

# MODELOS DE NEGOCIOS EMPLEADOS EN EMPRENDIMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE BABAHOYO: ESTUDIO DE CASO

## BUSINESS MODEL EMPLOYED BY FOOD ENTREPRENEURS IN BABAHOYO: CASE STUDY

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594073>

**AUTORES:** Elma Ramírez Romero<sup>1\*</sup>

Silvia Morales Morejón<sup>2</sup>

Byron Reasco Garzón<sup>3</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [eramirezr@utb.edu.ec](mailto:eramirezr@utb.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 12 / 09 / 2019

**Fecha de aceptación:** 07 / 10 / 2019

### RESUMEN:

El emprendimiento de un negocio se define como la iniciativa de un individuo o familiar para desarrollar un proyecto de negocios o una idea en particular que genere ingresos. Mediante el estudio de dos microempresas en la ciudad de Babahoyo, fue posible evidenciar aspectos comunes y diferenciados que han permitido el éxito en ambos emprendimientos, siendo evidente la carencia de un modelo de negocios específico. Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo basado en estudio de casos.

### Palabras clave:

Emprendimiento, Modelo de Negocios de Canvas, Microempresas

### ABSTRACT:

Entrepreneurship of a business is defined as the initiative of an individual or family

---

<sup>1\*</sup> Magister en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo. [eramirezr@utb.edu.ec](mailto:eramirezr@utb.edu.ec)

<sup>2</sup> Magister en Enseñanza de Inglés como Idioma Extranjero, Universidad Técnica de Babahoyo. [smorejon@utb.edu.ec](mailto:smorejon@utb.edu.ec)

<sup>3</sup> Master Universitario En Educación Inclusiva E Intercultural, Universidad Técnica de Babahoyo. [breasco@utb.edu.ec](mailto:breasco@utb.edu.ec)

member to develop a business project or a particular idea that generates income. Through the study of two microenterprises in the city of Babahoyo, it was possible to demonstrate common and differentiated aspects that allowed success in both ventures, despite of the lack of a specific business model. This research used a qualitative approach based on case studies.

**Keywords:** Canvas business model, Entrepreneurship, Small enterprises

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene como objetivo el estudio de dos casos de emprendimiento en la ciudad de Babahoyo. Se plantean inquietudes sobre su modelo de negocio utilizado, factores clave para el crecimiento y factores comunes de éxito en ambos casos.

Para estos fines se analizarán varios conceptos sobre Modelos de Negocio, así como sus componentes fundamentales. Uno de los conceptos conocidos es que “Los modelos de negocios pueden ayudar a las empresas a entender, comunicar, compartir, cambiar, medir, asimilar y aprender más” sobre su negocio (Osterwalder, 2011).

La propuesta de valor como punto de partida para la innovación de producto, la relación con el cliente y la administración de infraestructura como uno de los recursos clave, son algunos de los pilares que soportan el concepto de Modelo de Negocios y que se abordarán en el presente documento (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2002).

Los modelos de negocio son considerados como el puente entre la estrategia de la empresa y el proceso de negocio, dado que “a menudo existe una brecha sustancial entre estos dos conceptos” (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2002). Así, los modelos de negocio ofrecen la oportunidad de “crear un común entendimiento y facilitar la comunicación entre los actores que intervienen en el mismo” (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2002).

### **Modelos de negocio utilizados en emprendimientos**

Dentro del campo de emprendimiento existen una variedad de modelos de negocio que han surgido de acuerdo a investigaciones efectuadas a casos exitosos y que han servido como base para definir elementos comunes que los caracterizan. Desde este punto de vista, la identificación del proceso y sus elementos constituyen una ruta clave que podría ser replicada por aquellos interesados en iniciar su propio negocio.

Magretta (2002) considera al modelo de negocios como un conjunto de experiencias propias del emprendedor, y estas se convierten en las directrices que determinan como debe

funcionar la empresa. Sin embargo, otros autores como (Amit, R. y Zott, C., 2001) y (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) han formulado definiciones mucho más complejas y prácticas en relación a lo que un modelo de negocio debe incluir. Resaltan aspectos como: Delimitación de mercado, análisis de preferencias de los clientes potenciales, análisis coste-beneficios; aspectos claves que deben ser considerados a priori, ideas que son compartidas por (Shafer, S., Smith, J. y Linder, J., 2005) y plasmadas a través de sus conceptos de elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. (Shafer, S., Smith, J. y Linder, J., 2005).

