



Estrategias de e-Business en base al modelo de negocio Brick and Click – Mortar para comercios populares

E-Business strategies based on the Brick and Click - Mortar business model for popular businesses

Edwin Velarde Choque

RESUMEN:	El presente documento es resultado de la investigación realizada con el fin de abordar y proponer un modelo de solución a la problemática que enfrentan los comercios populares día a día, donde se manifiesta en una ausencia de visibilidad estratégica competitiva e innovadora del proceso de negocio a corto y mediano plazo que sobrellevan estos comercios. Para su desarrollo se hace un análisis en base a la construcción teórica que diversos autores han realizado sobre conceptos enmarcados en las tres áreas de estudio: las estrategias de negocio de sobrevivencia, el crecimiento de los negocios unipersonales y finalmente analizar el uso o la incursión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), para luego aterrizar los hallazgos a un Modelo conceptual <i>Brick and Click Mortar</i> del comercio popular.
PALABRAS CLAVE:	Comercio, popular, negocio, tecnología, comunicación, información, empresa, modelo, feria, comerciante, proceso, sucesión, empírico.
ABSTRACT:	This document is the result of research carried out in order to address and propose a solution model to the problems faced by the popular commerce day-to-day, where it manifests itself the absence of competitive and innovative strategic visibility of the business process in short. and medium term of these kind of business. In order to develop the research, an analysis were made based on the theoretical construction that various authors have made about concepts framed in the three areas of study: survival business strategies, the growth of one-person businesses and finally analyze the use or incursion of Information and Communication Technologies (ICTs), to finally land the findings on a Brick and Click Mortar conceptual model of popular commerce.
KEYWORDS:	Commerce, popular, business, technology, communication, information, company, model, fair, merchant, process, succession, empirical.

AUTOR: *Edwin Velarde Choque:* Postgrado en Informática. Facultad de Ciencias Puras y Naturales. Universidad Mayor de San Andrés – UMSA. La Paz – Bolivia. velardeedwin@gmail.com

Presentado: 25/02/19. **Aprobado:** 25/03/19.

DOI: <https://doi.org/10.53287/usqc1697bf31k>



INTRODUCCION

Según Teece (2009) advierte que: el desarrollo de la economía global ha cambiado el balance tradicional en los componentes importantes del negocio que son el cliente y el vendedor. En el mismo orden de ideas, el Internet ha cambiado fundamentalmente la naturaleza de la actividad comercial y la competencia entre negocios, es decir que cada vez más personas y negocios utilizan internet para realizar sus actividades comerciales; por su vez, para mantener una competitividad agresiva los negocios necesitan ir más allá de los modos ya establecidos de estrategia para la creación de valor y la apropiación de valor con el fin de fortalecer la competitividad.

El modelo de Negocios Brick and Click - Mortar para Laudon y Guercio (2014), se refiere a los negocios establecidos con una estructura física, que están empleando modelos de negocio tanto físicos como virtuales.

Por otro lado, los comercios populares, según se contextualizan la siguiente manera:

“...contradiendo aquellas representaciones de los comerciantes populares como precarios, informales y atrasados, los datos muestran la complejidad del sistema organizativo del comercio popular, su estrategia de lidiar con actores externos, la vitalidad de una serie de instituciones locales fundamentadas en prácticas y códigos culturales específicos[...] estos datos permiten visualizar una capacidad

importante de organización...una serie de habilidades para articularse a un tipo de economía global... la falta o la deficiencia de un marco regulatorio desde arriba se compensa con estrategias explícitas de mantener esta institucionalidad oficial a distancia y establecer formas de regulación desde abajo, no oficiales...los comerciantes populares han logrado reconvertir un proceso de exclusión o marginación económica, política y legal, en una modalidad para controlar el territorio, procurar ganancias y afirmarse socialmente”. (Medeiros, Rodríguez-Carmona, Ferrufino y Tassi, 2013)

Para comprender la problemática que se abordará en el presente trabajo es necesario analizar tres áreas diferentes de estudio: las estrategias de negocio, el crecimiento de los negocios unipersonales, y finalmente analizar el uso o la incursión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en los negocios de los comercios populares.

Según Hax, et al. (1994) una estrategia de negocio “...es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador...”; la misma se constituye en una directriz, donde se identifican seis estrategias muy marcadas en el contexto de la presente investigación.

La primera estrategia de negocio es el trueque (llamado también *alaqa* en aymara) según Spedding (2008), es una actividad donde se precisa tener algo a intercambiar. Esta estrategia se desarrolla generalmente en ferias campesinas, la transacción monetaria es innecesaria, es decir, la equivalencia monetaria esta expresada en volumen (unidad de medida), y el peso observado (como una unidad no cuantitativa, pero de valor cualitativo). En esta estrategia, se presenta un riesgo respecto al intercambio en términos de desequilibrio cualitativo respecto a la necesidad y entrega del producto.

Como segunda estrategia, Vargas (2002), se refiere al modelo *ayni*¹ basada en la reciprocidad, incluye un modelo económico cuali-cuantitativo, donde el capital económico, es cíclica, y se vincula con el capital social. En el mismo orden de ideas, Spedding (2008), asevera que el *ayni* es la expresión de un cálculo basado en las necesidades propias o las carencias económicas – monetarias que se presenten, denominado *ayni* festivo, que consiste en “...informar a todos los recipientes de los *aynis* que uno mismo va tener una ocasión festiva para que ellos vengan a devolver lo que deben...”. Sin embargo, estas estrategias son realizadas de forma empírica e intuitiva (tradicionales) por parte de los actores, es decir están fuera de los conceptos de la modernidad en los negocios, la economía planificada, mercado libre y la globalización. La estrategia mencionada presenta un riesgo, el cual se plasma en la no reciprocidad de la persona que recibió el *Ayni*, por tanto, la inversión llega a ser no retornable.

Otra tercera estrategia de negocio lo cita Lodoño (1982), quien considera que las tiendas de barrio están sujetas a un proceso de circulación de capital y una forma de organización y funcionamiento diferente, lo cual conlleva, a ingresos económicos para satisfacer las necesidades básicas llegando a constituirse con el tiempo en una empresa familiar como una cadena de supermercados.

