

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Modelos de negocio aplicados en redes sociales por negocios del sector de comidas rápidas en Guayaquil durante la pandemia por SARS-COV-2 en Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniería Comercial y Empresarial

Presentado por:

Daniel Alejandro Riaño Aramburo

Melody Christy Tacle Panchana

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto a Dios, quien a lo largo de mi vida me ha guiado en diferentes formas y me ha permitido llegar hasta el lugar en el que estoy. A mis padres y familia, quienes siempre creyeron en mí y me apoyaron en todo momento. A mis amigos más cercanos, quienes me han visto salir adelante y han formado parte de este proceso. A mi futura esposa y futura familia, siempre los tengo en mi mente desde muy pequeño, esta es una promesa que me hice de alcanzar algunas metas personales y profesionales antes de que ustedes lleguen a mi vida. A todos los antes mencionados, les dedico este trabajo, los amo mucho.

Daniel Alejandro Riaño Aramburo

Este proyecto se lo dedico a Dios, primeramente, a mi madre Dora Panchana quien ha sido mi inspiración para nunca rendirme y para culminar este sueño de forma exitosa sin importar los obstáculos que encontré en el trayecto y por ultimo a mi hermano Richard Tacle, sobrinos y a mi papi Walter que está en el cielo quien soñaba con que llegara este momento de verme convertida en una profesional.

Melody Christy Tacle Panchana

“No hay mejor forma de aprender a escribir, que aprender a leer”

- Ronald Campoverde

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, quien me ha formado a lo largo de mi vida y me ha dirigido a grandes metas. Un especial agradecimiento a cada profesor que supo ser un instrumento de inspiración para cada día aprender más y culminar esta carrera universitaria. Gracias a la M.Sc. María Elena Romero quien me enseñó a ir más allá de los resultados e interpretar lo que estos significan. Gracias a la M.Sc. Ronald Campoverde Aguirre, quien durante la carrera fue un excelente profesor y al finalizarla me ha dirigido en cada proceso para la culminación de esta investigación. Gracias a la ESPOL, por contar con los docentes de calidad que forman parte de su cultura de innovación y crecimiento académico.

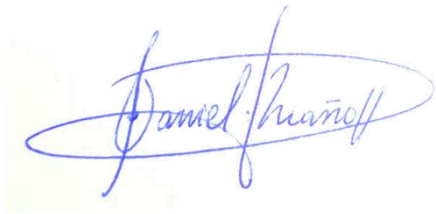
Daniel Alejandro Riaño Aramburo

Mi agradecimiento total a mi Dios quien es el que ha hecho posible todo esto, en Él y para Él sean hechas todas las cosas, la gloria sea a Él, a mi madre por inyectarme esa fuerza anímica que muchas veces quiso faltarme y por sus oraciones y a mi hermano, a mis maestros de ESPOL por todo el conocimiento impartido en estos años de formación académica, por último a cada uno de mis tíos Nelly, Felipe, Alma, Víctor Hugo, Sonia y Johnny quienes me acogieron en sus hogares en distintos tiempos durante toda mi vida universitaria y a mis primos Jamil, Víctor y Jhiomira y amigos de ESPOL por ser de ayuda y apoyo moral. Muchas gracias a todos por su apoyo incondicional.

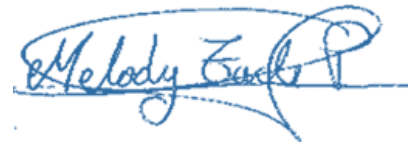
Melody Christy Tacle Panchana

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponden conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Daniel Alejandro Riaño Aramburo y Melody Christy Tacle Panchana y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Daniel Alejandro Riaño
Aramburo



Melody Christy Tacle
Panchana

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish on the right side.

Ronald Enrique Campoverde Aguirre

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

Según ESPAE (2019) el 82,7% de los ecuatorianos emprende por la falta de trabajo durante la pandemia, estos emprendimientos poseen debilidades como: débil estructura administrativa de costos e ingresos, ausencia de un plan de marketing, fidelización de clientes y otros, lo que causa la poca sostenibilidad en el tiempo y el estancamiento de su crecimiento económico.

Este estudio cualitativo tiene por objetivo evaluar los modelos de negocio aplicados en emprendimientos del sector de comida rápida por medio de una revisión de sus contenidos en redes sociales durante la pandemia de SARS-COV2 en Guayaquil, para la identificación de la pertinencia de los modelos de negocio hacia la sustentabilidad de sus operaciones.

Se implementó una metodología de investigación de campo a partir de la aplicación de una técnica de observación sistemática para conseguir las fuentes primarias de información, a través de las cuentas de Instagram de los 10 emprendimientos que formaron parte de la muestra, cada uno de ellos cumplía con los criterios establecidos para formar parte de la población.

Con una guía de observación y frecuencia descriptiva diseñada por los autores, se pueden identificar cuáles son las buenas prácticas que poseen los emprendimientos y cómo estas benefician en la creación de valor del negocio; así mismo, se puede identificar los factores importantes que están generando problemas en el modelo de negocio de los emprendimientos analizados.

Palabras claves: Modelo de negocios, *e-commerce*, emprendimiento, segmentación de mercado, propuesta de valor, redes sociales, red de valor, guía de observación.

ABSTRACT

According to ESPAE (2019), 82.7% of Ecuadorians are undertaking these projects due to the lack of work during the pandemic. These projects have weaknesses such as: a weak administrative structure for costs and income, the absence of a marketing plan, customer loyalty and others, which causes little sustainability over time and stagnation in their economic growth.

This qualitative study aims to evaluate the business models applied in enterprises in the fast food sector by reviewing their content on social networks during the SARS-COV2 pandemic in Guayaquil, in order to identify the relevance of business models towards the sustainability of their operations.

A field research methodology was implemented based on the application of a systematic observation technique to obtain the primary sources of information, through Instagram accounts of the 10 enterprises that were part of the sample, each one of them met the criteria established to be part of the population.

With a guide of observation and descriptive frequency designed by the authors, it is possible to identify which are the good practices that the enterprises possess and how these benefit in the creation of business value; likewise, it is possible to identify the important factors that are generating problems in the business model of the enterprises analyzed.

Keywords: Business model, e-commerce, entrepreneurship, market segmentation, value proposition, social networks, value network, observation guide.

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES.....	V
RESUMEN	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	IV
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Justificación del problema.....	2
1.3 Alcance	4
1.4 Beneficiarios.....	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6 Marco teórico.....	5
1.6.1 Modelos de negocio.....	5
1.6.2 Importancia del modelo de negocio	7
1.6.3 Componentes principales del modelo de negocio.....	7
1.6.4 Lienzo del modelo de negocio.....	9
1.6.5 Principales modelos de negocio en Internet.....	10
1.6.6 Trabajos e Investigaciones previas.....	12
CAPÍTULO 2	16
2. METODOLOGÍA.....	16
2.1 Población.....	16
2.2 Instrumentación.....	17
2.3 Muestreo	18
2.4 Técnica de levantamiento de datos	19
2.5 Técnica de análisis.....	22
CAPÍTULO 3	23
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS	23
3.1 Resultados generales	24
3.1.1 Insights o hallazgos.....	26
3.1.2 Factores clave del modelo de negocio.....	28

3.2	Resultados individuales.....	29
CAPÍTULO 4		33
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
4.1	Conclusiones y recomendaciones para emprendimientos	34
4.2	Conclusiones y recomendaciones para futuros proyectos	34
BIBLIOGRAFÍA.....		33
APÉNDICE.....		37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Componentes del Modelo de Negocio.....	8
Figura 1.2	Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder Adaptado de: (Osterwalder & Pigneur , 2012).....	9

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Criterios para la identificación de la Población	16
Tabla 2.2.	Emprendimientos que conforman la muestra	19
Tabla 3.3.	Encabezado de la Guía de observación Criterios de aceptación de la muestra	24
Tabla 3.4.	Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Observación	25
Tabla 5.	Bloque de Segmentación de clientes.....	37
Tabla 6.	Bloque de Canales de Distribución	37
Tabla 7.	Bloque de Relación con los Clientes	38
Tabla 8.	Bloque de Estructura de Ingresos.....	38
Tabla 9.	Bloque de Actividades Clave.....	39
Tabla 10.	Bloque Alianzas Estratégicas	39
Tabla 11.	Bloque de Estructura de Costos	40
Tabla 12.	Bloque de Propuesta de Valor.....	40
Tabla 13.	Bloque de Recursos Clave.....	41

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Ecuador ha experimentado un crecimiento en el desarrollo de los negocios a través de e-commerce. En el año 2019, el comercio electrónico registró ventas de al menos USD 1 600 millones, debido a la cuarentena por la emergencia sanitaria, entre los meses de marzo y mayo del 2020, se dio movimiento alrededor de USD 500 millones; esto es, casi un tercio de todo lo que se vendió el año pasado (2020).

Por otro lado, se observa que el Producto Interno Bruto (PIB) del país para el año 2020 tendrá un desplome de 8,9 %, uno de los más altos del que se tenga registro según el Banco Central del Ecuador (2020).

Según Leonardo Ottati, director general de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020), Guayaquil fue una de las primeras ciudades que tomó la iniciativa de adaptarse al comercio electrónico debido a la cuarentena obligatoria que se vivió en el país a partir del mes de marzo. Los supermercados y restaurantes implementaron el e-commerce en tiempo récord debido a la creciente demanda de los guayaquileños en estos meses.

Esto indica un claro crecimiento no solo en la demanda sino también en la oferta, dentro de la cual se encuentran los emprendimientos de comida rápida que ofertan sus productos a través de las redes sociales, desarrollando nuevos modelos de negocio que serán estudiados en el presente proyecto.

1.1 Descripción del problema

Debido a la pandemia del SARS-COV2, se generó una alarma mundial que obligó a los países a entrar en cuarentena obligatoria durante algunos meses, entre estos países se encuentra el Ecuador, el cual tomó la decisión de

cerrar todo negocio presencial que no comercializara productos de primera necesidad y medicina, viéndose así afectados los demás sectores.