Sin lugar a dudas, el establecimiento de un modelo de negocio representa el punto de partida de un emprendedor, quien debe analizar fríamente (Shane, S., Locke, E., & Collins, C. , 2003) los factores comunes presentes en casos de emprendimiento, tales como: La necesidad de crear, el riesgo a fracasar, el tamaño del mercado, el tipo de producto, aliados, proveedores y agentes de financiamiento, entre otros.

Uno de los modelos que considera la interacción de la empresa con agentes externos, es el modelo diseñado por Covin & Slevin, 1999, quienes proponen un modelo de negocio según el comportamiento de la empresa. Este enfoque considera tres niveles de comportamiento organizacional: “La toma de riesgos de la dirección general, en lo que a decisiones de inversión y acciones estratégicas en situaciones de incertidumbre se refiere; la magnitud y frecuencia de la innovación en productos; la tendencia hacia el liderazgo tecnológico y la productividad competitiva frente a los rivales dentro de la industria.” (Covin & Slevin, 1991). Bajo este enfoque la empresa está bajo una permanente interacción con elementos externos, elementos internos y aspectos estratégicos los cuales básicamente determinan el éxito o fracaso de la iniciativa de negocio o emprendimiento. Los elementos establecidos por Colins y Slevin, pueden ser delimitados a través de la aportaciones teóricas de (Shane, S., Locke, E., & Collins, C. , 2003), donde los elementos externos son las barreras de entrada que pueden ser ejemplificadas a través de proceso legales y sanitarios requeridos para iniciar el negocio, el número de competidores o la existencia de un monopolio dentro de la oferta del producto, los proveedores, y los productos sustitutos, Por otro lado, los elementos internos se reflejan en la motivación, el tipo de producto y su relación con las preferencias y necesidades del mercado, el tiempo de producción, capital de trabajo; finalmente los elementos estratégicos se refieren a las decisiones en cuanto a aspectos

relacionados a la diferenciación o especialización, la organización de la empresa, la asignación de responsabilidades y demás aspectos relativos a la organización administrativa de la empresa (Campo & Albarracín, 2018).

Figura 1. Modelo de negocios basado en la relación de la empresa con su entorno

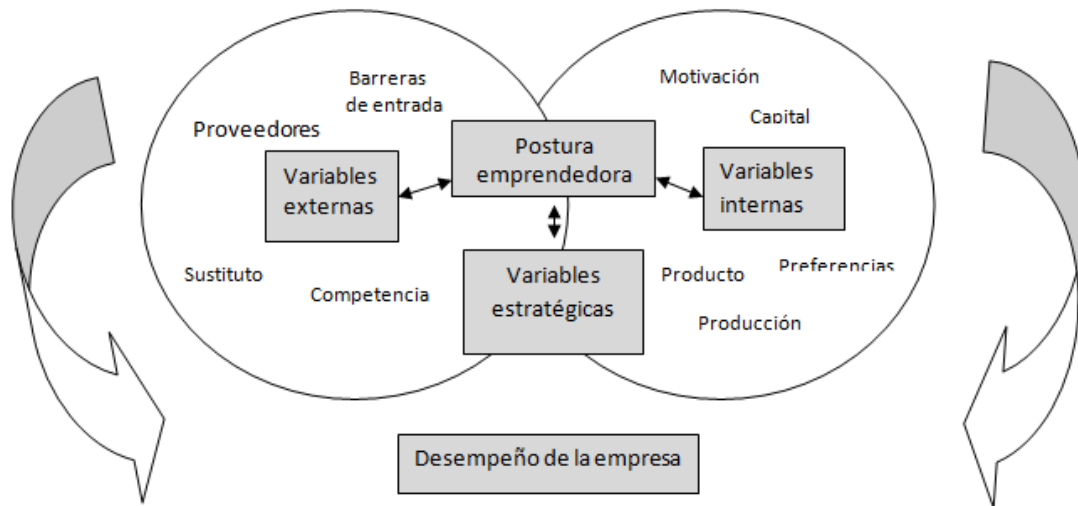


Figura 1. Modelo de emprendimiento basado en la relación de la empresa con elementos externos, internos y estratégicos adaptado por los autores en base al modelo de Covin y Slevin (1999) y Shane, Locke y Collins (2003)

### CANVAS como modelo de negocio para emprendimientos

Canvas se ha convertido en una herramienta metodológica que permite delimitar un plan de negocios de forma visual y completa incluyendo el análisis de factores internos y externos al emprendedor y a través de este análisis contribuye a una mayor claridad en la definición de aspectos estratégicos; es decir, este modelo presenta una visión global de las fortalezas y debilidades existentes o posibles antes de iniciar el negocio (Osterwalder, 2004, (Ferreira-Herrera, 2016).



