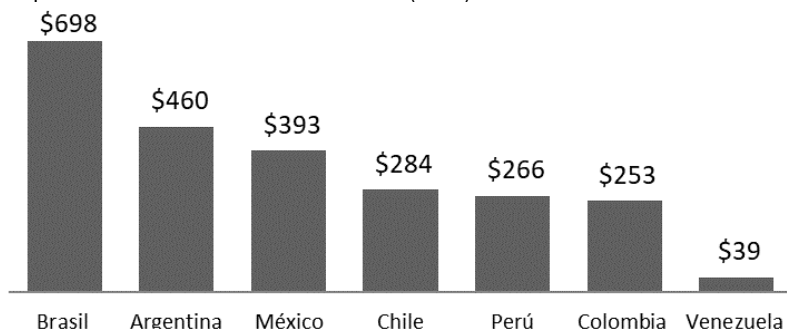
Amorós y sus colaboradores en su trabajo de 2019 señalan que, el emprendimiento puede ser un catalizador del crecimiento de los países en la medida en que, en algunas ocasiones, no solo contribuye a la movilidad socioeconómica de los emprendedores sino también, se constituye en una alternativa que beneficia a las naciones en desarrollo (Amorós et al., 2019). Sin embargo, no todos los emprendimientos prosperan pues para que ello ocurra, se necesita que el emprendedor reúna ciertos aspectos afectivos, cognitivos y relacionales tales como: acciones, redes, herramientas técnicas, administrativas, etc., que permitan el desarrollo de los nuevos negocios (Hashimoto et al., 2010 y López & Álvarez, 2018).

Como en otros lugares del orbe, en América Latina uno de los sectores en donde florece el emprendimiento es el restaurantera. Expertos en el tema han advertido que desde hace años el sector está inmerso en un proceso de mundialización que supone asuntos como, el cambio en las preferencias de los consumidores que tienen más alternativas que antes o, la presencia de la tecnología en distintos procesos. Lo anterior ha afectado tanto a las formas de producción como a los productos que ofrecen (Durón, 2008).

Para mostrar la importancia de los restaurantes en la economía latinoamericana, retomamos el trabajo de Aaron Allen & Associates que señala que, en 2020, la industria restaurantera de siete países: Brasil, Argentina, México, Chile, Perú, Colombia y Venezuela, representaba un total de 250 mil millones de dólares. El gasto per cápita en restaurantes es variable en los distintos países de la región y desde luego ha cambiado en el tiempo. Brasil fue el país con el nivel de gasto más alto, con un promedio 698 dólares anuales, le siguen Argentina y México. En contraparte Venezuela tenía el gasto más bajo que es de 39 dólares anuales (Aaron Allen & Associates, 2022). La siguiente gráfica da cuenta del gasto per cápita anual en restaurantes de los habitantes de los siete países citados.

### Gráfica 1.

Gasto per cápita anual en restaurantes en América (2020)



Nota: Aaron Allen & Associates, 2022

Si se consideran los países medidos, el consumo promedio per cápita en la región en 2020 era de 341 dólares anuales, lo que muestra un gasto relevante en la adquisición de alimentos en restaurantes.

Sobre el perfil de los restaurantes en América Latina, la misma fuente refiere que gran parte de éstos son independientes. Aunque existen cadenas y franquicias con lógicas administrativas estandarizadas que inundan los mercados, en el sector sobresalen los restaurantes autónomos que en términos administrativos y financieros enfrentan retos que deben solventar por sí mismos, y que, en algunos casos, pueden ser determinantes para su existencia (Aaron Allen & Associates, 2022).

Los distintos países de Latinoamérica cuentan con estadísticas del sector restaurantero, incluso algunos realizan encuestas periódicamente. Como la Encuesta Mensual de Servicios que incluye a los restaurantes y que realizan mensualmente países como Perú (INEI, 2022) y México (INEGI, 2022). Las estadísticas disponibles son útiles para conocer el comportamiento del sector, con indicadores como los ingresos totales, el personal ocupado, entre otros. Pero cuando se indaga sobre el perfil de los emprendedores el universo de información se reduce. A continuación, presentamos algunos datos sobre su perfil.

En cuanto al género, se observa que hay mayor participación de mujeres. En el Panorama Social de América Latina que realiza la CEPAL (2022), se resume que al 2020, en el sector alojamiento y alimentación, el porcentaje de participación de las mujeres es de 61.3%. Se especifica que, de los trabajadores por cuenta propia, 35.8% son mujeres y que, en los establecimientos donde trabajan menos de cinco personas el 71.9% son mujeres, es decir, mayoritariamente son las mujeres quienes emprenden o colaboran en pequeños restaurantes.

En cuanto al uso de plataformas podemos comenzar señalando que la integración de capacidades tecnológicas ha sido fundamental tanto para los empresarios como, para los posibles administradores (*community managers*) para poder aprovechar a cabalidad las posibilidades que ofrecen éstas y el conjunto de las TIC en la operación, el mercadeo y la promoción de los restaurantes (Weller, 2020). Esta relevancia se hizo más visible en el contexto de la pandemia. Para dimensionar la penetración de las plataformas digitales en el sector, es útil el estudio realizado en ciudades de Jalisco, México que al 2022 refería que 81.4% de los

restaurantes encuestados realizaba reparto a domicilio, y el 14.8% repartía con el apoyo de las plataformas digitales (IIEG, 2022).

El uso “superficial”<sup>3</sup> de las plataformas digitales requiere de pocas capacidades, lo que lleva a que el personal y los mismos empresarios restauranteros tengan poco entrenamiento en su manejo. A manera de ejemplo podemos citar que, en México, solo el 2.8% de los restaurantes dieron capacitación al personal (INEGI, 2021), esto es bajo considerando las necesidades frente a la digitalización, y porque no en todos los casos los representantes de las plataformas realizan esta importante labor de formación (Santos & Jasso, 2022).