La crisis sanitaria que se vive en el Ecuador, ha incrementado negativamente el nivel de desempleo que llega a 6,6% hasta el mes de Septiembre del año 2020, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2020)

A partir de esta situación se han creado nuevos emprendimientos entre ellos la oferta de comida rápida con la utilización de plataformas online. De esta forma, muchas personas han logrado una fuente de ingreso económico. La problemática surge cuando en los modelos de negocio que nacen como emprendimientos se observan algunas debilidades como: una débil estructura administrativa de costos y de ingresos, ausencia de un plan de marketing, fidelización de clientes y segmentación de mercado, lo que trae como consecuencia la poca sostenibilidad en el tiempo y que los negocios no progresen, se estanquen y no se genere un círculo virtuoso de productividad y crecimiento económico.

Es por esto, que en este proyecto se investiga un modelo de negocio que contemple todas estas variables necesarias para los modelos de negocio de los emprendedores del sector alimenticio, sobre todo considerando una comercialización vía online.

1.2 Justificación del problema

Siendo Guayaquil una ciudad donde el emprendimiento ha tenido mucho impulso en los últimos años, es importante que se lo implemente bajo un proceso metodológico que debe ser algo de carácter netamente intuitivo, el emprendimiento requiere conocimiento, y tener las herramientas que permitan que ese emprendimiento no perezca en el tiempo.

Estas herramientas van a permitir elevar la productividad del negocio, se mantendrán y se creará desarrollo y crecimiento económico en la ciudad. No más emprendimientos intuitivos, ahora serán emprendimientos científicos y técnicos.

Este proyecto trata de inyectar este conocimiento científico al emprendimiento. En marzo del 2020 por decreto presidencial se estableció cuarentena en todo el Ecuador debido al SARS-COV2 que empezó afectar a la población, llevando al cierre total de casi toda la actividad económica en el país. Este accionar llevó a que muchas personas perdieran sus trabajos aumentando así la gravedad de crisis sanitaria que se vivía.

Siendo Guayaquil una ciudad de muchos emprendedores, este debe ser observado desde una perspectiva científica, de manera que el emprendedor tenga un conocimiento básico mínimo de conocimiento científico, de tal manera que estos permanezcan en el tiempo y se consoliden.

La Escuela de Negocios de la Espol (ESPAN) realizó un estudio, que en el país se encargó de tomar la opinión de más de 150 dueños de negocios, el 24.67% tuvo que cesar su negocio, indicando como principal razón la pandemia (GEM, 2020).

Así también el 69% que señaló haber sufrido un efecto negativo con la crisis y el 23% que aseguró haber sido fuertemente afectado, teniendo que soportar aún el riesgo de cierre (GEM, 2020).

El 82,7% de los ecuatorianos emprenden por falta de trabajo durante la pandemia. Muchas de estas personas se vieron en la necesidad de emprender de distintas maneras entre ellas el de ofertar comida rápida por redes sociales con servicio a domicilio, ayudando así a que muchas familias pudieran afrontar el desempleo de una mejor manera.

Estos negocios en su gran mayoría se dieron de manera empírica por lo que no tienen conocimientos previos sobre modelos de negocio, tomando en cuenta que Ecuador es el país de la región con la más alta tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), seguido de Perú y Chile y tan solo el 3% de los micronegocios en el país supera los tres años de acuerdo a estudios de la escuela de la Escuela de Negocios de la Espol (GEM, 2020).

A través de esta investigación se pretende estudiar los modelos de negocio que han implementado dichos emprendimientos y si estos son los adecuados para que sus negocios puedan mantenerse en el mercado de manera

exitosa. De manera que, se encuentre el o los modelos de negocio adecuados que se apeguen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), principalmente los objetivos:

- Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico.
- Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades.
- Objetivo 12: Producción y Consumo Responsables.

1.3 Alcance

El alcance de este proyecto está basado en la información de carácter público que se puede obtener en las cuentas de Instagram de diferentes emprendimientos de comida rápida ubicados en la ciudad de Guayaquil durante el último trimestre del 2020.

1.4 Beneficiarios

Dueños de emprendimientos de comida rápida que ofertan sus servicios en redes sociales que tienen la necesidad de que sus negocios mejoren a través de un modelo de negocio adecuado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Evaluar los modelos de negocio aplicados en emprendimientos del sector de comida rápida por medio de una revisión de sus contenidos en redes sociales durante la pandemia de SARS-COV2 en Guayaquil, para la identificación de la pertinencia de los modelos de negocio hacia la sustentabilidad de sus operaciones.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar un modelo pertinente para la evaluación de los modelos de negocio aplicados en los emprendimientos.
- Diseñar una metodología para la evaluación del modelo de negocios en redes sociales, principalmente la red social Instagram.
- Realizar el análisis y presentar un informe sobre los datos obtenidos de los emprendimientos y sus modelos de negocio estudiados.

1.6 Marco teórico

En el presente marco teórico se presentará una revisión de literatura que consiste en una serie de conceptos, teorías y modelos que van a ser descritos y detallados ampliamente con la finalidad de poder reconocer la información actual que existe sobre la temática de estudio, los modelos de negocio.

La revisión de literatura se realizó en bases como **Scopus, Dialnet, Oxford Journals, Google Scholar**, entre otras, donde se realizó una búsqueda de contenido en idiomas español e inglés para captar más información, tomando como referencia libros, artículos y autores destacados sobre el tema de los modelos de negocio, de esta manera se pretende reconocer algunos conceptos importantes que se encuentran relacionados directa o indirectamente con el tema a analizar.

Las **palabras clave** son: modelos de negocio, **e-commerce**, emprendimiento, segmentación de mercado, propuesta de valor, redes sociales, red de valor.

1.6.1 Modelos de negocio

El concepto de **Modelos de Negocio** ha sido muy citado durante el último siglo, se empieza a mencionar sobre este concepto varias décadas antes de los 50's; sin embargo, se estableció formalmente a partir del año 1954, cuando Peter Drucker se convirtió en el primer autor en hablar acerca de este concepto como la manera en que una empresa ponía en funcionamiento su negocio. Además, propuso un modelo de negocio que era capaz de responder a las preguntas: ¿quién es el cliente?, ¿qué es lo que el cliente valora?, ¿cuál es la lógica interna que explica cómo este valor puede ser entregado al cliente a un costo razonable? (Drucker, 2010). Según otros autores, ponemos revisar las siguientes definiciones:

Entre los años 1998 y 2010 existió una gran afluencia de autores e investigadores que propusieron en sus propias palabras el concepto de lo que es el modelo de negocio, cuál es su funcionalidad y beneficio de implementarlo. De igual forma identificaron lo que para ellos son los componentes de un modelo de negocio.

Para Adrian Slywotzky (1999) un modelo de negocio es la totalidad en que una empresa selecciona sus clientes, define y diferencia su oferta, detalla las tareas que va a desempeñar y aquellas que serán externalizadas, configura sus recursos, entra al mercado, genera utilidad para los clientes y capta beneficios.

Así también, Linder y Cantrell (2000) argumentan que la lógica central de toda organización es *crear valor*, y el modelo de negocio para toda empresa orientada a los beneficios explica cómo la misma hace el dinero.

Un año después, Chesbrough y Rosenbloom (2001) afirmaron que el modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un **segmento del mercado**, definir la estructura de la **cadena de valor**, estimar la estructura de costes y potencial de beneficios, finalmente describe la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva

Algunos años después, los autores Shafer, Smith y Linder (2005) analizaron cerca de 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002, y desarrollaron de forma conjunta un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías en común en todas las definiciones, las cuales son: *elecciones estratégicas*, **creación de valor**, **captura de valor** y *red de valor*

Por otro lado, Johnson y Christensen (2008) definen los modelos de negocio como el compuesto de cuatro elementos entrelazados, los cuales crean y entregan valor. Se trata de la **propuesta de valor** para el cliente, la **formulación de beneficios**, **recursos** y los **procesos clave**.

Para Joan Ricart (2009) los modelos de negocio consisten en el conjunto de las decisiones que toman las empresas y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

Finalmente, la **teoría central** de este marco teórico fue propuesta por los autores Osterwalder y Pigneur (2012) quienes postularon que un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización **crea**, **proporciona** y **captura valor**. El modelo de negocio es el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de toda empresa.

De esta manera, podemos concluir que el modelo de negocios es la representación del diseño estructural que tiene una organización, y este describe

la forma en que la misma **crea** valor para **entregarlo** a sus clientes a través de sus productos y/o servicios, de manera que puede generar **ganancias** gracias a las interacciones que surgen entre los distintos actores involucrados, quienes conforman la **red de valor** de la empresa, y los cuales cumplen roles y actividades importantes para el funcionamiento óptimo de la empresa y la creación de una ventaja competitiva sostenible.

1.6.2 Importancia del modelo de negocio

Tal como lo afirma Osterwalder & Pigneur (2010) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio tiene gran importancia, debido a que a través de él la empresa puede determinar y estructurar de forma organizada cómo será su funcionamiento para que la creación, distribución y captación del valor que a su vez se convierte en ganancias para la empresa.

Es importante destacar, que el modelo de negocio puede ser realizado previo al inicio de cualquier proyecto o negocio permitiendo identificar las metas a alcanzar y las actividades a realizar con anticipación, para conseguir los resultados óptimos esperados. Además, el modelo de negocio puede y debe mantener una constante innovación, que le permita crear nuevas ventajas competitivas a través de la creación de valor para los clientes y la captura del mismo.

En los últimos años, la realidad del mercado ha cambiado, por un lado, los productos tienen una vida útil cada vez más reducida. Además, los consumidores cada vez se vuelven más exigentes en la búsqueda de nuevos productos y servicios, con más valor agregado y cada vez más innovadores; es por esto que las empresas deben evaluar y modificar sus modelos de negocio constantemente para poder sobrevivir (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2013).

1.6.3 Componentes principales del modelo de negocio

Cada autor ha propuesto su identificación de los componentes del modelo de negocio, de acuerdo a la definición que cada uno ha otorgado. Sin embargo, para este proyecto se toma en consideración la selección de los componentes del modelo de negocio de Johnson y Christensen, (2008), quienes postulan

cuatro elementos relacionados con el modelo de negocio: la propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, los recursos y los procesos clave.

Si se analiza el factor común de las diferentes propuestas con respecto a los componentes que conforman el modelo de negocio, es posible reducir el esquema enfocándola en la creación del valor, es así como lo propone Martínez y Carmona (2015).