Estos emprendimientos están concebidos de manera espontánea e imprevista dando lugar a una insostenibilidad funcional en el tiempo. Dentro de esta estrategia también existen riesgos inherentes con respecto a la transacción de mala fé, es decir la adquisición de papel moneda fraguado, cuya táctica de robo es el *Cambiazo* de billetes falsos por cualquier producto. (La Razon, 2014)

La cuarta estrategia de negocio identifica a los comerciantes populares ambulantes, que según Luna (2010), asevera que: para realizar la transacción de negocio entre cliente y vendedor ambulante, es

¹ El *Ayni* funciona en diferentes campos del quehacer humano, ya sea en el trabajo, en el intercambio de productos y en diferentes prestaciones (Vargas, 2002).

necesario una privatización temporal de un espacio público, llamado micro-espacios, lo cual conlleva a una problemática diaria por la planificación intuitiva, la cual se enfoca en la linealidad del conformismo que enfrenta este sector, dedicado a la comercialización de productos producidos por terceros, organizados por federaciones gremiales y entre ellos se identifica una competitividad pasiva que se ven reflejados en las formas de comercialización de mercadería ubicados donde existe un mayor flujo de personas o lugares por donde transitan los vehículos del transporte público (Pereira, 2010). Sin embargo, intrínsecamente la estrategia lleva consigo riesgos como ser: los riesgos personales vinculados con el atraco u robo, según (ONSC, 2012) este tipo de delitos son perpetrados generalmente en espacios públicos donde existen mayores niveles de percepción de inseguridad, las víctimas generalmente llevan consigo dinero en efectivo, y al ser interceptados por los delincuentes o atracadores son despojados del efectivo.

Dentro de la quinta estrategia de negocio está la feria/*Qhatu*, donde el proceso de transacción común de negocio, según los autores Yampara, Mamani y Calancha (2007), es el intercambio/*Alakipa* basadas en las actividades de compra/*Ala* de productos nuevos y/o usados para su posterior venta/*Alja*. A consecuencia de los diversos productos adquiridos, se percibe un desorden y resulta arduo obtener información detallada de la variedad de objetos expuestos, siendo escasa la información que proporciona el vendedor.

Por otra parte, Yampara, et al. (2007), identifica dentro de las ferias/*Qhatu*s, las estrategias de precio y son categorizadas como: "...de compra/*Ala* y venta/*Alja*, las rebajas/*Iraqas*, el aumento/*Irjata/yapa* y los redondeos/*Muruqus*..." A partir de esta categorización, Aramayo (2013), asevera que estas estrategias son la base de la negociación, el cual está establecido en relaciones de confianza, los cuales generan lazos de amistad. Sin embargo, estas relaciones de confianza y de amistad, por lo general no son viables en el tiempo a causa de una gestión poco fortalecida y que las estrategias de

precio son transitorias. Por otra parte, uno de los riesgos que conlleva esta estrategia de negocio es el robo en las ferias o mercados cuyo *modus operandi* son: las aglomeraciones donde las personas que realizan una transacción de compra o pago en las ferias o mercados son empujados o apretados aparentemente por visitantes de las ferias, después de salir de este aparente tumulto, se percata la ausencia de dinero o algún bien. (La Razon 2, 2011)

Una sexta estrategia de negocio es identificada como comercio popular mayorista, de acuerdo a Medeiros, et al. (2013), son actividades y estrategias económicas, las cuales surgen una serie de actividades inesperadas, fundada en prácticas microeconómicas y saberes, los cuales no están en los manuales de marketing pero funcionan y operan en la realidad, donde intervienen una serie de lógicas y conceptos locales, los cuales responden a las variaciones del mercado ligados a distintas tipologías de compradores con diferentes niveles de poder adquisitivo, permitiendo ampliar los espacios generados por este tipo de negocio. Sin embargo, Müller (2013), argumenta que, en la estrategia descrita anteriormente, no existe una capacidad de innovación, simplemente es una copia de otras actividades ya realizadas. Uno de los riesgos existentes en este tipo de estrategia son los riesgos crediticios o los préstamos Bancarios donde una vez otorgado el crédito al prestatario, las tasas de interés y las condiciones de pago son altamente exigentes, los cuales se convierten en deudas impagables. Por tanto, se llega a desenlaces como el remate y posterior pérdida de bienes, los cuales fueron otorgados en garantía por parte del prestamista.

A consecuencia de las estrategias anteriormente citadas, existen sectores excluidos que optan por estas estrategias de sobrevivencia, partiendo desde una estructura unipersonal e inclusive familiar, hasta transformarse en una articulación productiva o de servicios, en otras palabras, en un negocio, para solucionar el día a día, que facturó el desempleo, efecto de una combinación de dos medidas erróneas. La primera, la Nueva

Política Económica (NPE) constituida en 1985 por Gobierno del Dr. Víctor Paz Estenssoro, instrumento el denominado 21060, cuyo resultado fue el aumento del índice de desempleo, y la segunda, la era de privatización y la capitalización, a criterio de Martínez Cué y Chumacero (2009), lo relaciona con la ausencia de programas de empleo.

El segundo aspecto a ser analizado en esta investigación, a partir de los aspectos anteriormente citados, está centrado principalmente en la problemática que genera el desempleo, como

consecuencia directa de la mala aplicación de políticas gubernamentales, es el surgimiento del comercio popular en un 64,7 % según Monterrey (2004), en la misma se advierte el crecimiento de las empresas unipersonales. Así asevera Fundempresa (2013), que a partir de la gestión 2008, la base empresarial activa era de un 63% de las empresas unipersonales, equivalente a 19.163 empresas, ascendiendo a un 84% para la gestión 2013, contrastándose con el porcentaje decreciente muestra los demás tipos de empresa, como se observa en la figura 1.

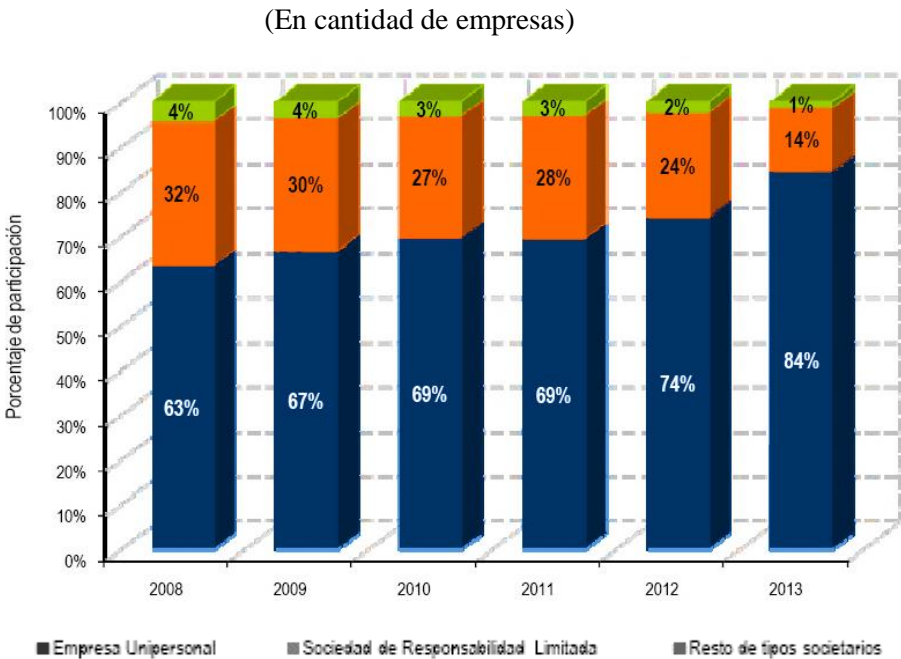


Figura 1. Bolivia: Base Empresarial según tipo societario, 2008 – 2013.
Fuente: Fundempresa (2013).