Para tratar de subsanar lo anterior, los empresarios restauranteros recurren a distintas estrategias, vinculadas con hacerse de una persona que funja como *community manager* que puede ser el asesor que ofrecen las mismas plataformas, DiDi Food por ejemplo tiene un asesor técnico que da seguimiento a los pequeños empresarios que contratan la plataforma, pasando por la contratación de uno, generalmente de medio tiempo, para que se haga cargo del manejo de los pedidos por esta vía, sin descartar la incorporación también de tiempo parcial de un integrante de la familia con mayores conocimientos sobre el manejo de TIC. El resultado de esta estrategia es que, según los datos reportados por el IIEG en 2022, de los restauranteros que usan las aplicaciones, 43.8% usa una sola aplicación, 32.8% dos, 21.9% tres, y hay quienes usan cuatro o más aplicaciones. Esto suele variar de acuerdo con el papel que juegan las plataformas como canal de ventas. Hay negocios, los menos, que realizan más del 50% de sus ventas a través de éstas (IIEG, 2022), para lo que se requiere de un nivel de apropiación alto, que va más allá de recibir y enviar pedidos y se vincula con el desarrollo de estrategias de benchmarking digital y promociones de sus productos, para lograr una presencia fuerte en las búsquedas de los consumidores.

Lo anterior se debe también a que como argumentan Berezina y colaboradores en su trabajo de 2019, incluso antes de la pandemia los emprendedores de los pequeños restaurantes comenzaron a seguir el ejemplo de las grandes cadenas que, aprovechando los recursos de inversiones masivas de las empresas de plataformas y de las distintas redes sociales, lograron desarrollar un servicio inteligente interconectado e interoperable a las redes, con el fin de realizar acciones promocionales personalizadas, para conservar y eventualmente aumentar la interacción con los clientes (Berezina et al., 2019).

Con la pandemia, además del incremento en la inscripción en las plataformas se desarrollaron estrategias como el pick up en los propios establecimientos, o se intensificó el uso de sistemas de reparto que existían previamente. A ello se suma que con la gestión de las plataformas de reparto tanto internacionales como locales, se reconfiguraron las lógicas de operación y administración del sector.

### **El papel de las plataformas en el desarrollo de habilidades técnicas y administrativas entre los restauranteros: el caso de México**

Como se ha señalado arriba, el uso de nuevas herramientas tecnológicas propicia cambios en la forma en que se realiza el trabajo y en el tipo de negocio que se emprende. Así

---

<sup>3</sup> Las plataformas tienen distintos niveles de uso. El más simple se vincula a recibir, surtir y enviar pedidos. Sin embargo, los empresarios que tienen mayores habilidades técnicas o logran incorporar a su establecimiento a alguna persona que las tiene, logran usar la plataforma para hacer benchmarking, como auxiliar en la administración del negocio, etc.

la introducción y operación de las plataformas comenzó por demandar nuevas habilidades entre los empresarios y, en ocasiones, también fomentó nuevos emprendimientos que comienzan con los repartidores, considerados por las empresas de *delivery* como clientes, socios o prestadores de servicios. En otro plano, se encuentra el emprendimiento en los propios sistemas de reparto, a lo que se suman nuevas formas de montar restaurantes como las *dark kitchen*, que revolucionan la forma de hacer negocios en el sector. Además, el uso de las plataformas supuso la incorporación de las nuevas generaciones a los negocios de sus familiares (padres, tíos y hasta abuelos), lo que llevó ideas frescas a los establecimientos de venta de comida.

Las plataformas fueron también una herramienta que permitió cierto tipo de estandarización de operaciones, catapultando a los pequeños emprendimientos para competir en mercados globales. Ello en la medida en que, buena parte del éxito de una MIPyMES en contextos internacionales<sup>4</sup> descansa en su capacidad de cambiar y adaptarse a nuevas herramientas y procesos, ensamblándolos en sus arreglos organizacionales y en sus marcos de referencia. Como lo señalan Bianchi y colaboradores, la adaptación de las MIPyMES a los mercados internacionales es un constructo multidimensional, cuyo objetivo es mejorar el rendimiento empresarial a través de cambios en las operaciones comerciales, modificaciones en el diseño de productos y procesos y ajuste de estructuras organizativas y conceptos de gestión, todo ello con el propósito último de crear valor en la organización (Bianchi et al, 2017).

Si bien las nuevas tecnologías pueden ser herramientas útiles para los emprendedores, en la medida en que les permiten explotar el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio, éstos deben buscar que se acoplen y se vuelvan significativas primero, para el funcionamiento y después, para el crecimiento de su emprendimiento. La organización bajo el esquema de la I 4.0 demanda que los negocios se acerquen a las necesidades de los clientes, pues en la medida en que éstos se sienten entendidos y seguros en cuanto al manejo de sus datos, premian al establecimiento con su fidelidad (Chávez et al., 2019). Lo anterior se puede lograr tanto con las nuevas aplicaciones como con las redes sociales que, a partir del uso de dispositivos digitales, pueden vincular la oferta y demanda, pues se convierten en una suerte de aparador que permite promover la difusión y venta de productos lo que propicia una relación directa y, en ocasiones, mejor informada entre empresa y consumidor.

La disponibilidad de metadatos fomentada por lo anterior permite su redistribución y reutilización lo que facilita el desarrollo de múltiples habilidades para la generación de conocimiento. Tal es el caso de la inteligencia social que posibilita que los emprendedores se involucren en ambientes colaborativos y generen la sensación de confianza y compromiso en espacios virtuales o, el proceso que se sigue para flexibilizar jerarquías en su trabajo cotidiano lo que les da la oportunidad de transformarse en aprendices para incorporar las TIC a su emprendimiento (Fidler & Gorbis 2012 citado en Bueno, 2020).