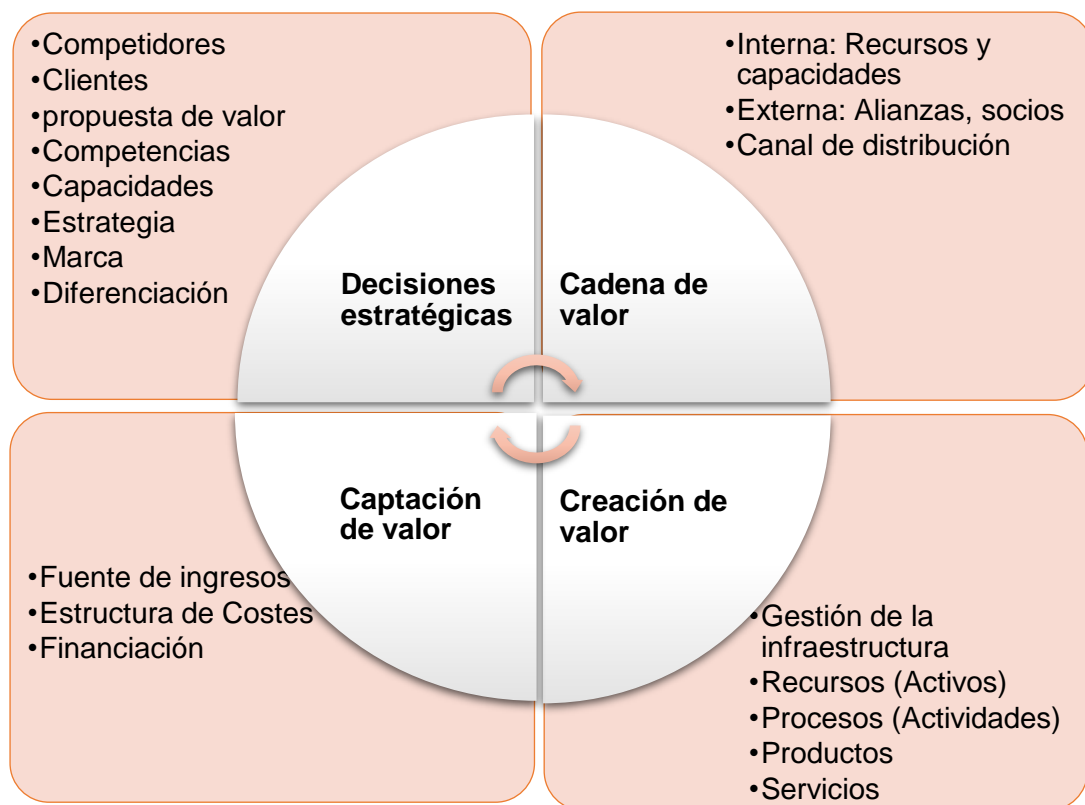


Figura 1.1 Componentes del Modelo de Negocio

Fuente: (Martínez & Carmona, 2015)

Partiendo de la definición de Johnson y Christensen (2008), años más tarde Osterwalder y Pigneur (2012) proponen un modelo de negocio desglosados en nueve elementos, y estos son: cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema de ingresos

y estructura de costos. Estos componentes conforman lo que los autores llaman Lienzo del modelo de negocio.

1.6.4 Lienzo del modelo de negocio

Dentro del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010) intervienen algunos actores y factores importantes, los cuales son parte de la red de valor de la empresa; existen nueve módulos que pueden ser divididos en 4 grandes áreas, representadas por: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera del negocio (Osterwalder & Pigneur , 2010).

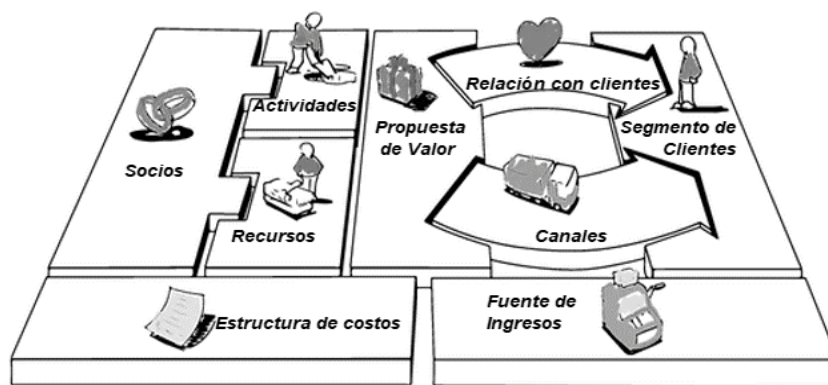


Figura 1.2 Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder
Adaptado de: (Osterwalder & Pigneur , 2012)

A continuación, podremos detallar brevemente cada uno de estos módulos:

Segmentos de mercado: Se trata del segmento de mercado o nicho al que atiende la empresa, el perfil de sus clientes y usuarios detallado con precisión.

Propuesta de Valor: El objetivo de la empresa debe ser presentar una propuesta de valor que sea atractiva, la cual debe solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

Canales: Esta propuesta de valor llega a los clientes gracias a los canales de comunicación, los de distribución y venta; de esta manera se genera el contacto con los clientes y usuarios.

Relaciones con los clientes: Las relaciones con los clientes son establecidas y deben ser mantenidas de manera independiente de acuerdo a cada segmento de mercado al que la empresa atiende a través de su propuesta de valor.

Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos empiezan a ser generadas luego de que los clientes adquieran la propuesta de valor que la empresa ofrece y ellos pagan por ese valor recibido.

Recursos clave Podemos considerar un recurso clave a cualquier activo que sea necesario para que la propuesta de valor pueda ser ofrecida a los clientes y los elementos descritos puedan ser entregados. Es decir, cualquier activo necesario para la elaboración, fabricación, distribución o comunicación de la propuesta de valor.

Actividades clave: Son todas las actividades que no pueden dejarse de realizar para lograr crear valor y entregar una propuesta de valor atractiva a los clientes.

Asociaciones clave: Dado a que no todas las actividades clave pueden ser resueltas por la empresa, existirán algunas que deberán ser externalizadas, de manera que será necesario contar con una serie de aliados que interfieran en el proceso de creación de valor dentro del modelo de negocio.

Estructura de costes: Finalmente, todas las actividades que se realizan en el modelo de negocio representan un costo y estas conforman la estructura de costos generales.

1.6.5 Principales modelos de negocio en Internet

Dentro de este estudio se pretende analizar los modelos de negocio que fueron aplicados en emprendimientos a través de las redes sociales, para lo cual, es necesario destacar cuáles son los principales modelos de negocio que se ofertan a través de la red de internet. A continuación, se hará un breve recorrido por los más conocidos, que son:

E-commerce o Comercio electrónico:

Consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministros de información de productos o servicios a través de internet. Muchas empresas han

aprovechado las ventajas que les ofrece el comercio electrónico para poder llevar a cabo sus actividades de manera rápida y segura. Estas ventas pueden ser de forma directa entre la empresa y el consumidor a través de una página web (Merino, 2016).

Infoproductos o productos digitales: Son aquellos producidos en formato digital y distribuidos por Internet, como ebooks, videos, podcast, apps y áreas de miembros (Pereira, 2020).

Programas de afiliados: Consiste en la venta de productos y servicios a través de otros portales. Te permite convertirte en promotor de productos de terceros a cambio de una comisión por cada recomendación válida (Russo, 2020).

Publicidad Digital: Son todas aquellas técnicas de difusión, promoción y comunicación de pago de una empresa o marca que se lanzan en el entorno digital. Grandes empresas como Amazon y Google son quienes más utilizan este modelo y se benefician gracias a los anuncios publicitarios. Consiste en insertar anuncios publicitarios en páginas web, blogs o sitios de otras empresas o personas que normalmente cuenta con un alto contenido y gran número de espectadores o visitantes en su página web. (Thomas, 2020)

Servicios Saas o Software Especializados: Consiste en utilizar una aplicación que no reside en las instalaciones de la empresa, sino que se encuentra hospedada en la compañía desarrolladora o proveedora del servicio. Estos son servicios normalmente muy costosos y que usualmente resulta difícil ganarse la confianza de los clientes. Es el caso de, por ejemplo, los softwares que utilizan empresas para realizar auditorías o contabilidad (Fernandez, 2016).

Negocios de consumo colaborativo: Consiste en diseñar plataformas eficaces que buscan complacer diferentes necesidades de compra y venta entre distintos usuarios, ellos funcionan como una plataforma que une o conecta a la oferta con la demanda. Este es el caso de empresas como UberEats y Glovo, quienes, a través de una plataforma, conectan la oferta de alimentos a la demanda de las personas que desean comprar comida con un servicio delivery (Iglesias, 2017).

Marketplace: sitios web en los que se puede anunciar tus productos o servicios, ya sea de forma gratuita o con una cuota bastante baja. Permite que los vendedores y compradores se relacionen y efectúen transacciones comerciales. Un gran ejemplo de esto, es el Marketplace de Facebook (Codina, 2018).

Para el desarrollo de este proyecto es necesario identificar que los emprendimientos de comida rápida a través de redes sociales, suelen implementar uno o dos modelos de negocio en internet de los recientes mencionados.

El primero y de mayor uso son los modelos de negocio de consumo colaborativo, los pioneros en este medio son: UberEats, Glovo y Rappi. Este tipo de empresas se han encargado de ofrecer el canal dinámico que conecta la oferta de productos con la demanda de los consumidores, desarrollando un intercambio ágil entre ambas partes y permitiendo a los emprendimientos y cadenas de restaurantes establecidas, contar con un valioso socio clave para la implementación de su modelo de negocio.

El segundo modelo de negocio más utilizado es el *e-commerce*, en este caso, las empresas pueden hacer uso de páginas web, blogs o incluso sus redes sociales para darles un enfoque comercial y poder ofrecer sus productos de forma directa a los consumidores a través del internet. Hoy en día es más común que los emprendimientos utilicen sus redes sociales, principalmente el Instagram, WhatsApp y otras con suficiente movimiento que les permita incrementar exponencialmente el alcance de su oferta de productos.

1.6.6 Trabajos e Investigaciones previas

Se realizó una búsqueda de proyectos previos que hayan sido desarrollados con el mismo enfoque o uno similar; es decir, que a partir del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (o cualquier otro modelo de negocio de otros autores) se desarrolle una guía de observación para analizar cómo los emprendimientos o negocios emergentes cumplen con ciertos componentes claves del modelo de negocio, o qué factores son importantes para alcanzar el crecimiento deseado; sin embargo, se realizó la observación de que no existen proyectos con el mismo enfoque.

El modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur es ampliamente citado en trabajos de grado y proyectos que son estudios predictivos sobre la **creación de emprendimientos o pequeñas empresas**, más no se ha desarrollado una guía de observación que permita evaluar negocios ya en funcionamiento.

Debido a que no se hallaron investigaciones que hayan realizado guías de observaciones con el modelo de Osterwalder & Pigneur, se ha basado este proyecto en las siguientes investigaciones debido a las similitudes en el tipo de emprendimiento. Los estudios referentes son:

1. MODELO DE NEGOCIO PARA VALIDAR EL EMPRENDIMIENTO “VERDURITAS” EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

En esta investigación basada en el libro “Generación de modelos de negocio” de los autores Osterwalder & Pigneur, se aplican los nueve componentes clave del modelo de negocio, los que conforman el lienzo de modelo de negocio de los autores.

Durante la investigación se va detallando cada uno de los componentes y cuáles son las propuestas de los investigadores para desarrollar lo que se conoce como el Modelo Canvas para poder llegar a la conclusión de que hay 4 áreas principales de un negocio que son la oferta, el cliente, la infraestructura y la viabilidad económica. El entender cada una de ellas permitirá (según los autores) llegar al cumplimiento de objetivos propuestos para el desarrollo del emprendimiento en cuestión. De esta manera, se podrá visualizar la idea de negocio y definir las actividades o estrategias que la harán exitosa al momento de su incursión en el mercado.

2. MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA TEMÁTICA DE DIBUJOS JAPONESES ANIME EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2017

Esta investigación propone la creación de una cafetería temática de dibujos japoneses de anime, en ella se analiza el mercado competitivo que existe para la creación de un emprendimiento de este tipo y algunos “factores de éxito en cafeterías” como lo mencionan los investigadores.

De manera general, los factores que consideran de éxito son un reflejo de la importancia de tener un modelo de negocio bien establecido, partiendo de los siguientes puntos:

La idea de negocio, la cual forma parte de la propuesta de valor del emprendimiento. Quiénes son y qué pueden ofrecer al público.

Estudio de mercado, el cual es necesario para identificar de forma correcta cuál será la segmentación de mercado que deben realizar, enfocarse en ciertos recursos claves y asociados claves que van a necesitar, así como identificar la mejor manera para mantener una comunicación con su público objetivo.

Locación, va más allá de conocer la segmentación del mercado que se va a realizar ya que consiste también en tener en cuenta cuáles serán los recursos clave (infraestructura, lugar de trabajo) y las actividades clave (transporte, desarrollo de publicidad, distribución del producto).

Desarrollo del menú, es la propuesta de valor detallada en el producto que ofrecen, de la misma manera que debe ser identificado la forma en que el emprendimiento desea comunicarse con los clientes.

Estructura de costos, finalmente, será importante detallar la Estructura de costos e ingresos, para identificar la viabilidad económica del proyecto.

A lo largo de la investigación se proponen ideas y estrategias para la configuración de un modelo de negocio estable que desarrolle crecimiento en el emprendimiento.

3. MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN COMIDA SALUDABLE, EN CARTAGO, VALLE DEL CAUCA, EN EL AÑO 2019.

Este modelo de negocio se realizó principalmente mediante una investigación cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva, que permitió identificar las

necesidades de los posibles clientes, definir un segmento objetivo y validar la aceptación de la propuesta de valor en ese segmento de clientes.

Así mismo permitió validar el tipo de relación que se debe tener con estos, los canales a usar, evaluar la propuesta de valor, los recursos y actividades clave, las alianzas clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos de la empresa que se quiere crear.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CIUDAD DE QUITO – PROVINCIA DE PICHINCHA.

Esta investigación un poco diferente a las anteriores propone el desarrollo de una pequeña industria manufacturera en Quito, ciudad capital de Ecuador. En la investigación se resaltó el hecho de cómo al momento de crear nuevas empresas, los desarrolladores del negocio no tienen en cuenta el estudio de mercado que requiere un proyecto como este, y simplemente llevan a cabo sus operaciones sin contar con resultados previamente definidos.

Los autores proponen que las empresas necesitan identificar a sus clientes, segmentándolos en clientes rentables y no rentables. Ya que, de acuerdo a la investigación que llevaron a cabo, se mostró que un 89% de las pequeñas empresas manufactureras estudiadas identifican a sus segmentos de mercado a través de su ubicación geográfica, dejando de lado **criterios demográficos** como edad, género o ingresos. Por otra parte, un 62% de las empresas de la muestra nunca ha realizado un estudio técnico para identificar a sus segmentos de mercado, en tanto que un 22% lo ha hecho pocas veces. Además, al no contar con procesos técnicos en la identificación de sus segmentos de mercado, en muchos casos las empresas no cuentan con información acertada sobre las necesidades y comportamientos de sus segmentos de mercado.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

La metodología propuesta para este proyecto se encuentra detallada en las siguientes cinco variables generales:

2.1 Población

Tabla 2.1. Criterios para la identificación de la Población

CRITERIOS
La población que conforma este estudio son todos los emprendimientos aplicados a través de redes sociales, específicamente a través de la red social Instagram.
Para que los emprendimientos formaran parte de la población, no debían tener una antigüedad (la misma que será determinada por la fecha de la primera publicación en el perfil del negocio) previa a febrero del 2020, ni posterior a octubre del 2020.
Para que los emprendimientos formaran parte de la población, debían ser cuentas de emprendimientos que ofrezcan únicamente productos de comida rápida.
Se consideró como comida rápida productos como: hamburguesas, chuzos, papas fritas, asados, empanadas, sándwiches e incluso comida rápida de otros países y gastronomías como el sushi, pizza y tacos mexicanos
Para que los emprendimientos formaran parte de la población, sus cuentas en Instagram debían ser públicas y no privadas, para poder estudiar su comportamiento a través de las publicaciones.
Para que los emprendimientos formaran parte de la población, su impacto en la red social (el cuál será medido por el número de seguidores) debía superar los 150 seguidores.
Para que los emprendimientos formaran parte de la población, todos los negocios debían estar ubicados en Guayaquil y contar con servicio a domicilio, para que cuenten con factores similares de comparación.

Este estudio contó con una población delimitada por ciertos parámetros y criterios claros, los cuales fueron establecidos con la finalidad de identificar correctamente a los emprendimientos con características similares que permitieran realizar el estudio y análisis respectivo de mejor manera. Es importante aclarar que cuando hablamos de emprendimientos en redes sociales, existe un enorme número de cuentas que funcionan bajo esta modalidad, sin embargo, no es posible identificar el número de emprendimientos en la red social de Instagram dado que no existe ningún filtro que permita conocer el número exacto de cuentas de este tipo ni cuáles son; todo depende de la búsqueda que se realice en el navegador de la red social.

Todos los emprendimientos que cumplían con los criterios antes mencionados conformaron la población de estudio, de la cual no se conoce el número exacto de emprendimientos, razón por la cual se tomó una muestra de emprendimientos que cumplían con dichos criterios.

2.2 Instrumentación

Se llevó a cabo una investigación de campo con fuentes primarias recopiladas por los autores, a través de la aplicación de una técnica de observación sistemática que a su vez utilizó como instrumento una guía de observación y frecuencia descriptiva diseñada por los autores.

La guía de observación y frecuencia está compuesta por 9 bloques generales que conforman los componentes del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur, cada bloque posee indicadores clave que permiten identificar el comportamiento del emprendimiento a través de su interacción con los seguidores y consumidores en la red social Instagram.

Las observaciones fueron realizadas a partir de la fecha del 15 de diciembre de 2020 al 15 de enero del 2021. De esta manera se conoció la interacción en meses anteriores, pero también la interacción en tiempo real que tenía la cuenta con sus seguidores.

2.3 Muestreo

Este proyecto presenta el análisis de diversas variables de carácter cualitativo. No existen datos o cifras puntuales que puedan ser consideradas para tomar esta investigación como un estudio cuantitativo, por el contrario, dado que se empleó la observación detallada de las unidades de análisis podemos concluir que en esta investigación se llevó a cabo un estudio cualitativo del comportamiento de los emprendimientos aplicados en redes sociales durante el periodo de la pandemia del 2020.

Dado que es un estudio cualitativo, es pertinente identificar el proceso selección de la muestra. En un estudio cuantitativo el muestreo se suele formalizar, y el tamaño de la muestra responde a cálculos estadísticos necesarios. Sin embargo, tal como lo propone Uwe Flick (2015) en una investigación cualitativa, el muestreo puede seguir diferentes lógicas en comparación con la investigación cuantitativa. Es posible distinguir un muestro más formalizado de forma más flexible e intencional por parte de los investigadores.

Así como lo explican Hernández, Fernández y Baptista (2017) para la investigación cuantitativa la muestra responde a la necesidad de ser representativa para una determinada población, por otra parte, la investigación cualitativa tiene mayor interés en analizar y profundizar en ciertos casos de estudio, sin que esto represente una pérdida de la debida rigurosidad científica.

Por otra parte, en lo que se refiere a la elección del tamaño de la muestra, los autores Ventura-León & Barboza-Palomino (2017) postulan que es pertinente que la muestra sea representativa, en sentido de que se incluya en ella a personas o unidades de análisis que poseen claras características clave de la población de estudio, pues esto permite garantizar mayor riqueza de la información. Es común que la identificación de estas características permita juzgar un número inicial de participantes en la muestra, que no necesariamente constituiría el tamaño de la muestra final.

De manera que, se realizó una técnica de muestreo no probabilístico, partiendo de una revisión preliminar de 100 emprendimientos los cuales fueron considerados con base en los criterios propuestos para la población de la

investigación; se realizó un estudio de casos a profundidad seleccionando una muestra de 10 emprendimientos, después de cumplir con el criterio de saturación a partir de la séptima observación. Es importante aclarar que, se seleccionó este tamaño de muestra pues es necesario analizar a profundidad un número pequeño de unidades de análisis para poder cumplir con la observación sistemática completa de acuerdo al tiempo y duración del proyecto. Estos 10 casos a profundidad de emprendimientos del sector de la comida rápida aplicados en Instagram, todos ellos cumplían los criterios para formar parte de la población.