Figura 2. Modelo de negocios según Canvas recuperado de (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2010).

El modelo Canvas está compuesto por nueve bloques que se ejecutan en cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Estos bloques son interdependientes, por lo que una variación en algún elemento genera una afectación al modelo general (Pomar, 2013).

Tabla 1

Descripción de los bloques según el modelo Canvas

Bloques	Descripción y preguntas clave
Segmento de mercados	Este bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa desea servir. Una vez definido el segmento de clientes, el modelo de negocio es diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas. El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Para quién estamos creando valor?
Propuesta de valor	Este bloque describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra. La propuesta de valor es un conjunto de beneficios que la organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser totalmente innovadoras y disruptivas, otras propuestas pueden resultar similares a las existentes pero con un nuevo atributo.

Canales	<p>El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra oferta distintiva?</p> <p>Los canales describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor. Los canales representan un punto de contacto que juega un rol importante en la experiencia del cliente.</p>
Relaciones con clientes	<p>El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?</p> <p>Este bloque describe los tipos de relación que una compañía establece con un segmento específico. La relación con el cliente puede ser personalizada o automatizada.</p>
Fuentes de ingreso	<p>El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?</p> <p>Es la caja que la empresa genera y que proviene de los distintos segmentos de clientes.</p> <p>En este bloque se analiza cuál es la propuesta de valor por la que los clientes estarían dispuestos a pagar para detectar diferentes flujos de ingresos.</p> <p>El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por la propuesta de valor?</p>
Recursos clave	<p>Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocio funcione. Los recursos permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener sus relaciones con clientes y generar ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, alquilados, arrendados o adquiridos por socios.</p> <p>El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?</p>
Actividades claves	<p>Las actividades clave son aquellas que se realizan para generar la propuesta de valor y luego llevarla al mercado, por otro lado, también se consideran actividades claves las acciones que se ejecutan para generar o mejorar la relación con clientes, es decir, toda actividad que permita generar ingresos para la empresa.</p> <p>El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?</p>
Asociaciones claves	<p>Este bloque se refiere a las alianzas que hace la empresa y que considera estratégicas para que su modelo de negocios funcione.</p> <p>Estas relaciones están enfocadas en la optimización de su negocio, reducción de riesgos y adquisición de recursos. El</p>

---

Estructura de costos	análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Qué alianzas críticas debemos concretar para que el modelo sea exitoso? La operación de negocios implica un conjunto de costos que la empresa debe cubrir. En este bloque se realiza una lista de los costos más importantes sin los cuales el negocio no podría operar ni entregar su propuesta de valor al cliente. El análisis de este bloque responde a la pregunta: ¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?
----------------------	---

---

Fuente: Tomado de (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2010), (Rodríguez, 2012).

### **Preguntas de investigación**

Ante la variedad de enfoques de modelos de negocio desarrollados hasta la actualidad, la presente investigación busca determinar cuál de ellos ha sido utilizado por dos micro-empresas dedicadas al expendio de comida en la ciudad de Babahoyo, Caleta y los Ayampacos del Bypass.

Actualmente, en la ciudad de Babahoyo, capital de provincia de Los Ríos existe gran variedad de competidores en este segmento de servicio, por lo que esta investigación busca identificar el modelo de negocio utilizado en ambos negocios, y cuáles de los factores o elementos mencionados en líneas previas han incidido en el crecimiento de estos. Por último, este estudio de caso busca determinar si entre ambos emprendimientos existen aspectos comunes que les haya permitido mantenerse en el tiempo y continuar creciendo en el mercado.

### **METODOLOGÍA**

Esta investigación responde a un enfoque cualitativo basado en un estudio de caso, el mismo que fue efectuado a través de los siguientes pasos:

- 1) Las preguntas de investigación;
- 2) Selección de los sujetos de investigación relevantes;
- 3) Recolección de información relevante,
- 4) Interpretación de la información;
- 5) Trabajo conceptual teórico y
- 6) Resultados y conclusiones (Bryman, 2016)

Las preguntas de investigación son las siguientes:

1. ¿Cuál es el modelo de negocio que más se acerca al quehacer de los dos micro-empresas de consumo de alimentos de la ciudad de Babahoyo?