También en el contexto de la I 4.0 la digitalización ha flexibilizado la forma en que operan las empresas y los restaurantes no han sido la excepción. Uno de los primeros movimientos es que el consumidor se ha convertido en un agente activo, no solo en el aspecto de la demanda, sino también, en el mismo proceso innovador de los establecimientos, en la medida en que es la experiencia del usuario, la que está marcando las tendencias de las innovaciones en

---

<sup>4</sup> Tenemos que recordar que, si bien los pequeños restaurantes no suelen competir en mercados internacionales, las franquicias globales traen la competencia internacional a casa.

productos y servicios mientras que, el proveedor reacciona de acuerdo a las señales del mercado. Sin embargo, para que esto ocurra las herramientas tecnológicas son una condición necesaria pero no suficiente, se tiene que pensar en las personas lo que incluye el entorno empresarial y las competencias digitales de empresarios y empleados (Marcysiak & Pleskacz, 2021).

Es en el marco anterior es que las plataformas tienen sentido, pues ofrecen a los emprendedores y administradores beneficios tales como aumentar las ventas del restaurante, la eficiencia, atraer clientes potenciales especialmente entre los más jóvenes, además de posicionarlos frente a la competencia (Türkes et al, 2021). Estos jóvenes que, en ocasiones, son nuevos clientes de los restaurantes tienen la oportunidad de elegir el menú deseado y hacer un pedido con un solo toque a su teléfono. Sin embargo, esta “facilidad para los consumidores” implica una serie de retos para los empresarios pues supone una nueva forma de mercadeo en la que, como se señaló líneas arriba, las ventajas competitivas tradicionales como el lugar donde se ubica el restaurante, la presentación de la comida, la temperatura a la que se sirve ya no están presentes; ahora se necesitan buenas fotografías, contenidos frecuentemente actualizados, nuevas formas de empaque, administrar las relaciones con el cliente, estrategias de promoción que permitan mejorar su lugar en el “escaparate”, etc.

A lo anterior hay que agregar que las plataformas se constituyen en intermediarios entre los restauranteros y sus clientes, generando externalidades tanto positivas como negativas. En principio, “es notorio que las preferencias de los comensales se determinan de distinta manera y lo que a su vez influye en la variabilidad de los productos que los restaurantes ofertan. Esto ha sido estudiado y al respecto se explica que las plataformas generan sesgos cognitivos en los usuarios y que estos factores psicológicos pueden modificar la decisión de los demandantes y tener impacto en la eficiencia de los mercados latinoamericanos” (García-Tejeda, 2021: 176). Si consideramos que durante la pandemia los empresarios restauranteros se incorporaron masivamente a las plataformas a veces como único canal de venta, se puede observar que el modelo de negocio cambio abruptamente de cliente directo, al cliente digital (Sánchez, 2020).

El proceso anterior supuso una serie de retos cuya atención dependía de las capacidades preexistentes en cada empresa. Para algunos, fue necesario obtener una cuenta bancaria, registrarse ante el sistema tributario, aprender a usar la plataforma desde su funcionamiento en la interface, la logística de venta y hasta diseñar nuevas estrategias para obtener beneficios económicos a través de este medio (Santos & Jasso, 2022).

Así en América Latina las plataformas, han logrado ir más allá del reparto transformando desde los procesos industriales hasta, la provisión de servicios (Míguez y Menéndez, 2023). A continuación presentamos, a manera de ejemplo, la evidencia encontrada en un estudio realizado en México en donde se puede observar la manera en que estas plataformas suponen un reto tecno-administrativo que cambia la dinámica del sector, impactando en las preferencias y características de los consumidores (García-Tejeda, 2021) y también en las relaciones familiares de los mismos empresarios restauranteros (Santos & Jasso, 2022).

### **Capacidades tecno-administrativas en los restauranteros mexicanos**

En 2022 realizamos 27 entrevistas semiestructuradas a profundidad *in situ* a restauranteros mexicanos, sobre el uso de las plataformas digitales de reparto de alimentos en 5 ciudades: Oaxaca, Oaxaca, Guadalajara, Jalisco, San Luis Potosí, San Luis Potosí, Xalapa,

Veracruz, y Ciudad de México. Las ciudades fueron seleccionadas por DiDi Food (financiador del proyecto) que consideró relevante incluir estas entidades por la gran cantidad de restaurantes afiliados en la pandemia. La técnica de muestreo de las personas entrevistadas fue no probabilística, la selección se realizó durante los recorridos en campo y por "bola de nieve". Las entrevistas se realizaron entre el 28 de marzo y el 8 de julio de 2022. El cuestionario se integró de 12 preguntas orientativas -con sus respectivos ítems-, que consideraron los siguientes ejes: datos generales, historia del restaurante, experiencia durante la pandemia, afiliación a las plataformas de reparto, percepciones, retos y resultados de las plataformas. Estas entrevistas y su respectivo análisis cualitativo con el apoyo del software ATLAS.ti nos permitieron explorar sobre las interacciones entre los distintos actores que confluyen en las plataformas de reparto, y conocer más del impacto de las plataformas en el funcionamiento del restaurante y la incubación de competencias tecno-administrativas, además de la generación de sinergias en otros aspectos sociales (Santos & Jasso, 2023).

Además, la información anterior nos permite ubicar puntualmente la manera en que las plataformas contribuyen a la codificación de los conocimientos de los empresarios, pero también, a hacerse de nuevos saberes, administrativos y tecnológicos que en ocasiones modifican la operación de su negocio. Proceso que comienza con capacitaciones que van desde la formalidad de los cursos que ofrecen las plataformas hasta, los saberes "informales" que se adquieren a partir de su uso cotidiano.

En las entrevistas encontramos que no todas las plataformas ofrecían capacitación formal. Así, a lo largo de nuestro trabajo de campo, ubicamos evidencia de procesos formales de transmisión de conocimiento, como quien nos refirió lo siguiente "la que más ofrece capacitaciones es Rappi" (Entrevista 1, CDMX). Así como también hay quien refirió capacitación presencial "Yo fui a las capacitaciones que daba Uber en Reforma. Eso ya no lo hacen" (Entrevista 2, CDMX). Sin embargo, hay quienes señalaron "nunca recibí algún *feedback*" (Entrevista 1, Oaxaca) o "No hubo capacitación ni de la cadena, ni de la plataforma" (Entrevista 2, Oaxaca).