Tabla 2.2. Emprendimientos que conforman la muestra

CUENTA DEL NEGOCIO	PRODUCTOS OFERTADOS	GASTRONOMÍA DE ORIGEN	NÚMERO DE SEGUIDORES
@thechabs.ec	Hamburguesas y sándwiches artesanales	Nacional	392
@d.argentina_	Comida típica argentina	Extranjera	896
@takanasushi	Combos de Sushi	Extranjera	1.875
@fridas_gye	Comida Mexicana Típica	Extranjera	31.700
@agachaditosxpress	Hamburguesa, Papas Fritas y Bandejas	Nacional	276
@sanducheselveci	Sándwiches de Chanco y Pavo	Nacional	343
@sazonpatacon	Carnes asadas y chuzos	Nacional	163
@pizzeriaKariam	Pizza, hamburguesas y papar fritas	Nacional - Extranjera	6.161
@empapate_ec	Papas fritas	Extranjera	16.100
@sushichefgye	Combos de Sushi	Extranjera	2.465

2.4 Técnica de levantamiento de datos

Se utilizó el contenido publicado en la red social de Instagram por parte de las cuentas de los emprendimientos que se encuentran en la tabla 2. Se procedió

a tomar nota y observar todo el contenido creado en las publicaciones, teniendo en cuenta las imágenes y el texto de descripción de cada publicación, también se consideró la descripción del negocio de acuerdo a su información de perfil, y finalmente, se hizo una revisión de la sección de comentarios en cada publicación, se observó la cantidad de comentarios de los seguidores y la interacción del emprendimiento con sus seguidores.

En Instagram se analizaron todas las imágenes que cada emprendimiento había publicado desde su inicio hasta la más actual. Se tuvo en cuenta la calidad de las imágenes en cuanto a dos aspectos: 1. El contenido informativo que poseían sobre el emprendimiento, números de contacto, precio de los productos o promociones, 2. La calidad de las imágenes que iban enfocadas a vender el producto, captura de los alimentos en elaboración o al momento de la entrega, fotografías en primer plano sobre el producto final que el emprendimiento ofrece.

En Instagram se analizó también cada texto que se realizó en las descripciones de las publicaciones, así como los comentarios que los seguidores realizaban considerando si eran positivos o negativos para el emprendimiento; también se tomó en consideración si el emprendimiento interactuaba con sus seguidores a través de los comentarios, resolviendo dudas o dando información que los posibles clientes solicitaban en las diferentes publicaciones.

Para el levantamiento de Datos se desarrolló una guía de observación y frecuencia descriptiva con el objetivo de identificar e interpretar variables clave de los emprendimientos aplicados en redes sociales, pasando por el filtro de los nueve componentes del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur.

La guía se dividió en nueve bloques, correspondientes a los componentes del lienzo de modelo de negocio de los autores, y cada uno de los bloques contaba con indicadores clave de la siguiente manera:

Para el bloque de **Segmentación de Clientes** un total de 6 indicadores clave.

Para el bloque de **Propuesta de Valor** un total de 8 indicadores clave inicialmente, pero posteriormente se agregaron dos indicadores importantes.

Para el bloque de **Canales de Distribución** un total de 6 indicadores clave.

Para el bloque de **Relación con los Clientes** un total de 4 indicadores inicialmente, y finalmente quedaron 6 indicadores importantes.

Para el bloque de **Estructura de Ingresos** un total de 6 indicadores clave.

Para el bloque de **Actividades Claves** un total de 8 indicadores clave.

Para el bloque de **Recursos Claves** un total de 5 indicadores clave.

Para el bloque de **Alianzas Estratégicas** un total de 8 indicadores inicialmente, pero terminaron en 9 debido a que se agregó un indicador importante más.

Para el bloque de **Estructura de Costos** un total de 7 indicadores clave.

Y finalmente, una descripción o interpretación general del emprendimiento estudiado en cada caso.

Para la creación de la guía de observación se partió de una propuesta inicial, con la cual se realizó la observación del primer emprendimiento @thechabs.ec; al realizar la interpretación se realizaron ajustes y se agregó el indicador "*Quién responde los mensajes inbox*" en el bloque de **Relación con los clientes**.

En la segunda observación al negocio @d.argentina_, con el ajuste hecho en la guía de observación, al fue necesario agregar el indicador "*Claridad de las respuestas en inbox*" también del bloque de **Relación con los clientes**.

En la tercera observación realizada al emprendimiento @takanasushi se agregaron dos indicadores importantes en el bloque de **Propuesta de Valor** los cuales fueron "*Tipo de productos que vende el emprendimiento*" y "*Presentación de los productos*" los cuales no habían sido considerados anteriormente, pero fueron adicionados en cada observación previa.

En la cuarta observación realizada al emprendimiento @agachaditosxpress no se realizaron cambios en la guía de observación.

Pero en la quinta observación realizada a @fridas_gye se añadió el indicador "*Apoyo de otros emprendimientos*" en el bloque de **Alianzas estratégicas**.

A partir de la sexta observación se sistematizó la observación con la última guía de observación y frecuencia descriptiva. Este proceso tardó cinco observaciones para poder definir la guía de observación y frecuencia descriptiva final, con la cual se observó toda la muestra.

2.5 Técnica de análisis

El análisis se llevó a cabo de la siguiente manera: primero se procedió a realizar la técnica de observación sistemática aplicando la guía de observación antes diseñada, con ello se llevó a cabo el proceso de codificación estándar de las variables en la guía, esto permitió que se hiciera un Análisis del Contenido Visual/Auditivo que se encontraba en las cuentas de Instagram de los emprendimientos para finalmente, realizar una interpretación individual de cada uno y encontrar los factores en común que permitan dar una interpretación general de los modelos de negocio de los diferentes emprendimientos en la muestra

Con el desarrollo de la Guía de Observación se implementó una técnica de observación sistemática sobre las unidades de análisis que poseían su contenido en las cuentas de Instagram. La Guía de Observación permitía realizar una clase de análisis de frecuencia el cual se implementó para conocer a profundidad y de forma ordenada cuál era el comportamiento de los emprendimientos y cómo este interactuaba con sus seguidores y público objetivo.

Se procedió a hacer un proceso de codificación estándar simple para poder identificar de forma clara las necesidades de información para cada emprendimiento. La información obtenida de cada uno permitió que el análisis sea de forma individual para cada empresa y posteriormente sirvió para hacer una interpretación general de los 10 casos analizados. De esta manera se identificó algunos hallazgos importantes sobre el comportamiento de los emprendimientos y actividades que resultan ser factores de éxito o fracaso en esta industria, con ello se llegó a las conclusiones descritas en el capítulo 4.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se evaluó la pertinencia de la Guía de Observación por medio de la prueba piloto; a partir de esta se identificó la necesidad de incluir un total de 63 criterios a observar, los cuales estaban divididos en 9 bloques que corresponden a los componentes del modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur. Finalmente, se obtuvo la Guía de Observación y Lista de Frecuencia Final, de la cual se realizaron ciertas interpretaciones y analizamos sus resultados.

Para conseguir que el uso de la guía de observación sea más intuitivo y eficaz al momento de implementarla, se agregaron ciertas etiquetas o codificación estándar, lo que permitió no solo identificar cuál era la necesidad de información específica, sino también determinar un rango para la observación. Por ejemplo, si la necesidad de información era conocer cuál era el género del público objetivo del emprendimiento, la etiqueta señalaba las dos posibilidades “masculino o femenino” y esto sería determinado observando la cantidad total de seguidores y percibiendo qué género formaba parte de la mayoría de los seguidores de dicha cuenta del emprendimiento bajo observación.

A manera de resumen, al finalizar la guía de observación con cada emprendimiento, se procedía a realizar una breve descripción del modelo de negocio aplicado por el emprendimiento, haciendo mención de los factores más importantes y relevantes en cada uno, y que hallazgos significativos se obtuvo al aplicar la guía de observación. En muchos casos estas descripciones parecían guardar una semejanza en los mismos factores o actividades, lo que las destacó como las actividades clave de los emprendimientos y resaltó la importancia de conocer y establecer correctamente cada componente del modelo de negocio para conseguir excelentes resultados y alcanzar el crecimiento deseado.

A continuación, se presenta el encabezado de la guía de observación que poseía la identificación del cumplimiento de los criterios de la población

Tabla 3.3. Encabezado de la Guía de observación
Criterios de aceptación de la muestra

GUÍA DE OBSERVACIÓN	
EMPRESA OBSERVADA	@d.argentina_
DURACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	3h10m
NÚMERO DE SEGUIDORES	882
NÚMERO DE PUBLICACIONES	71
RED SOCIAL	INSTAGRAM
PUBLICACIÓN MÁS ANTIGUA	17/5/2020

Este es el ejemplo del emprendimiento **@d.argentina_** uno de los muchos emprendimientos que empezaron sus labores en meses de cuarentena, se decidieron por establecer una propuesta de valor enfocada en ofrecer productos de comida rápida y típica de Argentina, los primeros meses contaban con servicio a domicilio como el resto de los emprendimientos, sin embargo, un buen modelo de negocio les permitió crecer rápidamente durante la segunda mitad del año y esto les permitió alquilar un local en donde llevar a cabo sus operaciones y atender directamente al público en sus instalaciones, sin perder a todo el público que ya había captado a través de las redes sociales.

A continuación, se presentarán las descripciones generales de los emprendimientos y se hará mención sobre algunos resultados individuales de los emprendimientos, para luego dar a conocer los hallazgos e insights importantes de la investigación.