2. ¿Cuáles son los factores clave en el crecimiento de estos negocios?
3. ¿Existen factores comunes de éxito?

Los sujetos objeto de estudio son los dueños de Caleta y los Ayampacos del Bypass, la recolección de datos fue ejecutada a través de entrevistas estructuradas, las mismas que fueron diseñadas tomando en consideración las siguientes variables: Motivación para el emprendimiento, identificación de proveedores, recursos de financiamiento, estrategias de venta y marketing, aliados y competencia.

## RESULTADOS

La motivación para utilizar el Modelo de Negocio Canvas como herramienta de análisis de estos dos emprendimientos, fue contar con un concepto claro que facilitara la descripción y comprensión de las áreas relevantes dentro de estos negocios. A continuación, se detallan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas. En ambos casos la información se presenta ordenada de acuerdo a los nueve bloques del Modelo de Negocio Canvas, los mismos que se detallan en el gráfico a continuación:

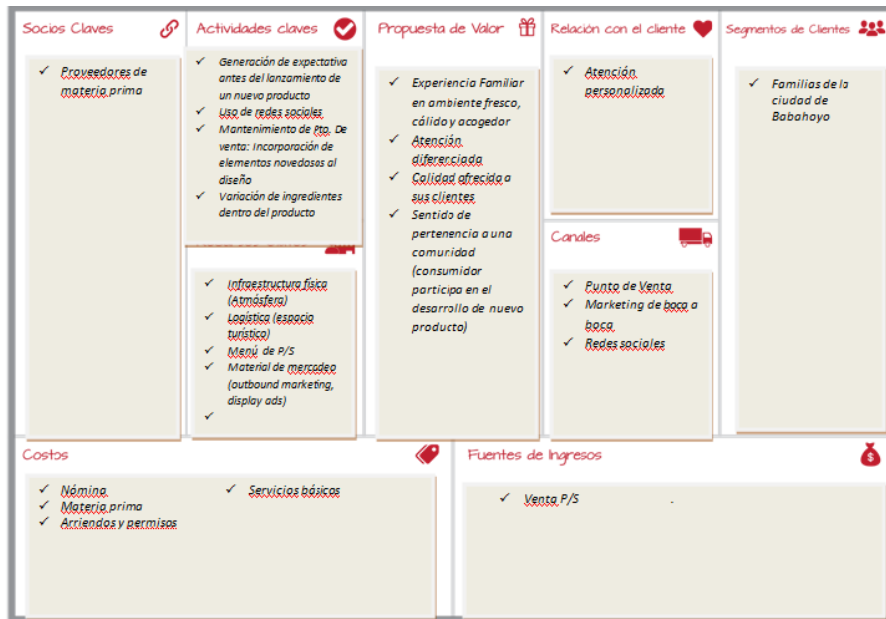
Figura 3.

Modelo de negocios según Canvas, tomado de (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2002)