Según, Fundempresa (2013), dentro de las firmas de tipo societario unipersonal se encuentran las micro y pequeñas compañías, por otra parte, dentro del tipo societario Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) se hallan pequeñas y medianas empresas y dentro de las Sociedades Anónimas (SA), algunas medianas empresas.

Finalmente, el tercer aspecto a analizar, trata sobre los usos o la incursión de las TIC’s, la cuales transforman las operaciones tradicionales en procesos tecnológicos operacionalizables. Siendo una pieza clave, en particular el Internet y la telefonía móvil,

abriendo las puertas de los comercios populares fuera de las fronteras, horarios, tiempo, cantidad, costos entre otros. Sin embargo, las iniciativas de emprendimiento de comercio a través de la telefonía móvil según Zegarra(2008). “...*tienen que ver con el uso, ciertamente poco sistemático y deliberado, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (las TICs)...*”.

Descripción situacional de la problemática de las comerciantes populares denominadas las “Mañaneras”

Como se mencionó, en el planteamiento del problema de la presente investigación, las distintas estrategias de negocio las cuales están aglutinadas y reflejadas en la dinámica económica de los distintos comercios populares de ventas en la ciudad de La Paz, dentro de estos comercios populares se destaca la feria matinal denominada las “Mañaneras”, un acontecimiento de negocio desarrollado todos los días a partir de las 6 de la mañana y se extiende entre 3 a 4 horas, posteriormente llega el momento de desacoplar los puestos provisionales y evacuar el lugar, en dicha feria no solo concurren personas, familias de distintos espacios, si no también variedad y diversidad de productos nacionales e internacionales, al por mayor y al detalle, y con un precio de mayorista, en la actualidad aglutina a más de 5000 comerciantes, disgregadas en asociaciones.

De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas metodológicamente, para la presente investigación, plasmadas en entrevistas en profundidad colectivas primeramente a 7 miembros de la Asociación de Gremiales, se citan extractos de pensamientos de los actores anteriormente mencionados, donde surgen evidencias contractuales de las actividades socio-económicas, de los cuales se extraen tres particularidades importantes para abordar la problemática actual.

La primera particularidad se enfoca en el proceso de sucesión del negocio donde las redes familiares y de amistad juegan un papel importante, que según CPI 1, comerciante popular menciona al respecto:

“...me he dedicado al negocio [...] he tenido mi familia y por eso y por el puesto de mi mamá y me lo ha dado a mi”.

De la misma manera lo corrobora CPI 3:

“...este puesto lo ha conseguido mi mamá cuando se ha casado con mi papá mi abuela igual tenía su puesto aquí, es de

ese modo, ella ha conseguido este puesto... donde ahora yo vendo...”.

Se advierte que el proceso de sucesión se realiza de manera no planificada, es decir que existe una carencia de crecimiento en cuanto a la gestión del negocio con visiones de futuro ambiguas al entorno actual, centradas en un modelo empírico e invariable.

Una segunda particularidad se enfoca en el conocimiento del negocio. Al respecto CPI 2 se refiere de la siguiente manera:

“...nadie me ha enseñado únicamente me afiliado aquí y he venido con mercadería y he empezado a vender,... lo hecho de esta forma...”.

Por su parte CP 4 manifiesta el conocimiento del negocio de otra forma:

“...mi mamá me ha enseñado a vender y mirando también he aprendido.... ella me decía la cantidad cuesta tanto, la unidad cuesta tanto... solita he aprendido...”.

A pesar, de que existe en cierto modo, un canal de transmisión del conocimiento del negocio, o un *Know how*² de las actividades concurrentes del negocio propias, se advierte que este conocimiento se realiza de forma empírica e intuitiva por parte de los actores de la feria las “Mañaneras” en las actividades de negocio concurrentes.

Finalmente, la última particularidad está enmarcada en las ventas, relaciones de confianza y amistad por parte de los comerciantes hacia los clientes. A pesar que, los productos ofrecidos por las “Mañaneras” son accesibles para todo bolsillo, respecto al hecho, las mismas comerciantes aseguran que las ventas han disminuido en los últimos años. Así lo asevera CPI 5 de la siguiente manera:

“...antes era más fácil de vender se vendía no más...no teníamos que estar aquí sentadas, únicamente como no había

² *Know how* es un conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial y que no están protegidos por una patente pero son

determinantes para el éxito comercial de una empresa. (Del Giudice, 2011)

mucho comerciante (competencia) se vendía y venían viajeros llevaban lo que les ofrecía...pero ahora ha cambiado todo... ”.

Así lo confirma la comerciante popular CPI 6:

“...antes se vendía bien...podíamos vender no mas, pero ahora es casi difícil vender ya”

La disminución del ingreso económico, no debería solamente atribuirse a la ausencia de venta, sino también a la reducida visibilidad (comercial) del negocio, ausencia de planes alternativos, y la existencia de una gestión poco fortalecida. Donde las únicas estrategias visibles que utilizan las comerciantes hacia los clientes (caseritas o caseros) son: de precio y de variedad, así lo indica CPI 7:

“.... el precio más que todo, ofertas un poco menos que los demás y diferentes modelos tienes que tener para ofrecer así llegan a ser mis caseras y caseros porque saben que rebajo...”.

Por consiguiente, se denota una ausencia de visibilidad estratégica competitiva del proceso de negocio a corto y mediano plazo por parte de las “Mañaneras”.

Considerando la problemática descrita anteriormente del tema en cuestión, cabe plantear la siguiente interrogante.

¿Es posible incorporar estrategias de e-Business al modelo de negocio híbrido Brick and Click Mortar en el comercio popular de la feria de las “Mañaneras” a partir de la representación del modelo de negocio Brick and Mortar?