3.1 Resultados generales

Al identificar las necesidades de información en la cuenta de Instagram de los emprendimientos mediante el llenado de la guía de observación sistemática y lista de frecuencia, se pudieron encontrar los siguientes resultados en cada uno de los componentes del modelo de negocio propuesto para esta investigación:

Tabla 3.4. Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Observación

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
<p>-Socios clave de materia prima y servicio de transporte (logística)</p> <p>-Negocios se alían para hacer promociones en conjunto y conseguir más seguidores</p> <p>-Negocios se recomiendan entre sí</p> <p>-Se está perdiendo la oportunidad de ser auspiciantes de marcas de productos complementarios (bebidas como Coca-Cola)</p> <p>-Los negocios no tienen proveedores exclusivos de materia prima</p> <p>-No resulta conveniente asociarse con empresas de reparto como UberEats, Glovo y otros</p>	<p>-Creación de contenido en la red social</p> <p>-Realizar promociones para captar nuevo público</p> <p>-Compra de la materia prima necesaria</p> <p>-Distribución de producto final (entregas)</p> <p>-Falta realizar pagos por publicidad para captar nuevo público</p> <p>-No se realizan suficientes giveaways y sorteos</p>	<p>-Las propuestas de valor que están mejor diseñadas y orientadas al consumidor o cliente, son las más llamativas al público siempre</p> <p>-Como propuesta de valor se tiene la creación de experiencias para los clientes, que son grupos de amigos, familia o parejas</p> <p>-Un pilar de la propuesta de valor es el servicio a domicilio</p> <p>-Dentro de la propuesta de valor, los clientes valoran cuando el emprendimiento tiene un local de atención</p> <p>-La comida rápida de otras culturas es mejor recibida en los emprendimientos online</p>	<p>-La relación con los clientes se puede medir por la calidad de la atención al cliente en Instagram, y el tiempo de respuesta.</p> <p>-Un excelente servicio al cliente resulta en buenos comentarios y publicidad de BOCA A BOCA</p> <p>-Para mejorar tiempos de respuesta se puede implementar a BOTS DE RESPUESTA</p>	<p>-Emprendimientos en redes sociales están enfocados en un perfil de usuario que son los grupos de familia, amigos e incluso parejas.</p> <p>-Existe un mayor número de mujeres que forman parte de los seguidores.</p> <p>-Las mujeres tienden a interactuar más en las publicaciones de los emprendimientos y crean publicidad Boca a Boca</p> <p>-Existen más emprendimientos enfocados en ofertar sus productos a domicilio a los siguientes sectores: Norte, Vía a Samborondón, Vía la Costa (apuntando a un perfil de usuario de consumidores con un mejor nivel socioeconómico)</p> <p>-Los seguidores de los emprendimientos son mayormente jóvenes adultos</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>-Poseer un local de atención al público</p> <p>-Tener experiencia gastronómica (chefs o cocineros)</p> <p>-Contar con recetas de alimentos únicos o distintivos</p> <p>-Tener una flota de repartidores directos del negocio</p>		<p>CANALES</p> <p>-Principal canal de comunicación es el Instagram del negocio</p> <p>-Cuentan con números de atención por WhatsApp</p> <p>-Los emprendimientos ofrecen diferentes promociones en sus distintos canales</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>-Costos fijos determinados por el pago de local (cuando aplica)</p> <p>-Costos variables dependen del número de pedidos que se realicen y están determinados por: producción, empaquetado y costo de envío</p> <p>-Costos operativos estables, no se contrata o despide personal con frecuencia</p> <p>-No se identifica con claridad la estructura de costes</p> <p>-Se desconocen los costos de oportunidad y costos hundidos</p>		<p>ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <p>-Los ingresos están determinados por la venta de productos a través de la red social y también en los locales (los que aplica)</p> <p>-Negocios de medio tiempo, los dueños del emprendimiento tienen otros trabajos con ingresos no relacionados al emprendimiento</p> <p>-Se pierde la oportunidad de recibir ingresos por ser sponsor de marcas de productos complementarios</p>		

De forma general, se encontró que los emprendimientos que se encontraban mejor organizados y con tareas bien definidas dentro del negocio tenían un mayor número de seguidores quienes interactuaban en las publicaciones de la red social. Las tareas bien estructuradas podían ser identificadas mediante la revisión de sus redes sociales y la forma en que el negocio comunicaba su propuesta de valor al público y como interactuaba con el mismo.

Cada uno de los casos de estudio a profundidad demostraron poseer ciertos componentes del modelo de negocio propuesto para esta investigación, en algunos casos incluso se podía encontrar los 9 componentes dentro del modelo de negocio de algún emprendimiento gracias a la Guía de Observación. Los 63 criterios de observación permitieron identificar de forma agregada el modelo de negocio que emplean la mayoría de emprendimientos en redes sociales, el cual se encuentra descrito en la **Error! Reference source not found..**

Para cada bloque, los resultados generales del modelo de negocio aplicados por los emprendimientos fueron escritos con color negro en donde se logró identificar variables importantes del modelo de negocio, así como cuáles son los factores clave para el éxito enfocado en la correcta estructuración de ciertos componentes del modelo de negocio. Por otra parte, se agregó también algunos hallazgos relevantes para la investigación, son ciertos insights o detalles implícitos que pueden ser identificados mediante la observación profunda de los resultados y su análisis.

3.1.1 Insights o hallazgos

Como parte de los insights más importantes podemos mencionar algunos hallazgos interesantes que se encontraron en ciertos emprendimientos, así como se puede destacar algunas oportunidades que no se están considerando para mejorar los resultados de los emprendimientos en diferentes componentes de su modelo de negocio. Los insights fueron realizados en los siguientes componentes:

Propuesta de valor: Pese a que son emprendimientos en redes sociales con servicio a domicilio, los seguidores valoran que el negocio cuente con un local

para atención al cliente; además los mismos se sienten más atraídos a propuestas de valor que incluyen alimentos de comida rápida de otras culturas.

Relación con los clientes: Los clientes generan publicidad *boca a boca* cuando han tenido una buena experiencia con las propuestas de valor de los emprendimientos; parte importante del servicio al cliente en la red social depende del tiempo de respuesta que se da a los comentarios y mensajes por interno, para esto se pueden implementar *bots de respuesta* para mejorar la experiencia de los seguidores que escriben por interno. Adicional a esto, cabe mencionar que algunos son emprendimientos de personas reconocidas en la farándula ecuatoriana, y que el “factor fama” influye en el número de los seguidores y los comentarios boca a boca.

Segmentación de clientes: Los seguidores de los emprendimientos en la red social son jóvenes adultos, y existe un mayor número de mujeres siguiendo cuentas de comida rápida a domicilio que los hombres. Los emprendimientos se enfocan en tener atención en sectores del Norte, Vía Samborondón y Vía la Costa.

Actividades Clave: No se está implementando los giveaways con suficiente frecuencia, y esta es una buena herramienta para captar la atención de nuevo público y fortalecer la relación con los clientes actuales. De los 10 casos de estudio a profundidad, únicamente dos emprendimientos fueron encontrados mediante publicidad dentro de la red social, lo que indica que los emprendimientos no están invirtiendo en publicitarse dentro de Instagram para llegar a nuevo público.

Recursos Clave: Dado que los consumidores valoran más la comida rápida de otras culturas, un recurso clave es precisamente tener recetas distintivas de estas culturas. Es importante también para los emprendimientos contar con una flota de repartidores o personas encargadas de las entregas a domicilio.

Socios Clave: Se encontró que los emprendimientos tienden a apoyarse entre sí, de manera que realizan comentarios en las publicaciones del otro negocio e incluso incitan a sus seguidores a seguir otras cuentas de emprendimientos. No se está aprovechando la oportunidad de ser auspiciantes de marcas de productos complementarios como bebidas y acompañantes.

Estructura de ingresos: Algunos emprendimientos solo laboran en las noches a medio tiempo, señal de que los dueños de los negocios tienen otros trabajos con fuentes de ingresos alternas al negocio en cuestión.

Estructura de costes: La observación profunda no es suficiente para conocer más detalles de este componente. Se requiere aplicar entrevistas con los dueños de los emprendimientos.

Fuera de los componentes del modelo de negocio, otro hallazgo importante que se hizo ocurrió en el proceso de revisión de literatura y planteamiento de la metodología; se encontró que no hay proyectos con el mismo enfoque en donde se proponga realizar una Guía de Observación para poder reconocer los componentes de un modelo de negocio, por el contrario, la mayoría de proyectos que utilizan el modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur se enfocan en el desarrollo y creación de un negocio o emprendimiento tomando este lienzo como punto de partida. Para esto, el trabajo que presentamos es una propuesta de “ingeniería inversa” que permite identificar el modelo de negocio mediante la observación de sus factores y componentes en la red social propuesta.

3.1.2 Factores clave del modelo de negocio

Con los resultados del proyecto y un análisis de los mismos se determinó que cada uno de los componentes del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur son importantes y relevantes. Sin embargo, se hace especial énfasis en la importancia de una correcta estructuración de los siguientes componentes del modelo de negocio:

Propuesta de Valor bien definida: Gracias a la propuesta de valor, los consumidores se sienten atraídos a la oferta que el negocio realiza, sea por el tipo de productos que estos brindan, la calidad de la atención al cliente y el tiempo de respuesta o incluso las facilidades que ofrecen al público como el servicio a domicilio o la atención en un local del negocio donde sentirse cómodos con amigos y familia.

Segmentación de clientes: Es vital que los emprendimientos realicen una correcta segmentación de clientes e identifiquen cuál o cuáles son los perfiles de usuario a los que desean atender, esto será vital para reconocer la forma en la que se debe manejar la *Relación con los clientes* y permitirá tener en cuenta cuáles son las principales *Actividades Clave* que deben ser llevadas a cabo.

Relación con los clientes: En la mayoría de los casos, los consumidores se convierten en clientes frecuentes cuando reciben una excelente *Propuesta de valor* a cambio que es entregada con un excelente servicio al cliente, esto está determinado dentro de la **relación con los clientes**. Un cliente satisfecho es un activo del negocio, pues se convierte en un agente multiplicador del alcance del negocio, generando publicidad gratis al emprendimiento.

Socios y alianzas clave: Dentro del mercado competitivo es necesario identificar bien quienes son los competidores directos, pero más importante aún es reconocer con que socios se puede contar. Los socios más importantes de los emprendimientos pueden ser otros emprendimientos, proveedores de materia prima exclusiva, proveedores de servicio de transporte y logística para la entrega de los pedidos, entre otros.

3.2 Resultados individuales

@thechabs.ec

El emprendimiento surgió de la idea de una persona, la cual está encargada de hacer todas las funciones para que el negocio funcione. Los productos que ofrecen parecen de buena calidad y precio, sin embargo, no son únicos o novedosos con respecto a la oferta en el mercado. El emprendimiento tiene apoyo de algunas personas cercanas al emprendedor, negocios y emprendimientos, así como *influencers* que dan sus comentarios a favor, sin embargo, esto no ha hecho que el emprendimiento crezca más o sea mayormente conocido.