Las capacitaciones eran diversas, pero principalmente se orientaban hacia el uso de la plataforma y otros conocimientos más avanzados como el marketing. Así nos explicó un entrevistado: "Hacen capacitaciones sobre marketing, sobre cómo hacer tu menú, organizar tu menú, sobre cómo trascender los malos comentarios, y todo eso, está buena, la verdad es interesante tanto las de Uber como las de Rappi" (Entrevista 1, CDMX).

Los entrenamientos informales, en algunos casos, estaban a cargo de los mismos gestores o supervisores de las plataformas, *community managers*, quienes se encargaban de "asesorar" a los restauranteros para que pudieran expandir el uso de las herramientas que brindaba la plataforma. Así nos explicó un restaurantero quien dijo sobre una plataforma específica: "lo que ofrece es cómo poderle preguntar al gerente, pero no como tal una clase, o una capacitación" (Entrevista 1, CDMX).

Pero también al mismo tiempo se gestaron procesos autodidactas pues, para algunas personas, el proceso de adopción fue relativamente sencillo, sobre todo cuando se cuenta con las herramientas técnicas que permiten el cabal uso de las plataformas, al respecto la joven encargada de un restaurante comentó: "No, la plataforma es muy fácil, o sea, es un botón casi lo que tienes que saber y ya, ¿no? entonces es fácil manejarla. Hay que aprender a moverle el

tiempo cuando tienes muchos pedidos y así, ahí si tienes que seleccionar el tiempo antes de darle aceptar para que no esté tardando tanto en salir el pedido” (Entrevista 1, Xalapa).

Este proceso de aprendizaje se daba también en la misma operación, pero no exento de obstáculos que fueron solventando. Tal es el caso de un entrevistado joven que refirió que tuvo que “perderle el miedo” y nos explicó que en los primeros pedidos “nos equivocamos un buen, o marcábamos cosas incompletas, o mandábamos cosas de más, y así, y ya pues ahorita ese tipo de errores es muy raro que lleguen a pasar” (Entrevista 1, CDMX). Los requisitos exigidos para enrolarse en las plataformas propiciaron también la adquisición de herramientas por cuenta propia. Por ejemplo, un restaurantero nos compartió: “me dijeron, nos tienes que mandar fotos de tu menú y ya empezamos a tomar fotos de las hamburguesas. Todas esas fotos que se ven ahí son las originales, yo las tomé y simplemente les quité el fondo. Incluso hasta tuve que aprender photoshop para todo eso” (Entrevista 1, CDMX).

Por otro lado, las capacidades técnicas que demanda el uso de estas tecnologías propiciaron la incorporación de nuevos actores a la administración del restaurante. En principio, los empresarios muy pequeños recurrieron a las nuevas generaciones; en los mayores, se optó por la contratación de los *comunities managers* que ayudaron con la gestión de las plataformas. En el ámbito familiar, un hallazgo relevante de la investigación fue la redefinición de las relaciones intergeneracionales donde los más jóvenes, con mayores conocimientos sobre las plataformas digitales, fueron quienes apoyaron en la formación de sus familiares. Un ejemplo de lo anterior es lo que ocurre en un restaurante de comida rápida en San Luis Potosí en el que, cuando le preguntamos a la entrevistada sobre quién le había enseñado a usar la plataforma, respondió: “Pues él, él me enseñó cómo hacerlo” (Entrevista 2, San Luis Potosí), refiriéndose a su hijo que estaba en el local. Lo mismo ocurrió con otra restaurantera adulta mayor, que al preguntarle: ¿Quién le enseñó?, nos respondió: “Ellos, Jenny y su esposo” refiriéndose a su hija y yerno. Además, añadió “la necesidad me hizo aprender... pero aún se me dificulta moverle a la *tablet*, hacer modificaciones y todo eso de los precios” (Entrevista 1, San Luis Potosí).

La colaboración intergeneracional es relevante para paliar la brecha digital que prevalece entre los empresarios de mayor edad, pues para los más jóvenes es mucho más sencillo adaptarse a las plataformas de reparto. Así lo narraba una joven restaurantera: “La verdad es que eso sí, uno cómo más joven pues le picas y sabes que si le picas algo le das “control + z” no pasa nada. Pero la gente que no sabe, como alguien que es mayor y tiene un restaurante... Me imagino si el restaurante fuera de mis papás sería como de: “No voy a empezar hasta que me den la capacitación” (Entrevista 1, Guadalajara).

Es relevante mencionar que, en los locales de banquetas o los mercados tradicionales, se incrementa la probabilidad de que las personas no cuenten con los conocimientos básicos para gestionar la plataforma. Así en un mercado tradicional en Oaxaca los operadores referían: “Si nos fueron enseñando” e incluso afirmaron que “fue fácil” (Entrevista 3, Oaxaca), pero al comentarles que advertimos que los precios de su menú eran muy elevados con respecto a lo que ofrecían en el local, nos dijeron que no sabían cómo gestionar ese tema. Es decir, les faltaba capacitación y referencias sobre las plataformas, sabían manejarlas, pero solo al nivel más básico, esto es para recibir y despachar pedidos.

En algunos establecimientos, generalmente los más grandes y con prácticas administrativas más formales, ante la necesidad de usar las plataformas, se optó por contratar a una persona especializada, que se constituyó en *community manager* que, como relata un



empresario de la CDMX, es la que los forma: “Cuando ya tengo las plataformas meto una persona especializada y le enseño a trabajar pura plataforma. Normalmente eran chavos. Entonces sabían utilizar plataformas. Ahí aprendí.” (Entrevista 2, CDMX). A partir de la referencia anterior podemos decir que el proceso de formación viene desde los especialistas que dejan los conocimientos a los empresarios, quienes a su vez forman a los empleados recién llegados como lo explicó una empleada de un restaurante en Xalapa, quien señaló que el manejo de la plataforma lo aprendió de su jefa que era a dueña del restaurante (Entrevista 1, Xalapa).