Para resolver la problemática planteada en el presente trabajo de investigación se formula la siguiente hipótesis:

La incorporación de estrategias de e-Business al modelo híbrido Brick and Click Mortar en el comercio popular de la feria de las “Mañaneras”

genera ventaja competitiva en los procesos de negocio.

Sobre la base de los antecedentes de los problemas y la hipótesis anteriormente citadas, la presente investigación tiene como finalidad: Incorporar estrategias de *e-Business* al modelo de negocio híbrido *Brick and Click Mortar* en el comercio popular de la feria de las “Mañaneras”, a partir de la representación del modelo de negocio abstracto *Brick and Mortar*.

CONTEXTUALIZACION TEORICA

La estructura teórica sobre el tema de *e-Business*, está constituido en cuatro partes: Primero, el comercio popular enmarcada en las empresas familiares populares, el conocimiento empírico y el proceso de sucesión; Segundo, la ontología del modelo de negocio, dirigido al comercio popular basado en los cuatro pilares fundamentales de un negocio: el producto, la gestión de infraestructura, el interfaz cliente y los aspectos financieros. Tercero, el modelo *Brick and Click Mortar*, y finalmente, las estrategias de *e-Business* enmarcadas en los cuatro puntos fundamentales genéricos: análisis estratégico, objetivos estratégicos, definición estratégica, e implementación estratégica.

Economía popular y Comercio popular

En el contexto boliviano, la economía popular es un elemento indispensable en el diario vivir en el colectivo de la sociedad Boliviana sobre todo en los espacios del comercio popular, actualmente es uno de los principales generadores de empleo y movimiento económico en Bolivia. En otras palabras, la economía popular ha permeado (literalmente) el país generando articulaciones importantes entre espacios económicos y modalidades económicas consideradas inconciliables, además la economía popular es concebida como una estructura fundamental tanto socialmente como económicamente del país. Según Tassi (2016), que identifica aspectos relevantes como características intrínsecas de la economía popular como ser: (1) la institucionalidad, (2) el entramado de los lazos sociales, económicos, (3) las empresas

familiares populares, (4) una vocación comercial aymara, (5) saber generar dinero, (6) saber generar procesos económicos, y (7) la capacidad de proveer servicios

Una vez conceptualizado el término de economía popular, se procede a analizar la definición de comercio popular desde un enfoque socio-económico en el contexto de la economía popular local, es de esta manera Tassi, et al. (2014), definen el comercio popular como un: “sector que está fuera de las nociones prejuiciosas y esquemáticas que va más allá de la etiquetación “informal” o “marginal” de la economía”.

Cabe mencionar que: los comerciantes populares cuentan con prácticas y dinámicas particulares, así como también, el asentamiento de una institucionalidad propia. Dicha institucionalidad está anclada en historias de relacionamiento social, la cual provee una solidez tanto social y económica que proviene de la adaptación de las redes familiares/sociales y el manejo de territorios “relativamente sólidos” que facilita flexibilidad y agilidad en el momento de establecer estrategias de negocios tradicionales, en base a un lenguaje y

lógicas diferentes establecidas a las formas empresariales vigentes. Es en este sentido, la insistencia en el término “popular” para referirse a este sector en el cual se enmarcan una amplia gama de actividades relacionadas con el intercambio de productos (Tassi, et al, 2014) y no llamarlo “informal”, debido a que se trata de un término no apto para este tipo de sectores.

a) Empresas familiares.

Una empresa familiar popular, en el contexto Nacional, está plasmada y sintetizada en dos miradas: La primera mirada está centrada en la investigación de “la cosmovisión y lógica en la dinámica socio-económica del qhatu/ feria 16 de Julio³” realizada por: Simón Yampara y sus colaboradores, en el cual los investigadores argumentan que una empresa familiar popular está conformada por tres actores hombre-mujer-hijos, con una visión estrechamente enlazada en los puestos de venta y la cosmovisión plasmada en la espiritualidad (Dioses tutelares andinos) que los mismos actores populares tienen como creencias dentro del ámbito de *Qhatu/feria*. (ver Figura 2)

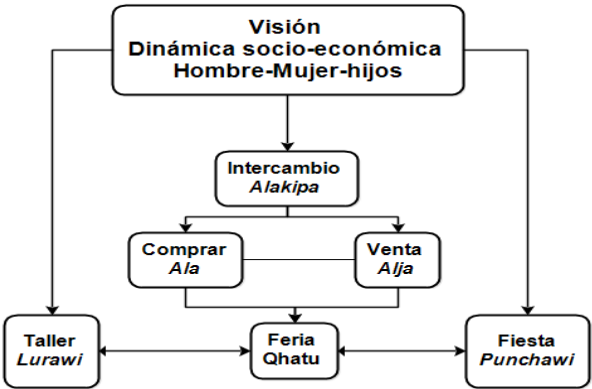


Figura 1. Empresas familiares populares de la feria 16 de Julio.
Fuente: Yampara, et al. (2007)

La figura 2, ilustra los actores y la dinámica socio - económica existente en la feria 16 de Julio, donde se observa una triada particular: *Chacha-*

Warmi-Wawas (hombre, mujer e hijos), dichos actores populares cumplen roles según una armonía planificada por la vivencia de sus antepasados

³ A una Altura de 4070 m.s.n.m se encuentra la “Feria 16 de Julio”, es considerada la segunda feria más grande en Sudamérica donde realizan transacciones de al menos dos millones de Dólares, solo

en dos jornadas entre jueves y domingos donde acuden aproximadamente 70.000 personas a la feria

(atavismo). Lo casuístico e intuitivo está plenamente identificado en el proceso mercantil, en otras palabras, los papás, que buscan los productos a ser comercializados, las mamás como agentes de ventas con un *know how* empírico, y los hijos con actividades y tareas mínimas pero que coadyuvan en el progreso de la empresa familiar. (Yampara, et. al, 2007)

Una segunda mirada de las empresas familiares populares está centrada en la investigación “*hacer plata sin plata – el desborde de los comerciantes populares en Bolivia*” una visión desarrollada en el

comercio de la “Eloy Salmón” realizada por: NicoTassi, y sus colaboradores, los cuales argumentan que los negocios de los comercios populares están gestionados familiarmente con una característica de dominio de una sociedad indígena y mestiza con presencia de alianzas comerciales a nivel internacional, donde la gestión del negocio se caracteriza por ser descentralizado, es decir, que a pesar que solo existe un negocio, la empresa familiar popular opera con “capitales individuales” y tareas internas dentro del núcleo familiar, y con una gestión financiera propia. (ver figura 3)

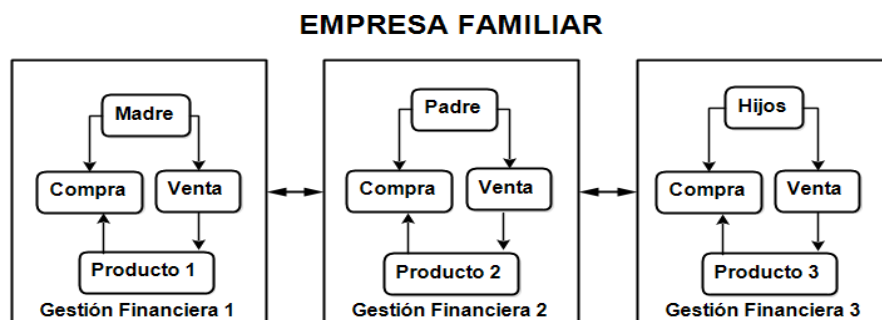


Figura 2. Empresas familiares populares Eloy Salmón.
Fuente: Elaboración propia en base a Tassi, et al, (2014).