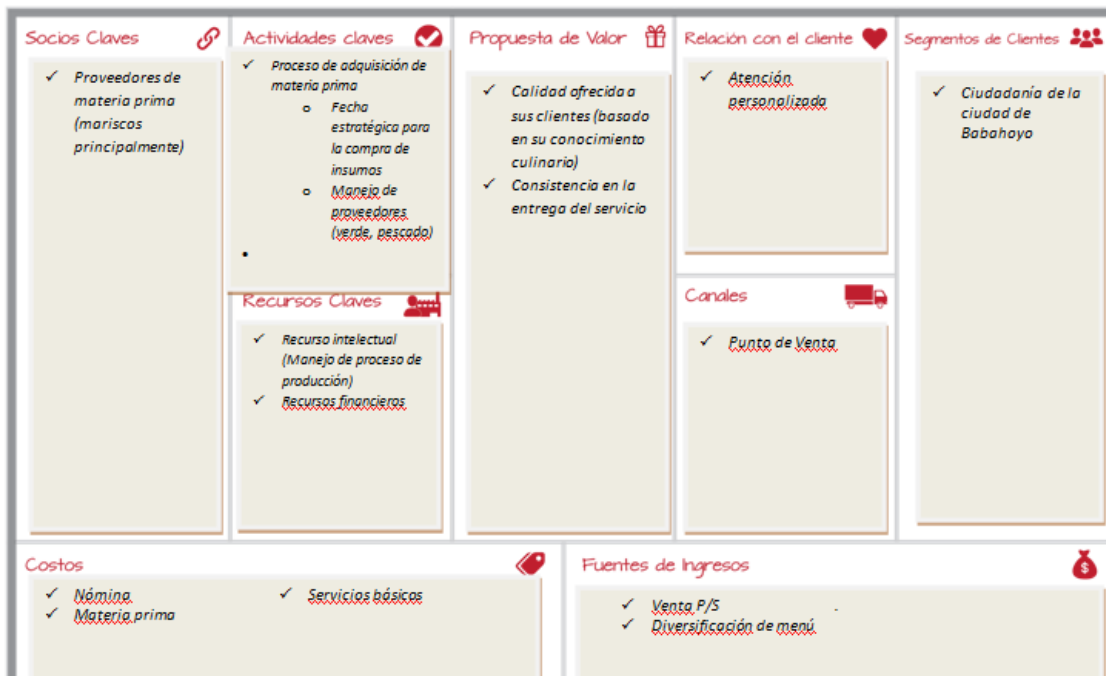


Figura 4.



Modelo de negocios de Caleta, datos obtenidos a través de entrevistas.

Figura 5.



Modelo de negocios de Los ayampacos del Bypass, datos obtenidos a través de entrevistas.

Con el estudio de estos casos se busca contribuir a la investigación en el campo de micro empresas puesto que estas cumplen un rol importante en el desarrollo de la economía local. El objetivo de este estudio es resaltar qué áreas han sido consideradas como fundamentales para emprender su negocio y mantenerse en el tiempo.

## DISCUSIÓN

Como parte de estudio de caso fueron entrevistados dos emprendedores que actualmente son los propietarios de sus respectivas microempresas en la ciudad de Babahoyo: Los Ayampacos del Bypass y Caleta, ambos negocios se dedican a la venta de comida.

### **Caleta Bar&Grill**

La microempresa fue creada el 14 de febrero del 2018, su propietario es el Sr. Rolando Rodríguez Morán, este negocio está ubicado en el malecón de la ciudad de Babahoyo, su oferta de productos incluye comida rápida como hamburguesas, alitas y bebidas.

#### 1. Motivación

De acuerdo a entrevista el propietario manifiesta que desde muy joven acompañó a sus padres en el negocio familiar, hecho que lo marcó y lo incentivó posteriormente a crear su propio negocio.

#### 2. Segmento de clientes

La demanda de este negocio está compuesta por la ciudadana de Babahoyo, a quienes recibe en un ambiente de familiaridad creado para todos, como lo manifiesta (Rodríguez R. , 2019) “*no existe distinción social entre mis clientes.*”

#### 3. Propuesta de valor

La propuesta de valor de este negocio es generar una experiencia familiar, en un ambiente fresco, cálido y acogedor; según la perspectiva del entrevistado “*el mercado de Babahoyo es complejo y la personas buscan una buena experiencia más que un precio barato*” (Rodríguez R. , 2019), es por ello que su forma de agregar valor a su servicio es a través de música en vivo, brindando un ambiente familiar, relajado apto para grandes y chicos, utilizando como uno de sus principales atractivos un carro bar ajustado a las necesidades del local, una idea innovadora que lo diferencia de la competencia dentro de este segmento de mercado (Mangelsdorf, 2009).

#### 4. Canales de distribución y comunicación

Caleta utiliza su local como punto de contacto con sus clientes cautivos y potenciales, ya que se encuentra ubicado en un sector con amplia afluencia de visitantes y turistas, donde entrega una atención personalizada que incluye la participación de su dueño, quien asegura que parte del éxito de su negocio es la atención diferenciada y de calidad que ofrece a sus clientes. Además del marketing de boca en boca generado por la calidad de su servicio, este negocio emplea las redes sociales como medio de marketing digital donde promociona sus productos y es además, el canal con el que busca generar un sentido de pertenencia en su cliente a través de la publicación de fotos y videos alusivos a la celebración de cumpleaños (Yejas, 2016).

Uno de los canales utilizados por Caleta es el “*display ads*” a través del cual promociona su marca en páginas web relacionadas a la ciudad de Babahoyo; también utiliza la estrategia de “*outbound marketing*” que según (Carballo, 2012) es una estrategia por medio de la cual se capta la atención de clientes con acciones concretas, enfocándose en “atraer nuevos leads a través del envío de una gran cantidad de mensajes por varios medios para generar impacto en una mayor cantidad de personas y dar a conocer así el producto o servicio (Carballo, 2011, citado en Andrade & Albeiro, 2016)

##### 5. Relación con cliente

Caleta ofrece una asistencia personalizada, su dueño está constantemente involucrado en el proceso operativo de su negocio, sus actividades incluyen la supervisión de la preparación de los alimentos, la atención al cliente y el desarrollo de nuevos productos.