@d.argentina_

Este emprendimiento fue creado desde un inicio con una clara propuesta de valor que ha sido impulsada hasta el momento, ha mantenido una cultura de servicio al cliente y ha logrado no solamente nacer y ser conocido dentro del mercado, sino que en estos meses de pandemia que han sido difíciles para todos, ha logrado crecer de manera rápida logrando incluso posicionar un local donde ofrecer sus productos a los clientes y manejar una relación más personal con todos ellos.

@takanasushi

Este emprendimiento trae una propuesta de valor enfocada en la gastronomía japonesa con el sushi, un producto cada vez más aceptado en nuestro mercado. Cuenta con combos y precios bien definidos, que, si bien están por encima del promedio del mercado, se justifican a medias al contar con un alcance de entregas que cubre toda la ciudad y sus alrededores. El impacto de los influencers y gastos en publicidad han permitido que tenga gran número de seguidores, sin embargo, estos mismos no son seguidores activos en su perfil en la red social, ya que cada publicación no supera los 100 “likes”.

@fridas_gye

Este emprendimiento demuestra una clara visión de lo que es un modelo de negocios, tiene una correcta organización alrededor de todo el emprendimiento, conocen bien la propuesta de valor y la saben comunicar, tienen definido a su público objetivo, guardan una identidad clara como negocio y se encarga de realizar las actividades clave que permitan el funcionamiento del negocio, aprovechan los recursos claves y mantienen una relación cercana con los clientes.

@agachaditosxpress

Este emprendimiento surgió como muchos otros sin una clara propuesta de valor ni un mercado objetivo bien definido, no alcanzó a tener mayor impacto dentro de la red social ni se encargó de formar alianzas importantes. Se percibe a simple vista una falta de organización en todo lo que se desarrolló en este emprendimiento, tanto que incluso es posible comentar que ya no se encuentre más en funcionamiento debido a que no se han mostrado activos durante el último mes y medio.

@sanducheselveci

Este emprendimiento se ha enfocado en vender lo que conocen, es algo cómodo y sin una clara idea de la propuesta de valor; forma parte de los emprendimientos tradicionales que esperan que el consumidor venga buscando el producto y no hacen esfuerzos en acercarse al consumidor a ofrecer el producto. Al ser un producto que no es novedoso, no tiene gran enganche con el público y requiere tener una clara estrategia de marketing y publicidad para llamar la atención de su público y nuevos seguidores. Caso contrario, este emprendimiento seguirá estando escondido a los ojos de todo el público.

@sazonpatacon

Este emprendimiento tiene una clara propuesta de valor al público, conoce su producto y sabe cómo venderlo a sus consumidores, además mantiene una buena relación con los clientes a través de redes 8sociales, así como de forma presencial, gracias a un excelente servicio al cliente en todo momento. Se ha enfocado en mejorar su capacidad, para lo cual ha contratado un tercero que realiza las entregas de pedidos a domicilio, lo que le permite tener mayor alcance dentro del sector de la ciudad donde se encuentra el emprendimiento.

@pizzeriaKariam

Este emprendimiento es de una persona que ha formado parte de la farándula ecuatoriana, como es costumbre estos emprendimientos tienen una buena acogida por parte del público, lo bueno es notar que cuentan con una clara propuesta de valor y una buena estructura organizacional que funciona bien. Como emprendimiento, han sabido aprovechar tanto los recursos físicos como los no tangibles a la hora de levantar todo un negocio que ha adquirido un lugar dentro del mercado guayaquileño.

@empapate_ec

Este emprendimiento es bastante novedoso, propone retomar la venta de un producto de comida típica ecuatoriana como lo es la salchipapa y el papipollo, pero crea mejoras en el producto final trayendo un resultado claro de la propuesta de valor al público. Se ha sabido manejar de manera correcta a través de las redes sociales y ha mantenido cautivado a sus seguidores, los mismos

que son un recurso clave para llamar la atención de nuevos seguidores gracias al boca a boca

@sushichefgye

Este emprendimiento ofrece dentro de su propuesta de valor un producto que es de otra cultura culinaria, una comida rápida que durante los últimos años ha cogido mayor recibimiento de parte del consumidor guayaquileño. Se han enfocado en ofrecer una buena variedad de sabores, a un precio considerable, además de que han manejado muy bien su relación con los clientes, lo que les ha permitido crecer y expandirse, logrando ahora realizar alianzas importantes que mejoren su alcance como lo es la alianza con Glovo para que se encarguen de la promoción y distribución de los productos.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez obtenidos los resultados y finalizando el proyecto, se puede concluir que es ciertamente importante que los emprendimientos del sector de comida rápida, y cualquier otro negocio que inicia sus labores, posea una correcta formulación de un modelo de negocio que le permita identificar personas, factores y actividades clave para el éxito en el mercado actual. Resultó en gran parte importante la elección de la teoría sobre modelo de negocio que serviría de base para esta investigación. Una vez seleccionada la teoría de los autores Osterwalder & Pigneur resultó más sencillo encaminar este proyecto hacia un estudio cualitativo sobre el comportamiento de los emprendimientos en redes sociales.

El desarrollo de este proyecto tuvo buenos resultados, logrando cumplir con los objetivos específicos y general de la investigación tras la identificación de la teoría principal utilizada para este proyecto. Gracias a la revisión de literatura y la elección de un modelo de negocio claro se construyó un instrumento de análisis que fue la Guía de Observación Sistemática con Lista de Frecuencia, la misma que permitió obtener los resultados de las observaciones para llegar a un análisis de los modelos de negocio implementados por los emprendimientos de comida rápida a través de la red social Instagram.

Se concluye que en cada emprendimiento que formó parte del estudio de casos a profundidad poseía cuando menos 6 de los 9 componentes del modelo de negocio los cuales podían ser identificados mediante la observación de las cuentas de los emprendimientos. Como resultado general, todos los emprendimientos poseen un modelo de negocio similar, el cual se diferencia en gran parte por la importancia que le dan a sus actividades y socios clave, la propuesta de valor y relación con los clientes. Es posible identificar qué emprendimientos tienen una situación más favorable dentro del grupo de estudio gracias a la aplicación de la Guía de Observación y los resultados individuales de cada emprendimiento descritos en el capítulo 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Conclusiones y recomendaciones para emprendimientos

Los emprendimientos que inician sin un modelo de negocio estable tienden a tener un ciclo de vida corto, hay una mala o nula identificación de las variables y actividades clave para el éxito y sostenibilidad del negocio.

- Los emprendimientos **con un modelo de negocio** bien establecido, tienen un mayor control sobre el alcance de metas y crecimiento económico a largo plazo.
- Los componentes más importantes y que deben estar bien estructurados según la observación fueron:
 - Propuesta de valor bien definida
 - Correcta segmentación de clientes
 - Buena relación con los clientes
 - Buen manejo de los socios y alianzas clave
- Es vital que los emprendimientos identifiquen cuáles son sus ventajas competitivas y logren explotarlas para incrementar su potencial diferenciador en el mercado.
- Se recomienda a los emprendimientos y negocios similares aplicar la Guía de Observación para conocer la situación actual del negocio, esta es una herramienta validada y útil que pasó por un proceso de creación y validación con pruebas piloto.

4.2 Conclusiones y recomendaciones para futuros proyectos

- No existen propuestas de Guía de Observación con este enfoque; muchos proyectos plantean el modelo de negocio desde el inicio del emprendimiento, pero esta es una propuesta de ingeniería inversa para el desarrollo de un modelo de negocio.
- Será pertinente realizar ciertos cambios en futuras investigaciones como:
 - Realizar un trabajo de campo **a profundidad** con **nuevos emprendimientos**
 - Emplear Observación sistemática **participante** y **entrevistas**
 - Analizar de manera distinta las **estructuras de costes e ingresos**

BIBLIOGRAFÍA

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2001). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 1-42. Retrieved from https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf
- Amit, R., & Zott, C. (2001, Junio 06). *Wiley Online Library*. Retrieved from Value Creation in E-business: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.187>
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hachette UK. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=ZQSLAWAAQBAJ&dq=Chris+Anderson+\(2006&hl=es&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=ZQSLAWAAQBAJ&dq=Chris+Anderson+(2006&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- BCE. (2020, JULIO 13). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/>
- CECE. (2020, OCTUBRE 06). *CAMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELECTRONICO*. Retrieved from <https://www.cece.ec/tag/ecommerce/>
- Codina, N. (2018, Mayo 8). *Semrush Blog*. Retrieved from <https://es.semrush.com/blog/que-es-marketplace-ventajas-inconvenientes/>
- DiccionarioMarketing. (2016). *Dirconfidencial*. Retrieved from <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. Estados Unidos: Harper Collins. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=D2QqCl-eZoIC&dq=Drucker+1954&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- El Telegrafo. (2019, diciembre 01). Ecuador, un país de emprendimiento. *Ecuador, un país de emprendimiento*, p. 3.
- El Universo. (2020, julio 07). *eluniverso.com*. Retrieved noviembre 27, 2020, from 82 % de ecuatorianos emprenden por falta de empleo y otros por marcar una diferencia: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916634/emprendimientos-empleo-desempleo-necesidad-ecuador>
- Eriksson, H., & Penker, M. (2000). *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*. Wiley. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=afc6MwAACAAJ&dq=Eriksson+%26+Penker+\(2000\)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiL1I-wj5rtAhUzHLkGHbg5BYkQ6AEwA3oECAMQAg](https://books.google.com.ec/books?id=afc6MwAACAAJ&dq=Eriksson+%26+Penker+(2000)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiL1I-wj5rtAhUzHLkGHbg5BYkQ6AEwA3oECAMQAg)
- ESPAE. (2019, julio 15). *En Ecuador en el 2019, emprendieron alrededor de 3.6 millones de habitantes*. Retrieved from <https://www.espae.espol.edu.ec/gem2019/>
- Fernandez, N. (2016, Febrero 03). *Comunicación Online*. Retrieved from <http://www.naiarafernandez.com/que-es-un-software-como-servicio-saas/>
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