Por tanto, a partir de las dos miradas anteriormente descritas y en concordancia con el autor Pereira (2015) y Tassi, et al. (2014) las empresas familiares populares se definen como:

“...unidades socio-económicas que tienen un carácter familiar e inclusive unipersonal, donde las lógicas microeconómicas y dinámicas comerciales, tienen características idiosincráticas, basadas en conocimientos y prácticas empíricas y experienciales, en las relaciones cercanas con el gremio y con los clientes y vendedores, dichas dinámicas comerciales permiten generar ingresos y ofrece una oportunidad de realizar negocios, con la finalidad de ir más allá del enriquecimiento, es decir, llegar al estado del “buen vivir”...”

b) Conocimiento empírico.

De forma genérica: el conocimiento empírico es el entendimiento adquirido por la experiencia, por medio de diferentes elementos de interacción del entorno, es decir, mediante procesos sensoriales y cognitivos propios del ser humano.

Chirico (2008), asevera que el “conocimiento” en el ámbito de las empresas familiares es definido como: “la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han obtenido y desarrollado a través de la experiencia dentro o fuera de la empresa”. A su vez, el mismo autor denota la existencia de una fase de socialización que confirma el tránsito de un conocimiento tácito a otro conocimiento tácito, implementando un proceso de intercambio de experiencias individuales y habilidades técnicas que son objeto de coparticipación. Es decir, que el conocimiento tácito está basado en el supuesto de que un individuo adquiere conocimiento tácito de la relación directa con otros sin la intervención del lenguaje, sino a través de la imitación y la práctica, la

socialización produce conocimiento comprensivo, modelos mentales y habilidades técnicas compartidas.

En la transferencia del conocimiento tácito en las empresas familiares la exposición temprana a una empresa familiar con trabajos de menor categoría son experiencias valiosas para los sucesores de adquirir el conocimiento tácito, que generalmente está vinculado a un fundador.

Otra forma importante de transferencia del conocimiento tácito es a través de la tutoría y supervisión de las relaciones con el fundador de la empresa familiar. El tutor es una forma superior de experiencia que respalda el desarrollo del conocimiento tácito por parte de los sucesores. La tutoría es una forma efectiva de transferir habilidades críticas, conocimiento del proceso de comercialización, normas de comportamiento y valores de la empresa.

c) Proceso de sucesión.

La sucesión en la empresa familiar es un elemento clave para la continuidad de la empresa familiar. Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado.

El proceso de sucesión, según Della Peruta (2011), implica la “sustitución del fundador en el negocio”. Además, el proceso de sucesión es, según la autora, “un ajuste de roles mutuo entre fundador y la generación sucesora”, evidentemente, en tal proceso, el sucesor debe conocer las implicaciones de la sucesión y comprender ampliamente el negocio de la empresa familiar.

Por otra parte, la sucesión es un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones. Cabe señalar, que el propósito principal del proceso de sucesión en las empresas familiares es:

garantizar un liderazgo familiar competente a través de las generaciones.

Dentro del contexto Nacional, una de las particularidades de las empresas familiares populares es poseer la habilidad de “hacer las cosas”, el cual según Tassi, et al. (2014), “genera una especie de saber compartido y complejo aunque semioculto, sobre mercados, rubros y precios, que se enmarca en el término del *know how*”. Este tipo de conocimiento tiene un fuerte componente tácito, que normalmente es unipersonal o en un número muy reducido de personas.

El conglomerado de conocimientos y prácticas que poseen las empresas familiares populares deben ser transmitidos de generación en generación. Sobre la base de las consideraciones anteriores. Tassi, et al. (2014), al respecto asevera la existencia de un proceso de transmisión de los conocimientos empíricos de la gestión económica de los padres a hijos que se manifiesta fundamentalmente en compartir ciertos momentos clave de la experiencia comercial. Es decir que, a medida que la empresa va evolucionando, lo más importante es la creación y transferencia de los conocimientos del fundador hacia los miembros de la familia, de forma que permita la supervivencia de la empresa familiar popular a largo plazo.

Por otra parte, la existencia de un mecanismo de herencia, en otras palabras, el proceso de sucesión empírica ha logrado que tanto los conocimientos y prácticas empíricas y experienciales, así como también, la infraestructura, recursos y procesos clave sean transmitidos de generación en generación creando una especie de “tradicionalismo”. (Pereira, 2015).

Ontología del modelo de negocio

Este apartado describe detalladamente la ontología del modelo de negocio de Osterwalder. La ontología del modelo de negocio se divide en cuatro áreas principales: (1) producto, cubre todos los aspectos relacionados con los productos y las propuestas de valor que ofrece al mercado y por ende a los clientes; (2) interfaz cliente, comprende la

elección de los clientes objetivo de una empresa, de qué manera la empresa entrega los productos y de qué manera la empresa construye una fuerte relación con los clientes; (3) gestión de infraestructura, comprende los aspectos relacionados con la gestión en cuanto a

la infraestructura, logística y los aliados de la empresa para suministrar la propuesta de valor al cliente, y (4) los aspectos financieros, determina la lógica de ganancias o pérdidas de la empresa y la capacidad para sobrevivir en competencia.