Según (Fuchs, Pandelli, & Shcreier, 2010) existe un efecto psicológico al implicar a los consumidores en el proceso de desarrollo de productos, su estudio indica que la participación de los consumidores en este proceso creativo aumenta su sentimiento de pertenencia a la marca. Caleta utiliza esta estrategia con la que empodera al consumidor pues reúne a sus clientes clave en este proceso con el fin de testear la acogida de estos antes de lanzarlos formalmente al mercado (Fuchs, Pandelli y Shcreier, 2010 citados en (García-García, Felip, & Galán, 2017)

##### 6. Flujo de ingreso

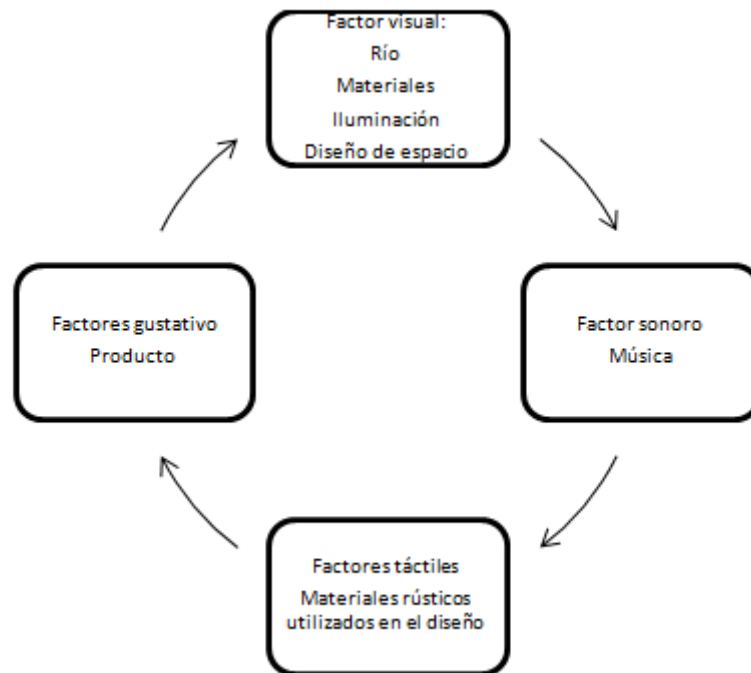
El flujo de ingreso de caleta proviene de la venta de sus productos, por lo cual para este negocio es importante la variación de ingredientes como una forma de innovación de su producto emblemático, la hamburguesa. Según el propietario, cuando los clientes pierden

interés en un tipo de hamburguesa, alternan los ingredientes para producir una nueva variedad y así no desestiman el producto base, al contrario, lo refrescan.

7. Recursos claves

Uno de sus recursos clave es el punto de venta, su ubicación geográfica genera un valor agregado promoviendo la experiencia al visitar este local, lo cual es consistente con lo que señala (Kootler, 1973) al decir que, las marcas tienen la necesidad de posicionarse de manera diferente y no solo a través de un precio. Este autor explica la influencia que tiene el medio ambiente del punto de venta en la experiencia del consumidor. Kootler (1973) considera que esta atmósfera es “el camino estratégico más importante de la diferenciación para comercios minoristas” (Kootler 1973 citado en (Barrios, 2012)

Figura 6.



Componentes de la atmósfera de Caleta, obtenido a través de la información recopilada en las entrevistas y adaptado en base a la investigación de (Rieunier, 2002)

8. Actividades clave

La generación de expectativas en su mercado cautivo y potencial ha sido una característica constante en Caleta; esta es una actividad clave a realizar antes del lanzamiento de un nuevo producto y donde sus canales digitales de comunicación son esenciales. Según el

propietario, previo al lanzamiento de la marca y apertura del local posteaban en redes sociales fotos del proceso de reparación del vehículo, que es parte del diseño del espacio y constituye un elemento característico de la marca.

Otras de las actividades clave que Caleta realiza es la incorporación de elementos novedosos en el diseño de su espacio, de manera que el cliente pueda percibir que la marca se encuentra en constante evolución. De manera similar sucede con su menú, el mismo que apuesta a la variación de uno de los ingredientes en su producto principal y no a la ampliación del menú ofertado.