Debido a que el proceso de adquisición de herramientas técnicas es continuo, los empresarios, sobre todo los más jóvenes, deciden incorporarlo como parte de sus saberes, así lo explicó una restaurantera: “de la plataforma me encargaba yo y después se capacitó a la chica que les vino a dejar la orden. Se capacitó justo para que ella fuera la que siguiera la plataforma” (Entrevista 3, Oaxaca). En esto mismo coincidió otra empresaria: “Nosotros capacitamos a todo el que va llegando” (Entrevista 3, San Luis Potosí).

En este proceso de adquisición de habilidades y conocimientos técnicos bien sea de manera formal, cursillos o talleres ofrecidos por las plataformas, o informal, *learnig by doing*, tiene como propósito explotar al máximo las plataformas como nuevo canal de venta y apropiarse de la herramienta. Esto implica tanto comprender más a fondo las herramientas como, diseñar estrategias propias a partir de ellas. Al respecto una de las entrevistadas opina: “Yo siempre estoy pensando en ideas de cómo hacer que los clientes quieran comprar. De cómo hacer que ellos deseen ese producto. Y que una vez que lo prueben, lo vuelvan a pedir una y otra vez” (Entrevista 3, San Luis Potosí). Esta empresaria aprovecha de manera cabal el escaparate que ofrecen las plataformas haciendo actividades tanto de benchmarking digital como de promoción de sus productos, aprovechando las “ayudas” que éstas brindan a sus afiliados<sup>5</sup>, para atraer a nuevos clientes.

En cuanto a los retos administrativos el más importante es el que se deriva de considerar a las plataformas como un actor que demanda nuevos requisitos en la administración de los restaurantes. En este sentido, el desafío más significativo es el manejo de los costos que supone el uso de la plataforma esto es; las comisiones y el pago de impuestos. Lo anterior supuso un “dolor de cabeza” incluso para los empresarios jóvenes, con formación universitaria que además contaban con experiencia administrativa previa, como lo señala uno de nuestros entrevistados en la CDMX “...luego integraron obviamente los impuestos y luego integraron no sé qué tantos cobros que ya no les entendí, imagínate quien ni les entendió y terminabas con casi nada de utilidad, si te ibas a precios arriba del mercado, muy arriba de tu menú, para ganar el margen de comisión, para no perderle en el camino y ser rentable, ya salías del mercado y los clientes no te compraban” (Entrevista 4, Ciudad de México). Como se desprende de la cita anterior el desafío no se podía afrontar con un simple incremento en los precios, había también que tener herramientas de benchmarking para que el sobreprecio no te sacara del mercado.

---

<sup>5</sup> Como parte de su servicio las plataformas ofrecen cubrir una parte de los descuentos que los restauranteros ofertan a sus clientes. Lo anterior tiene como propósito que los establecimientos se posicionen en un mejor lugar en el “escaparate” del dispositivo digital de sus clientes, y para las plataformas estas ofertas generan cierta lealtad entre los restauranteros, ante la amplia oferta de servicios de *delivery* a los que tienen acceso.

En cuanto a los nuevos emprendimientos, en el trabajo de campo se encontraron varios restaurantes que operaban como *dark kitchens* y solo ofrecían sus productos a través de las plataformas. En otros casos las solicitudes de los clientes de este servicio era un nuevo negocio dentro de su restaurante y tenían que organizar la cocina para atender paralelamente las dos demandas. Así nos lo refiere una joven empresaria de Guadalajara: “tuve que adecuarme para generar un área de producción mucho más rápida, pero manteniendo la calidad de los productos. Te obliga a ser *multitasking* y a transmitirle eso a los empleados: agilidad, trabajo en equipo y organización. Unos hacen las bebidas, otros los platillos. Porque sobre todo a la hora de la comida, nos caen a veces 15 pedidos de un jalón y es un poco complicado lidiar con el servicio a domicilio y las personas que están aquí” (Entrevista 1, Guadalajara).

En el mismo sentido del emprendimiento algunos de los hijos de los empresarios restauranteros comenzaron a trabajar en “su propio negocio” como repartidores con el fin primero de obtener más recursos para la familia y, en segundo lugar, de adquirir las habilidades y herramientas para integrar un nuevo sistema de *delivery* para la zona, así lo refiere una familia restaurantera de Oaxaca: “los clientes comienzan por hacer el pedido por la plataforma y luego nos llaman directamente por teléfono. Nos dicen ellos mismos que está más caro en la plataforma. Y como nosotros también hacemos repartos propios, nos pagan únicamente lo del envío (sin la comisión de la plataforma). Mis hijos hacen el reparto y cobran 10 pesos por kilómetro” (Entrevista 4, Oaxaca).

La atracción de nuevos clientes, considerada como una de las razones más importantes para afiliarse a la plataforma, resulta particularmente atractiva en ciudades pequeñas, pues el radio que cubren es más amplio que en las ciudades grandes, y ello permite ampliar la cartera de clientes en número y en ubicación geográfica. En algunos casos incluso tienen más clientes por la plataforma que en el establecimiento. Así nos comenta un restaurante de San Luis Potosí “Hay veces que en la plataforma tengo 15 pedidos y aquí solamente 2 clientes” (Entrevista 1, San Luis Potosí). El mismo restaurante refiere la manera en que la plataforma les permite acercarse a los nuevos hábitos de consumo de los clientes. “Es lo que ellos están pagando, un servicio. Un servicio que la plataforma les está dando y ellos así están bien. Es que es bien rico que te toquen y ya te traigan tu comida bien hecha. Y la traen bien, bien arregladita y calentita. Pues ya tu bien a gusto, poner tu película y a relajarte un rato. Pero sí, porque les digo, vendemos el 90% en DiDi y un 10% aquí”, (Entrevista 1, San Luis Potosí).

Las narrativas presentadas en este apartado ayudan a mostrar el sentir de los restauranteros mexicanos en torno a la adquisición de habilidades tecno-administrativas y cambios en sus estrategias de venta en suma la adquisición de habilidades que les permite acercarse al modelo de la I 4.0.