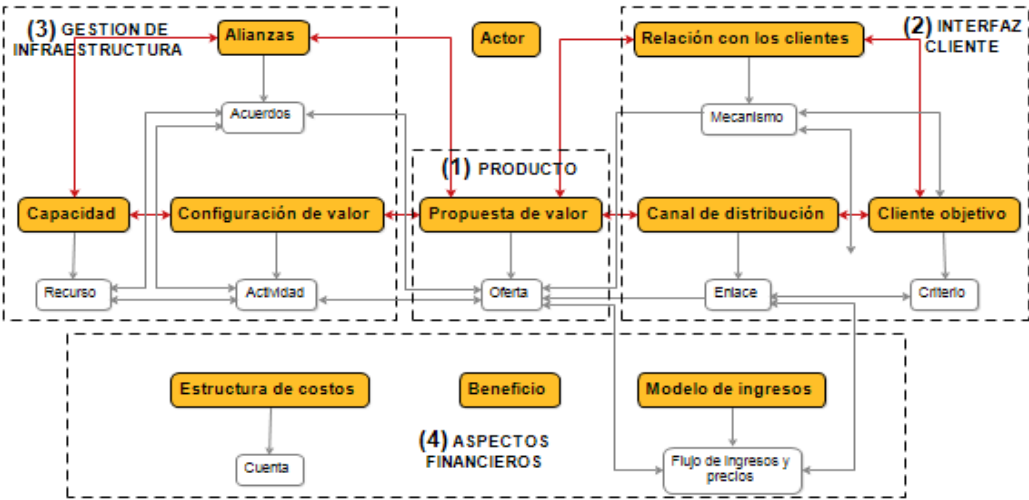


Figura 3. Ontología del modelo de negocio.
Fuente: Traducida de Osterwalder (2004).

Dichas áreas constituyen los pilares esenciales del modelo de negocio de cualquier empresa (Osterwalder, 2004). Las cuatro áreas anteriormente mencionadas están divididas en 9 elementos: (1) propuesta de valor, (2) cliente objetivo, (3) canales de distribución, (4) relaciones cliente, (5) configuración de valor, (6) capacidades, (7) alianzas, (8) estructuras de costos y (9) modelo de ingresos. Por su parte, dichos elementos subdividen en sub-elementos definidos con sus respectivos atributos. Esta descomposición permite examinar el modelo de negocio en un nivel de granularidad detallada.

Por tanto, la figura 4, ofrece una visión general de la ontología del modelo de negocio y cómo se relacionan entre sí los cuatro pilares y por ende los nueve elementos.

a) **Pilar Producto.**

El pilar producto cubre todos los aspectos que ofrece una empresa a los clientes. Esto incluye no sólo las ofertas del producto o servicios de la empresa, también la manera en la diferenciación hacia los competidores, logrado a través de la propuesta de valor. (Osterwalder, 2004).

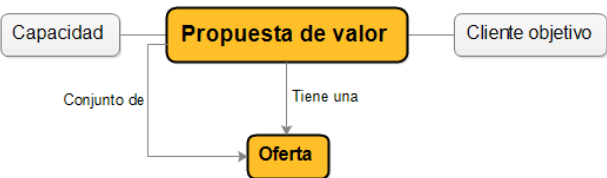


Figura 4. El pilar producto.
Fuente: Traducido de Osterwalder (2004).

El pilar producto está compuesto por un elemento denominado propuesta de valor y un sub-elemento denominado oferta. Cabe recalcar que, el

elemento producto está relacionado con los pilares gestión de infraestructura e interfaz cliente a través de

los elementos capacidad y cliente objetivo, respectivamente, como se ilustra en la figura 5.

b) Pilar Interfaz cliente.

El pilar interfaz cliente está compuesto por tres elementos: relación con los clientes, canal de distribución y cliente objetivo, a su vez cada elemento está compuesto por un sub-elemento, los mismos son: mecanismo, enlace y criterio, respectivamente y considera temas de relación empresa – cliente, la

interfaz cliente. Así como también, describe la importancia del cliente, la forma como la empresa llega a los clientes y que tipo de relación establece la empresa con el cliente, en otras palabras, incluye la elección de los clientes objetivos por parte de la empresa, los canales de distribución a través de los cuales mantiene contacto con los clientes y el tipo de relación que la empresa establece o establecerá con sus clientes. (Osterwalder, 2004)

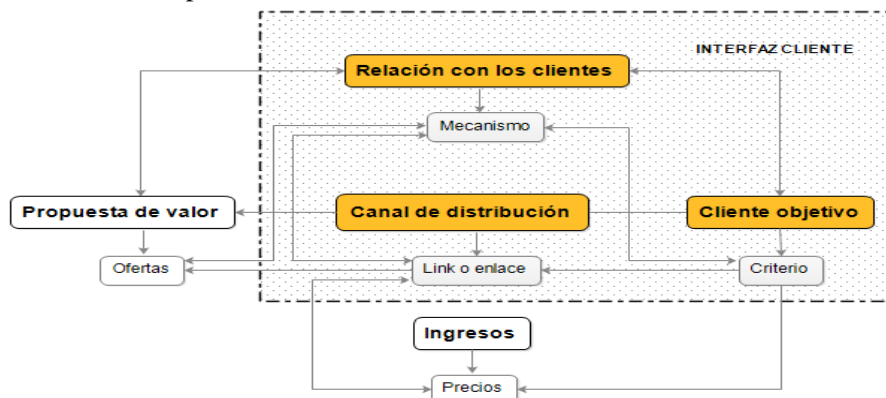


Figura 6. El pilar interfaz cliente.

Fuente: Traducido de Osterwalder (2004).

c) Pilar gestión de infraestructura.

El pilar gestión de infraestructura está compuesto por tres elementos: la capacidad (sub-elemento recursos), la configuración de valor (sub-elemento actividad) y las alianzas (sub-elemento acuerdo) y a su vez describe la configuración del

sistema de valor necesario para brindar la propuesta de valor y mantener la interfaz cliente. Es decir, la empresa desarrolla actividades y puntualiza capacidades basados en patrones repetitivos de acción para crear y entregar valor al cliente. (Osterwalder, 2004)

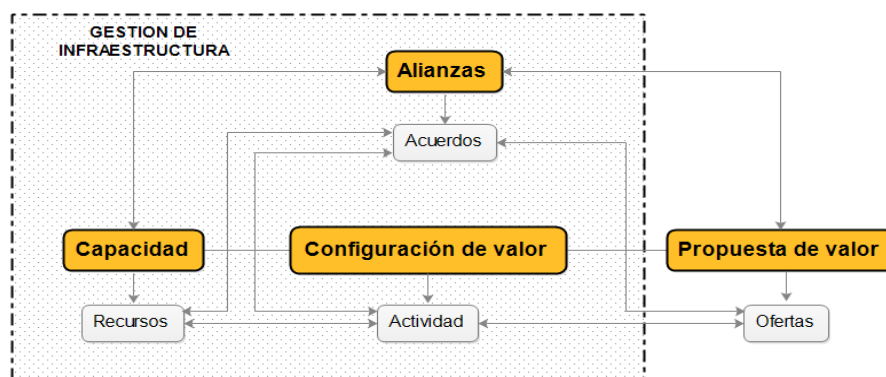


Figura 5. El Pilar gestión de infraestructura.