Por último, Caleta utiliza lo que (Caudillo & Medrano, 2017) definen como secreto industrial para asegurar la no divulgación de sus recetas y mantener las ventajas competitivas frente a sus competidores. Este proceso lo efectúa a través de contratos de confidencialidad que son firmados por sus colaboradores.

#### 9. Estructura de costo

Entre los costos más relevantes podemos mencionar: Los costos de la materia prima, los costos fijos relativos al pago del personal y alquiler, así como los costos variables como la contratación de música en vivo.

#### 10. Alianzas estratégicas con sus proveedores

Para Caleta la estandarización de su producto es una característica fundamental de la marca, por lo cual supervisa de cerca la compra de la materia prima y mantiene una estrecha relación con sus proveedores a quienes consideran sus aliados estratégicos.

### **Los Ayampacos del Bypass**

Esta micro empresa fue creada en el año 2003. Su propietaria la Sra. Jessica Mariscal, tiene su local ubicado en la avenida 25 de junio. Su oferta de productos incluye comidas típicas de la zona, entre las cuales tenemos: Ayampacos, que es su producto estrella, caldo de pata, guatita, seco de gallina, estofado de pescado, y cazuelas.

#### 1. Motivación

Este emprendimiento nació por necesidad. La seguridad económica de su familia fue una de las razones principales que la motivó a emprender y mantener su negocio.

#### 2. Segmento de clientes

La demanda de este negocio está compuesta por la ciudadana de Babahoyo y sus alrededores.

### 3. Propuesta de valor

Como parte de la propuesta de valor se realiza un perfil de cliente que describe de forma estructurada y detallada sus preferencias y gustos (Osterwalder, 2003). En el caso de Los ayampacos del bypass, su propietario inicialmente se basó en su conocimiento culinario y la disponibilidad de la materia prima, así lo explica en la entrevista *“En la Provincia de los Ríos encontramos el cultivo de verde, mediante este producto se preparan diferentes platos típicos y uno de estos platos típicos son los ayampacos del bypass”* (Mariscal, 2019).

### 4. Canales de distribución y comunicación

El local de los ayampacos utiliza actualmente su punto de venta como canal de distribución, este es el punto de contacto con el cliente para la entrega de su servicio de forma personalizada. Este local no utiliza redes sociales como medio de comunicación ni promoción, no posee puntos adicionales de venta. Su canal de información son sus clientes cautivos, quienes transmiten la experiencia de la calidad del producto y el servicio, empleando lo que (López & Sicilia, 2013) se conoce como marketing de boca en boca.

### 5. Relación con cliente

La relación con sus clientes es personalizada. El cliente es recibido por la dueña del local, quien se preocupa porque sugerir el menú del día y por satisfacer al cliente incluso en caso de indecisión. Una de las alternativas que ofrece a sus clientes es la “degustación de los platos disponibles del día” ante lo cual un cliente indeciso puede tener varias opciones por el mismo precio. Según la propietaria, *“el éxito de mi negocio es la buena sazón, la atención y la amabilidad para recibir a los clientes”* (Mariscal, 2019).

### 6. Flujo de ingreso

Se refiere a las fuentes de ingresos del negocio. En el caso de los Ayampacos del Bypass, el dinero que genera la empresa proviene de la venta de los ayampacos. En inicio, el negocio no generó el volumen de ventas deseado y tampoco logró llegar a su punto de equilibrio. Ante ello, una estrategia que les permitió incrementar su flujo de ingreso fue la diversificación del menú donde incorporaron otros platos típicos considerados como más conocidos y de mayor aceptación, así lo indica la propietaria: *“Nosotros abrimos el negocio con la preparación de 8 a 10 ayampacos al día, de los cuáles se vendían de 3 a 5; las ventas se mantuvieron así por casi 3 meses, así que ante la baja venta se incluyó otros productos*

*de mayor rotación: el morocho, empanadas, carne asada con menestra y seco de carne”* (Mariscal, 2019).

#### 7. Recursos claves

Uno de sus recursos claves que permite que este negocio funcione es su conocimiento y manejo del proceso de producción. Los recursos financieros son otro aspecto clave, tanto el dinero ahorrado como los microcréditos les han permitieron levantar su primer local y luego de varios años expandirlo.

#### 8. Actividades clave

Una de sus actividades clave tiene que ver con la operación de su negocio y el proceso que efectúa para adquirir la materia prima, lo que incluye la identificación de proveedores importantes y fechas estratégicas para la compra de los insumos.