Es evidente, que desde antes de la pandemia el consumo de alimentos en restaurantes mexicanos estaba cambiando, cada vez eran más los consumidores que recurrían a las redes sociodigitales para analizar las alternativas que tenían (Cruz-Estrada & Miranda-Zavala, 2020) y las plataformas de reparto aparecieron como intermediadoras, convirtiendo el marketing digital en una herramienta fundamental. En la pandemia, este proceso de digitalización se aceleró y con ello el desarrollo de nuevas capacidades tecno-administrativas en los restauranteros fue indispensable.

Hay nuevas necesidades en el mercado y los restauranteros sin importar su tamaño “no deben pasar por alto la inclusión de los medios digitales como parte integral de la estrategia

corporativa" (Cruz-Estrada & Miranda-Zavala, 2020: 4). Asimismo, como se ha analizado en este texto, se sumaron otras necesidades asociadas a las tecnologías y relaciones de las plataformas de reparto. Pero estas capacidades varían entre las distintas empresas y empresarios, y para contrarrestar la brecha, no se ha registrado un proceso de capacitación continua por parte de las plataformas que podría ser redituable para mantenerlas como canal de venta después de la pandemia.

Sobre el uso de las redes sociodigitales hay una serie de "atributos y factores esenciales" (Cruz-Estrada & Miranda-Zavala, 2020: 14) que es imprescindible que las empresas comprendan y puedan gestionar. Lo mismo ocurre con las plataformas, su uso trasciende de la operación básica de recibir y despachar pedidos, es una nueva forma de interactuar con los consumidores acercando a los restauranteros a las tendencias globales de consumo.

Además de los retos que hasta ahora se han manifestado, es previsible que en el corto plazo se incluyan otros nuevos desafíos, aunados a las innovaciones tecnológicas. Por ejemplo, el uso de inteligencia artificial para la atención a clientes o el mismo marketing digital que cada vez es más sofisticado.

Ante este escenario, es relevante que tanto las empresas detrás de las plataformas como los gobiernos se comprometan en el fortalecimiento de las capacidades de la sociedad. Al respecto destaca la implementación del programa España Digital 2026 que entre sus objetivos ha planteado "mejorar las competencias digitales de los trabajadores y ciudadanos" y "reducir la desigualdad digital" (citado en Sidorenko, 2022) entre otros que se orientan a acotar las brechas digitales.

En México se cuenta con organizaciones como el Centro México Digital (2023), que genera el Índice de Desarrollo Digital Estatal (IDDE) en el que hay evidencia de la infraestructura, la digitalización de las personas y la sociedad y la innovación y adopción tecnológica en las empresas. Asimismo, ofrece materiales y foros sobre el desarrollo tecnológico y la digitalización, lo cual es un avance importante desde la sociedad.

Y desde el gobierno se creó la Estrategia Digital Nacional 2021-2024 (Presidencia de la República, 2021) que está orientada a "aprovechar el potencial de las tecnologías de la información y comunicación, incluidos los servicios de banda ancha e Internet, mediante su incorporación a la vida cotidiana de las personas y a la Administración Pública Federal". Pero en sus líneas de acción no considera la generación de capacidades tecno-administrativas en los distintos sectores sociales.

Es evidente que la brecha entre oferta y demanda de competencias tecno-administrativas para la gestión de redes sociodigitales y plataformas de reparto es amplia. Y mientras las necesidades se incrementan sustantivamente ante la innovación tecnológica, las oportunidades de capacitación para los restauranteros no son las óptimas.

## **Conclusiones**

Las plataformas digitales en tanto herramientas de un nuevo modelo industrial han reconstituido los patrones de consumo, jugando un papel cada vez más importante en las economías de todo el mundo. La región latinoamericana no está exenta de este fenómeno y, por los menos en el sector restaurantero, ha tenido un papel activo no solo en la adopción de éstas, como se desprende del hecho de que miles de restaurantes y consumidores se conectaron a

través de las plataformas de reparto sumándose a este nuevo modo de mercadeo, sino también, en la creación de servicios de *delivery* que han sido exportados a otras latitudes.

A ellas se sumaron otras aplicaciones y redes sociales que contribuyeron a ayudar a los micro y pequeños empresarios a incorporarse en la dinámica de personalización de sus productos, que es la base de la competitividad en la I 4.0. La digitalización ha flexibilizado la forma en que operan las empresas. Uno de los primeros movimientos es que el consumidor se ha convertido en un agente activo que los restauranteros pueden seguir a partir de los servicios que ofrecen las plataformas a sus agremiados, y las redes sociales en las que participan, para así comenzar a diseñar estrategias que posibiliten la creación de valor a partir de herramientas digitales. Sin embargo, para que ocurra lo anterior se necesitan modelos y métodos adecuados para aprovechar al máximo las oportunidades digitales (Goerzig & Bauernhansl 2018). Adicionalmente, las herramientas derivadas de la I 4.0. son, muchas veces, la puerta de entrada para que los empresarios comiencen a codificar el conocimiento tácito, y sistematizar aquel que aun estando codificado se encuentra disperso a lo largo de la empresa. La adopción de sistemas en las pequeñas empresas ayuda a la estandarización de procesos y productos, a la vez que permite “ubicar” las oportunidades de mercado considerando necesidades específicas de los clientes y de los posibles consumidores.

El proceso de adquisición de herramientas digitales se aceleró con la llegada de la pandemia que redujó significativamente las ventas de restaurantes pues, el confinamiento impedía la visita a estos establecimientos. Lo anterior llevo a muchos de los empresarios a afiliarse a plataformas digitales, redes y otras aplicaciones y a hacerse de las herramientas tecnológicas para lograr apropiarse del “escaparate digital” que ofrecían estos nuevos medios; promoviendo sus platillos con fotos atractivas, diseñando estrategias de empaque que emularan la presentación del producto en el establecimiento, acortando sus tiempos de entrega, ofreciendo descuentos, todo ello con la finalidad de conseguir “buenos comentarios” y alcanzar un lugar más visible en el escaparate que les permitiera atraer a nuevos consumidores. A las herramientas tecnológicas había que sumar las de administración que eventualmente permitirían una nueva forma de manejar el restaurante, haciéndolo competitivo a pesar de los costos de intermediación y del pago de impuestos. Además de la formalización del establecimiento, que implicaba darse de alta en el servicio tributario, la bancarización entre otros requisitos que no eran el común denominador, particularmente de las pequeñas y microempresas.