Fuente: Traducido de Osterwalder (2004).

d) Pilar aspectos financieros.

El pilar aspectos financieros, de acuerdo con Osterwalder (2004), es un pilar transversal debido a

la influencia adquirida por los pilares anteriormente descritos. Cabe recalcar que dicho pilar identifica la viabilidad económica de la empresa, en base a la

lógica de ganancias o pérdidas con el fin de confrontar la capacidad para sobrevivir en competencia. El pilar de aspectos financieros esta

compuesto por dos elementos: la estructura de costos y el modelo de ingresos, ver la figura 8.

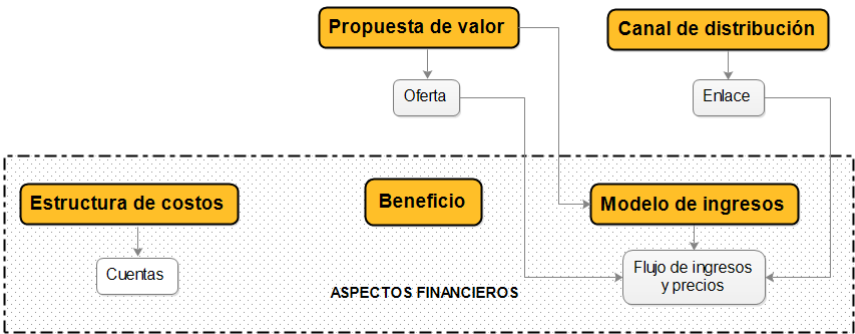


Figura 6. El pilar aspectos financieros.
Fuente: Traducido de Osterwalder (2004).

Modelo Brick and Click Mortar

Para comprender en su completitud el modelo de negocio *Brick and Click Mortar*, el cual será abordado en el presente trabajo de investigación, es necesario definir primeramente el modelo de negocio *Brick and Mortar*, descrito a continuación.

a) Modelo de negocio Brick and Mortar.

Una de las características del comercio tradicional, es el lugar de venta físico donde los clientes concurren con el fin de adquirir algún producto. Es decir, los clientes realizan compras físicamente de productos y pagan e interactúan cara a

cara con el dueño del lugar de venta. Dicho modelo tradicional es conocido como el modelo de negocio *Brick and Mortar*, en el cual la entrega de la propuesta de valor al cliente se basa en canales tradicionales. (Enders y Jelassib, 2000).

Por otra parte, en el entorno del modelo de negocio *Brick and Mortar*, un referente característico es la ausencia de medios digitales como canal adicional para la entrega del valor en el negocio. La figura 9, proporciona una idea de los aspectos básicos que prevalecen en el modelo de negocio *Brick and Mortar* donde la topología en estrella es percibida por dicho modelo.



Figura 7. Modelo *Brick and Mortar* del comercio tradicional.
Fuente: Elaboración propia en base a Aksén (2003).

b) Modelo Brick and Click Mortar.

Desde el surgimiento de compras por Internet, una serie de empresas tradicionales optaron por

integrar canales digitales en la mezcla de canales, utilizando el Internet para complementar los canales de venta al por mayor y menor. Dicha combinación de canales físicos y digitales es un modelo de negocio particular de comercio electrónico, conocido como el modelo de negocio *Brick and Click Mortar*.

Un modelo de negocio *Brick and Click Mortar* es el resultado de la combinación de un negocio *Brick and mortar* (establecimiento tradicional) y un negocio en línea. En el modelo *Brick and Click Mortar* los clientes utilizan y combinan diferentes

canales para recopilar información durante el proceso de compra. Sin embargo, los clientes potenciales aún tienden la necesidad de tener un "toque físico" con el producto. Por tanto, el proceso de compra se torna bidimensional y los clientes utilizan dos canales alternativos, lo que justifica la implementación de una estrategia de modelo *Brick and Click Mortar*. (Lahuerta, 2014)

La figura 10, proporciona una idea de los aspectos básicos que prevalecen en el modelo de negocio *Brick and Click Mortar*.

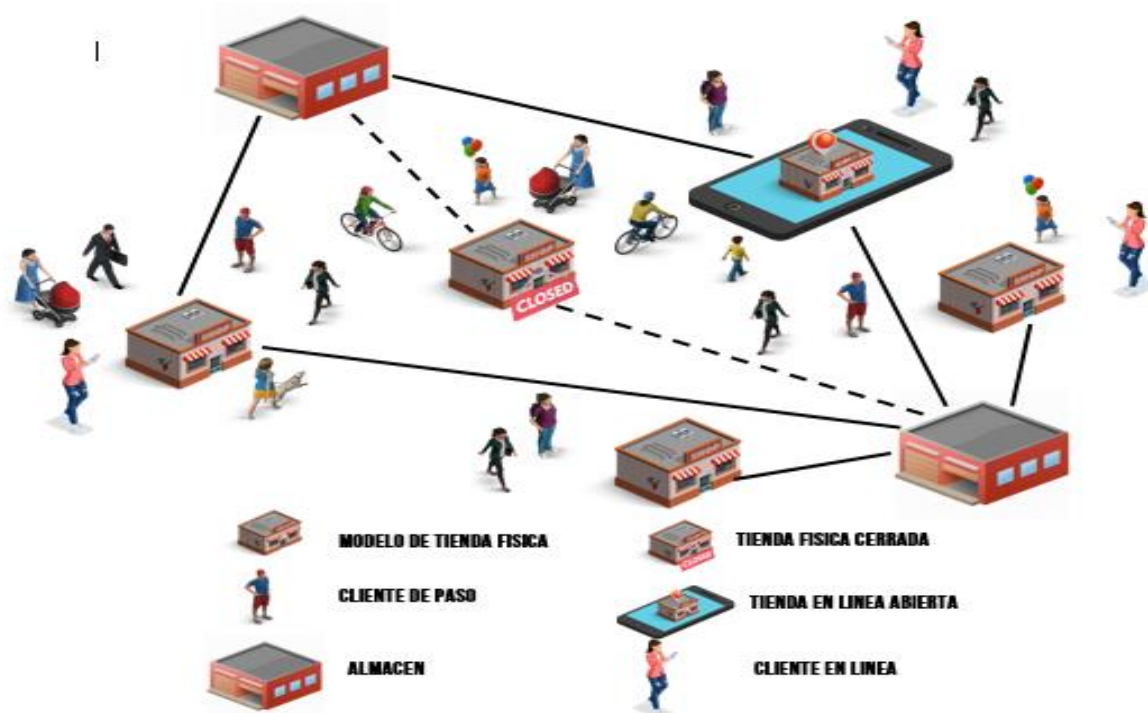


Figura 8. Aspectos básicos del modelo de negocio *Brick and Click Mortar*.