#### 9. Estructura de costo

Entre los costos más relevantes están: costos de la materia prima y los costos fijos relativos al pago del personal que labora en el negocio, no se incurre en costos de alquiler puesto que cuentan con local propio.

#### 10. Alianzas estratégicas con sus proveedores

El negocio cuenta con plantaciones propias de plátano, de donde obtiene su materia prima principal. Sin embargo, también ha generado alianzas estratégicas con proveedores de marisco y demás elementos que forman parte de sus recetas lo que ha permitido una estandarización en la calidad de su producto.

### **CONCLUSIONES**

Modelo de negocio empleado por dos micro empresas

Las definiciones plasmadas por investigadores como (Magretta, 2002), (Amit, R. y Zott, C., 2001) y (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) coinciden que un modelo de negocio es un conjunto de elementos interrelacionados cuyo fin es la rentabilidad del emprendedor. Los dos casos de emprendimientos que se mencionan en el presente documento, aunque de manera empírica, han abordado las áreas que conforman un modelo de negocio. Basados en el Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2002), cada emprendimiento ha recorrido las nueve áreas que lo componen, cada uno con su propuesta de valor diferenciada.

Factores clave en el crecimiento de estos negocios

Luego de las entrevistas realizadas hemos podido concluir que Caleta utiliza un enfoque de marketing de guerrilla, el mismo que se basa en la psicología del consumidor, el análisis de los patrones de consumo, y aspectos referentes a la generación de expectativa como el medio para captar mercado y mantener la demanda a través de la oferta de producto y la experiencia del consumidor.

Adicionalmente, al seguir este enfoque sugiere alejarse de la diversificación y enfocarse en un alto nivel de excelencia, es decir, aspirar a un número mayor de transacciones con clientes cautivos e incrementar las transacciones con clientes referidos para lo cual se apoya en un excelente servicio (Levinson, 2007). En el caso de los ayampacos, su ventaja comparativa se ve reflejada en el conocimiento de la línea de producción y en el alto grado de empatía con el cliente.

Factores comunes en el éxito de estos negocios

Ambos negocios comparten un alto cuidado en su línea de producción, componente fundamental para asegurar la calidad de su oferta. Otra de las similitudes de estos negocios es que ambos cuentan con proveedores estratégicos y es esta relación la que permite la estandarización de su materia prima. Las dos microempresas estudiadas en esta investigación tienen un enfoque de marketing guerrillero que de acuerdo con (Levinson, 2007) sugieren limitar la producción a pocos productos, pero con un alto nivel de calidad en los mismos.

Por último, a partir de este estudio se pudo evidenciar que ambos negocios desconocen el concepto e importancia de contar con un modelo de negocio como una guía importante para cualquier emprendimiento, causa probable del fracaso de muchos emprendimientos que por desconocimiento de este tipo de herramientas omiten el análisis de elementos clave para su éxito empresarial. Por tal motivo, tomado en cuenta los resultados obtenidos se podría replicar este análisis en otros negocios locales a fin de determinar si este es un comportamiento común dentro la cultura empresarial en nuestra ciudad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Zott, C. (2001). La creación del valor en el comercio electrónico. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos. *Palermo Business Review*.



- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. (5TH ed.). United Kingdom.
- Campo, C. H., & Albarracín, É. J. (2018). Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(40).
- Carballo, C. G. (2012). Mensajes con fines publicitarios que tornan en Relaciones Públicas en las redes sociales: el caso de Starbucks España y Cash Converters España. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*.
- Caudillo, R. A., & Medrano, S. F. (2017). DERECHO, SECRETO INDUSTRIAL Y TEORÍA DE JUEGOS. JÓVENES EN LA CIENCIA. 3(2).
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). El papel del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation. *Industrial and Corporate Change*.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice. Sagepub Journals, 16*(1). Obtenido de <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*. Obtenido de <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fuchs, C., Pandelli, E., & Shcreier, M. (2010). The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers' Product Demand. *Journal of Marketing*.
- García-García, C., Felip, F., & Galán. (2017). Diseño, producto y usuario: el papel del consumidor en el proceso de co-creación. *Revista Sonda: Investigación en Artes y Letras, 6*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10234/174441>
- Kootler, P. (1973). *Atmospherics as a marketing tool. Journal of Retailing* (Vol. 49). Obtenido de <http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Kotler%20-%20Atmospherics%20as%20a%20marketing%20tool%20%20%28cit%C3%A9%20171%29%20-%201973.pdf>
- Levinson, J. C. (2007). *Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your SmallBusiness. Houghton Mifflin Harcourt*.