El proceso de apropiación de las plataformas digitales se realiza a través de diversos procesos de aprendizaje (formal e informal), y ha sido incentivado por las dinámicas de producción y distribución globales. Así, a mayores competencias digitales mayores eran las posibilidades de los restauranteros para conocer las demandas de sus clientes, entregar platillos de calidad y a tiempo, estandarizar y personalizar los productos, etc. Además, el desarrollo de capacidades administrativas permitió la bancarización de los restaurantes, ubicar y redefinir sus costos de producción, organizar procesos productivos, competir en el escaparate digital, formalizar su situación fiscal, entre otros.

Sin embargo, la digitalización no elimina las condiciones de desigualdad que siguen persistiendo, solo la reproduce. Los jugadores mayores tienen siempre la mejor posición del escaparate digital y pueden negociar mejores costos de intermediación. No obstante, muchos de los pequeños empresarios restauranteros –los que lograron adaptarse– tienen ahora nuevas

Pandemia, plataformas digitales y competencias tecno-administrativas entre los emprendedores restauranteros

herramientas y habilidades tecno-administrativas para competir como por ejemplo las promociones o la posibilidad de hacer *benchmarking*.

En suma, las plataformas, redes sociales y sobre todo las herramientas tecno-administrativas que demanda su uso pueden constituirse, de incorporarse a las referencias de los empresarios restauranteros y al quehacer cotidiano de los establecimientos, en un nuevo camino para potencializar sus emprendimientos.

Una de las limitaciones del trabajo es que solo se tienen los datos de primera mano del uso de las plataformas digitales en un país específico, aunque para la construcción del artículo se revisaron trabajos sobre los procesos de adopción digital en distintas latitudes de Latinoamérica. Por otro lado, y a partir de la literatura revisada, se puede observar que la mayoría de los estudios sobre la adopción de plataformas están contruidos desde encuestas o censos que no dan cuenta de los problemas, retos, oportunidades y las capacidades tecnológicas que se necesitan para adoptar y aprovechar estos instrumentos tecnológicos. Nuevos estudios desde una perspectiva micro podrían contribuir a ofrecer pistas para entender, no solo los procesos de adopción de la tecnología, sino cómo en la medida en que se convierte en un elemento significativo el quehacer cotidiano de los establecimientos se puede constituir en una fuerte ventaja que garantice su competitividad.

## Declaración de Conflictos de Interés

No declara conflictos de interés.

## Contribución de autores

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis/ Software	Investigación/ Metodología	Proyecto/ recursos/ Fondos	Supervision/ Validación	Escritura inicial	Redacción: revisión y edición final
1	X	X		X	X	X	X	X
2	X	X	X	X		X	X	X

## Financiamiento

Experiencias, Percepciones y Actitudes de Empresarios Restauranteros sobre DiDi Food México, financiado por DiDi Foods.

## Referencias Bibliográficas

- Aaron Allen & Associates: Global Restaurant Consultants. (2022). *Industria de Restaurantes en América Latina: Oportunidades y Desafíos*. <https://aaronallen.com/blog/industria-de-restaurantes-america-latina>.
- Alvarado L, R. (2018). Ciudad inteligente y sostenible: hacia un modelo de innovación inclusiva. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 7(13), 1-18. <http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a7n13.299>
- Álvarez, C., Urbano, D., & Amorós, J. E. (2014). GEM research: achievements and challenges. *Small Business Economics*, 42(3), 445-465. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-013-9517-5>.
- Amorós, J. E., Poblete, C., & Mandakovic, V. (2019).
- Berezina, K., Ciftci, O., & Cobanoglu, C. (2019). Robots, Artificial Intelligence, and Service Automation in Restaurants. En Ivanov, S. y Webster, C. (Eds.), *Robots, Artificial*

*Intelligence, and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*, 185-219.  
Bingley: Emerald Publishing Limited.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78756-687-320191010/full/html>

- Bianchi, C., Glavas C. & Mathews, S. (2017). SME International Performance in Latin America: The Role of Entrepreneurial and Technological Capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0142>
- Bueno, C. (2020). Coordinadas teóricas sobre la figura del emprendedor: capacidad de agencia y formas organizativas en el siglo XXI. En C. Bueno (coord.), *Ser emprendedor en el México del siglo XXI*. Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad Iberoamericana editores.
- Castro V, B. A., Rodrigue F, L., Arroyo V E. & Valdes C, V. (2018a). La importancia de las TIC en la construcción de opinión pública de los emprendimientos. *Innovación y Ciencia*, Volumen 3, Número 2, 147-160. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.591>.
- Centro México Digital (2023). Índice de Desarrollo Digital Estatal (IDDE®). Centro México Digital. <https://centromexico.digital/idde/2022/>
- Chávez M., A., Vilchis B. , P. E., & Enríquez E., A. M. (2019). Las startup y su crecimiento en México y América Latina. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 2, diciembre, 1-7. <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS02startup-mexico>.
- Chen, M., Hu, M., & Wang, J. (2019). Food Delivery Service and Restaurant: Friend or Foe?, 1-82SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3469971>.
- Chuxing. (2023). *Didi Food*. <https://www.didi-food.com/es-MX/store/about-us>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Panorama Social de América Latina 2021*. Naciones Unidas.
- Cruz-Estrada, I., & Miranda-Zavala, A. M. (2020). Redes Sociales Digitales en la comunicación con los consumidores de restaurantes de la zona gastronómica de Tijuana. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 30(55), 1-55. <https://doi.org/10.24836/es.v30i55.936>
- Duró G., C. (2008). Prospectiva y tendencias para la industria restaurantera. *Hospitalidad-ESDAI*, Enero-Junio, 1-15. [https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/6887/13\\_5%20Prospectiva%20y%20tendencias%20para%20la%20industria%20restaurantera.pdf?sequence=1](https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/6887/13_5%20Prospectiva%20y%20tendencias%20para%20la%20industria%20restaurantera.pdf?sequence=1)
- Feldman, P., Frazelle, A. E., & Swinney, R. (2022). Managing Relationships Between Restaurants and Food Delivery Platforms: Conflict, Contracts, and Coordination. *Management Science*, 1-34. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4390>
- García Santos Coy, L. G., Kargl P, J., & Esparza F., R. (2020). Competencia económica en mercados digitales: La experiencia en México. *THĒMIS-Revista de Derecho*, 78, 427-441. <https://doi.org/10.18800/themis.202002.022>
- García-Tejeda, E. (2021). ¿Alguien quiere una rebanada de pizza? Los sesgos cognitivos en la contratación de servicios digitales: el punto ciego de la regulación en México. *Revista de la Universidad Panamericana*, 6, 175-194. <https://revistas.uniandes.edu.co/index.php/lar/article/view/4698>