- GabrielRoncancio. (2018, mayo 24). *Pensemos*. Retrieved from <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- GEM. (2020, julio 17). *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/>
- Guevara, C. (2020, octubre 9). *eluniverso.com*. Retrieved from Guayaquil pionera: Consumidores adaptados a canales de "e-commerce": <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/10/09/nota/8007667/guayaquil-pionera-ciudadanos-adaptados-canales-e-commerce>
- Hernández , S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Iglesias, D. (2017, Julio 12). *Daniel Iglesias*. Retrieved from <https://danieliglesias.me/consumo-colaborativo-ideas-de-negocio/>
- INEC. (2020, AGOSTO 26). *INSTITUTO NACIONAL ECUATORIANO DE CENSO*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- JANNETH, L. S. (2012). *Marketing empresarial: Dirección como estrategia competitiva*. Bogotá: Ediciones de la U.
- JavierSanchez. (2011). *Economipedia*. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 57-68. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38668596/HBR_on_Strategy.pdf?1441387795=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DForces_That_Shape_Competition.pdf&Expires=1606190333&Signature=GsqR0KhKwaRISgszj-6aROcUmRBalrZ88YtXjStsot82-8OwVFCusoKAdvQegje
- Kotler, A. (2008). *Fundamentodemercadotecnia04's Blog*. Retrieved from Fundamentodemercadotecnia04's Blog: <https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>
- La Republica. (2020, 21 Mayo). *La Republica*. Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture*, 1-15. Retrieved from http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 1-8. Retrieved from http://secure.expertsmind.com/attn_files/1746_Why%20Business%20Models%20Matter.pdf
- Marketing4Food. (2016, diciembre 10). Retrieved from <https://marketing4food.com/glosario/marketing-tactico/#:~:text=Consiste%20en%20planificar%20las%20actividades,una%20imagen%2>

Ode%20marca%20adecuada.&text=El%20marketing%20t%C3%A1ctico%20es%20la%20acci%C3%B3n%20y%20aplicaci%C3%B3n%20de%20dichas%20ideas.

Martínez, E., & Carmona, E. (2015). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. Almería: Universidad de Almería - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Retrieved diciembre 8, 2020, from <http://hdl.handle.net/10835/3662>

Merino, C. R. (2016, Marzo 16). *Barcelona School Of Management*. Retrieved from <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/#:~:text=El%20e%2Dcommerce%20consiste%20en,el%20intercambio%20electr%C3%B3nico%20de%20datos>.

Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2006). IS THE BUSINESS MODEL A USEFUL STRATEGIC CONCEPT? CONCEPTUAL, THEORETICAL , AND EMPIRICAL INSIGHTS. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS STRATEGY*, 27.

Osterwalder , A., & Pigneur , Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.

Osterwalder, A., & Pigneur , Y. (2012). Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14. doi:10.17705/1jais.00333

Osterwalder, Pigneur, & Clark. (2013). *Tu modelo de negocio* (Segunda Edición ed.). (L. Vásquez, Trans.) Barcelona, España: Grupo Planeta Spain.

Pereira, M. (2020, Noviembre 12). *Hotmart/blog*. Retrieved from <https://blog.hotmart.com/es/infoproductos/>

QuestionPro. (2020). *QuestionPro*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>

Redacción de emprendedores. (2020, Septiembre 15). *¿Qué significa modelo de negocio? Modelo de negocio, modelo de ingresos, plan de negocio... no es lo mismo*. Retrieved Octubre 29, 2020, from [Emprendedores.es: https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-](https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-)

Ricart, J. |. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>

Russo, A. (2020, Abril 03). *Blog de Marketing Digital de Resultados*. Retrieved from <https://www.rdstation.com/es/blog/programa-de-afiliados/>

Shafer, S., Smith, J., & Linder, J. (2005, Febrero). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014

Slywotzky, A. (1999). *The Profit Zone*. Paidós. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=hRGyPQAACAAJ&dq=Adrian+Slywotzky+\(1999\)+modelo+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiqjabvjZrtAhUQRDABHfftBO0Q6AEwAHoECAAQAg](https://books.google.com.ec/books?id=hRGyPQAACAAJ&dq=Adrian+Slywotzky+(1999)+modelo+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiqjabvjZrtAhUQRDABHfftBO0Q6AEwAHoECAAQAg)

Thomas, D. (2020, Junio 22). *Cyberclick*. Retrieved from <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/los-8-formatos-de-publicidad-digital-que-no-has-de-perder-de->

APÉNDICE

Tabla 5. Bloque de Segmentación de clientes

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	BLOQUES	
	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
Rango de edad de los seguidores	ADOLESCENTE JOVEN ADULTO TERCERA EDAD	
¿Está definido un público objetivo?	PERFIL DE CONSUMIDOR	
¿A qué género se dirige principalmente?	MASCULINO FEMENINO	
¿A qué tipo de clientes está dirigido?	INDIVIDUAL AMIGOS PAREJAS FAMILIAS	
¿Ubicado en un sector específico de la ciudad?	NORTE SUR CENTRO BARRIO ESPEC.	
¿Destinado a un status social específico?	BAJO MEDIO MEDIO-ALTO ALTO	

Tabla 6. Bloque de Canales de Distribución

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Qué tan activo es su perfil en la semana?	NÚMERO DE PUBLICACIONES POR SEMANA	
¿Cómo capta la atención de sus seguidores?	PROMOCIONES SORTEOS GIVEAWAYS	
¿Cómo atrae nuevos seguidores?	PROMOCIONES SORTEOS GIVEAWAYS	
¿Qué medios de comunicación utiliza?	INSTAGRAM FACEBOOK WHATSAPP OTRO	
¿Qué tan buena es la respuesta a sus seguidores?	RESPUESTA EN COMENTARIOS	
¿Cuentan con número de atención al cliente?	SI	NO

Tabla 7. Bloque de Relación con los Clientes

RELACIÓN CON LOS CLIENTES	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Responden los comentarios de publicaciones?	SI NO	
¿Cuánto es el tiempo de respuesta?	RANGO	
¿Las respuestas son para todo público?	DAN UNA RESPUESTA ABIERTA EN COMENTARIOS O SOLICITAN ESCRIBIR A INBOX	
¿Qué tiempo tardan en contestar el inbox?	TIEMPO	
¿Quién responde mensajes?	BOTS DE RESPUESTA / PERSONAS ENCARGADAS	
¿Las respuestas son claras?	CONTESTAN TODO CON CLARIDAD	

Tabla 8. Bloque de Estructura de Ingresos

ESTRUCTURA DE INGRESOS	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿El ingreso proviene de las ventas online?	SI NO	
¿Realizan ventas en local propio o alquilado?	SI NO	
Además de las ventas, ¿tienen otros ingresos?	INGRESOS INDIRECTOS	
¿Existe alguna comisión que ganen?	GANANCIA POR VENTA O REVENTA DE PRODUCTOS	
¿Son sponsors de alguna marca?	GANANCIA POR PATROCINIO	
¿Ganan dinero adicional por el envío?	SI NO	

Tabla 9. Bloque de Actividades Clave

ACTIVIDADES CLAVES	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Qué tan frecuente es la creación de contenido?	NÚMERO DE PUBLICACIONES POR SEMANA	
¿Qué tan atractivo es su contenido?	INTERACCIÓN Y LIKES	
¿Realizan promociones para captar público?	SI NO	
¿Hacen pagos por publicidad en otros medios?	SI NO	
Calidad de la atención al cliente	MALA BUENA EXCELENTE	
La calidad de entrega de pedidos	MALA BUENA EXCELENTE	
¿Siguen tendencias en el mercado?	SI NO ¿CUÁLES?	
¿Sorteos y giveaways son actividades importantes?	SI NO	

Tabla 10. Bloque Alianzas Estratégicas

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Posee alianzas con Influencers celebrity?	SI NO	
¿Posee alianzas con Influencers Foodies?	SI NO	
¿Cuenta con algún grupo de Auspiciantes?	SI NO	
¿Existe apoyo con otros emprendimientos?	SI NO	
¿Realiza Canjes con otras empresas?	SI NO	
¿Tiene proveedores exclusivos de materia prima?	SI NO	
¿Tiene proveedor exclusivo para la logística y entrega de productos (Rappi, Glovo, otros)?	SI NO	
¿Se promociona a través de otras aplicaciones (UberEats, Rappi, otros)?	SI NO	
¿Cuenta con socios o restaurantes, o es un emprendimiento aislado?	SI NO	

Tabla 11. Bloque de Estructura de Costos

ESTRUCTURA DE COSTOS	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Sus costos directos solo provienen de la oferta y venta de productos alimenticios?	SI NO ¿CUÁLES?	
¿Posee costos indirectos observables?	SI NO ¿CUÁLES?	
¿Posee Costos fijos observables?	SI NO ¿CUÁLES?	
¿De qué dependen sus Costos variables?	OBSERVACIÓN	
¿Sus Costos operativos varían mes a mes?	SI NO	
¿Existen Costos de oportunidad que no están considerando?	SI NO ¿CUÁLES?	
¿Posee Costos hundidos observables?	SI NO ¿CUÁLES?	

Tabla 12. Bloque de Propuesta de Valor

PROPUESTA DE VALOR	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Cuál es la calidad de la comida?	COMENTARIOS DE LOS CLIENTES	
¿Qué productos vende este emprendimiento?	OBSERVACIÓN	
¿Qué precio tiene su comida?	RANGOS	
¿Cuál es la relación precio-calidad?	COMENTARIOS DE LOS CLIENTES	
¿Qué lo diferencia de otros emprendimientos?	SABOR CALIDAD PRECIO VARIEDAD OTRO	
¿Cómo calificaría la presentación de los productos?	MALA BUENA EXCELENTE	
¿Cómo garantiza la bioseguridad?	HACE O NO MENCIÓN AL RESPECTO	
¿Qué métodos de pago ofrece?	EFFECTIVO TARJETA TRANSFERENCIA	
¿Cómo es la atención y servicio al cliente?	COMENTARIOS DE LOS CLIENTES	
¿Qué horarios de atención tiene?	PUBLICADOS EN INSTAGRAM	

Tabla 13. Bloque de Recursos Clave

RECURSOS CLAVES	ETIQUETAS	OBSERVACIÓN
¿Con qué recursos humanos y de conocimiento cuenta?	OBSERVACIÓN	
¿Con qué recursos físicos y de infraestructura cuenta?	OBSERVACIÓN	
¿Cuenta con local donde atender clientes?	SI NO	
¿Tiene su propia flota de vehículos para realizar las entregas de pedidos?	SI NO	
¿Las recetas o productos que ofrecen son únicos (nadie más conoce la receta)?	SI NO	