- Goerzig, D. & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540-545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>
- Hashimoto, M., Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Lopes, R. (2010). Prácticas de Emprendedorismo: Casos e Planos de Negócios. Ed. *Campus Elsevier*.
- INFOBAE. (2020). Por "intensa competencia", Sin Delantal abandona el mercado mexicano de envío de alimentos. *Infobae*, 4 de noviembre de 2020, <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/11/05/por-intensa-competencia-sin-delantal-abandona-el-mercado-mexicano-de-envio-de-alimentos/>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG). (2022). Encuesta a restaurantes sobre el uso de plataformas digitales 2022. México, IIEG. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2022/04/Encuesta-a-restaurantes-y-plataformas-digitales-2022-20220426.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Mensual de Servicios*. Perú, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. <https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Conociendo la industria restaurantera. Colección de estudios sectoriales y regionales. INEGI/CANIRAC.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). *Encuesta Mensual de Servicios*. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/743>
- Kruskaya H. C., H., & Valencia C. B. (2019). Entre la precarización y el alivio cotidiano: las plataformas Uber Eats y Glovo en Quito. *Friedrich-Ebert-Stiftung Ecuador-Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales*, 1-40. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/15671-20200311.pdf>
- LA7TEM. (2020). *La alemana Delivery Hero adquiere por USD 270 millones todas las operaciones de Glovo en América Latina*. <https://la7em.com/la-alemana-delivery-hero-adquiere-por-usd-270-millones-todas-las-operaciones-de-glovo-en-america-latina/>
- Leal, S. (2020). Sustentabilidad de los Emprendimientos a través de la Innovación en el Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, 4, 77-92. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n4.2020.232>
- LEWIN, A. (2020). Glovo sells Latin American operations to Delivery Hero. Sifted, 16 de septiembre. <https://sifted.eu/articles/glovo-delivery-hero-latin-america-sale/>
- López, T. & Álvarez, C. (2018). Entrepreneurship research in Latin America: a literature review. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 736-756. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0332>
- Malerba, F., & McKelvey, M. (2020). Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems. *Small Business Economics*, 54, 503-522. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0060-2>
- Marcysiak, A., & Pleskacz, Ż. (2021). Determinants of digitization in SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), 18-30. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(18\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(18))
- Presidencia de la República (2021). Acuerdo por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024. DOF: 06/09/2021. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0)

- R&D transfer, policy and innovative ambitious entrepreneurship: evidence from Latin American countries. *The Journal of Technology Transfer* (2019) 44, 1396–1415. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09728-x>
- RAPPI (2023). *Blog Rappi*. <https://blog.rappi.com/>
- Sánchez, S. (2020). *25 apps mexicanas preparan su 'debut' para competir con Didi Food, Uber Eats y Rappi*. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/negocios-25-apps-mexicanas-preparan-su-debut-para-competir-con-didi-food-uber-eats-y-rappi/>
- Santos, M. J., & Jasso, L. C. (2022). *Experiencias, percepciones y actitudes de los empresarios restauranteros sobre DiDi Food México*. Informe para DiDi Food de México, 1-70. <https://q.didiglobal.com/pm8ln>
- Sidorenko, T. V. (2022). La transformación digital de la economía española. *Iberoamérica*, núm. 3, 85-109. <https://doi.org/10.37656/s20768400-2022-3-04>
- Sift. (2020). *Glovo sells Latin American operations to Delivery Hero*. Sift. <https://sifted.eu/articles/glovo-delivery-hero-latin-america-sale>
- Startupeable. (2020a). *Directorio de Startups*. Justo. <https://startupeable.com/directorio/startups/justo-2/>
- Startupeable. (2020b). *Rappi: Historia y Futuro de la Super App de Latinoamérica*. Startupeable. <https://startupeable.com/rappi/#:~:text=La%20Rappi%20Mafia-.Origen%20e%20Historia%20de%20Rappi,productos%20y%20facilitaba%20la%20compra>
- Talamini, G., Li, W., & Li, X. (2022). From brick-and-mortar to location-less restaurant: The spatial fixing of on-demand food delivery platformization. *Cities*, 128, 1-12 [103820]. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103820>
- Türkes, M. C., Stˆancioiu, A. F., Bˆaltescu, C. A., & Marinescu, R.-C. (2021). Resilience Innovations and the Use of Food Order & Delivery Platforms by the Romanian Restaurants during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(3), 218–247. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070175>
- Uber Eats. (2023). *Uber Eats*. [https://www.ubereats.com/mx?uclick\\_id=4d6c5852-24f9-43ce-88e6-03e72c309f92](https://www.ubereats.com/mx?uclick_id=4d6c5852-24f9-43ce-88e6-03e72c309f92)
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *CEPAL*, 1-34 [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)
- Yoonjoung H., C. (2016). Exploring group-buying platforms for restaurant revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 154-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.009>