Fuente: Elaboración propia en base a Aksen (2003).

Por otra parte, debido al crecimiento de la población que usa Internet el cual se convierte en un mercado potencial para que un negocio establezca una tienda en la web, los autores Steinfield, Adelaar y Lai (2002), señalan cuatro categorías (ver figura 11), las cuales son: 1) costos bajos, el ahorro en costos en función a la mano de obra, el inventario, la comercialización y la distribución, 2) diferenciación a través de servicios de valor agregado, el cual incluye programas de lealtad proporcionado en línea o directamente en la tienda, así como también ayudas

adicionales de información del producto a los clientes, 3) mejorar la confianza, significa que las empresas establecidas aprovechan el renombre y trayectoria para facilitar que los clientes encuentren y confíen en los servicios iniciados en línea y 4) extensión geográfica y del mercado de productos; las empresas agregan nuevos servicios de información que generen ingresos en línea que no sería factible ofrecer en tiendas físicas.

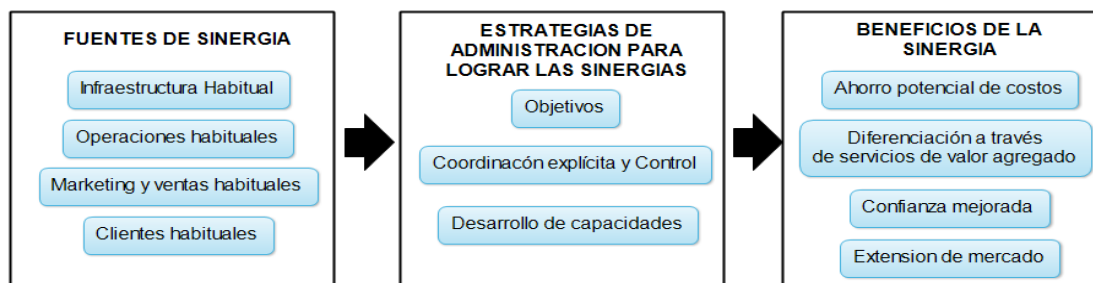


Figura 9. Recursos, requisitos de gestión y beneficios de las sinergias del modelo *Brick and Click Mortar*.
Fuente: Traducido de Steinfield, et al. (2002).

Estrategias de *e-Business*

Para definir estrategia de *e-Business* es preciso, en primer lugar, conceptualizar estrategia para después conceptualizar estrategia de *e-Business*.

Según Chaffey (2015), estrategia es: “la definición de las acciones y direcciones futuras de una empresa, definido como la propuesta de alcanzar objetivos específicos”. En base a esta definición, se conceptualiza una estrategia de *e-Business*, según el mismo autor lo puntualiza como: “una estrategia empresarial formulada y ejecutada aprovechando recursos digitales para crear valor diferencial”. Así mismo, una estrategia de *e-Business* permite a la empresa una mejora sustancial del negocio e incluso genera oportunidades para modelos de negocio totalmente nuevos. La creciente importancia y valor de Tecnologías de Información (TI) para el negocio de una empresa también cambia las estructuras organizativas de la empresa. La definición destaca tres aspectos importantes, 1). Al referirse de una “estrategia empresarial” bosqueja la omnipresencia de los recursos digitales en áreas funcionales tales como las operaciones, la cadena de suministro y la comercialización, 2) El término “recurso digital” no refiere a la tecnología en sí y los sistemas, sino que incluye una visión basada en recursos, y 3) El objetivo de “crear valor diferencial” incluye generar ventaja competitiva en base a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Las estrategias de *e-Business* para la presente investigación estarán estructuradas de acuerdo al modelo de procesos de estrategias genéricas de cuatro etapas sugeridas por Chaffey (2015), el cual tiene

como base modelos existentes y también una revisión de modelos más recientes.

El modelo de estrategias de Chaffey proporciona dos marcos principales: a) Un marco genérico que determina los pasos generales del proceso estratégico: 1) Análisis estratégico, 2) Objetivos estratégicos, 3) Definición estratégica e 4) Implementación estratégica. Dicho modelo proporciona un orden lógico a seguir, en el cual están incluidas todas las actividades clave de una estrategia de *e-Business*. (ver figura 12)

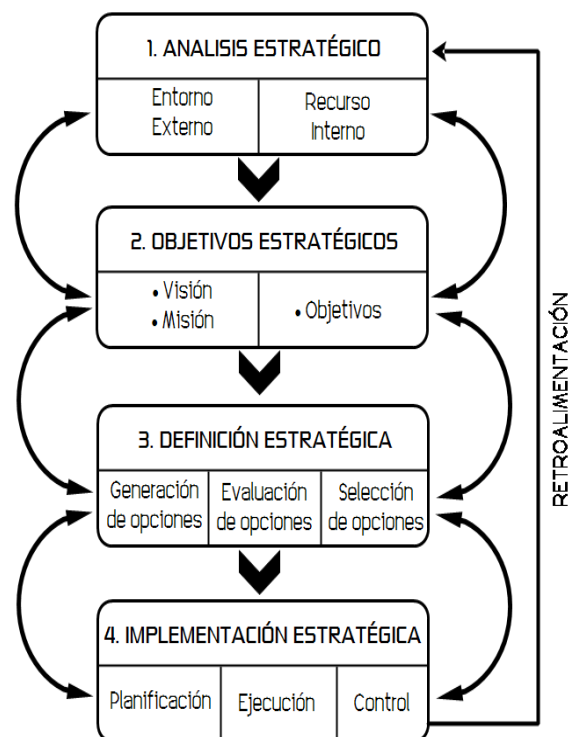


Figura 10. Modelo de procesos de estrategias genéricas de cuatro etapas.

Fuente: Traducido de Chaffey (2015).

Por otra parte, el uso de las flechas de dos vías en el modelo muestra que las diferentes etapas no están separadas, al contrario, cada etapa representa elementos integrados, b) un marco técnico que proporciona orientación sobre técnicas o métodos del *e-Business* para llevar a cabo el análisis y la toma de decisiones en cada etapa del marco genérico.

A su vez, el modelo de Chaffey (2015), también está respaldado por dos enfoques: i) el enfoque de estrategia prescriptiva, donde el proceso de estrategia avanza linealmente, desarrollando un análisis del entorno externo y los recursos de la empresa. Los objetivos de la organización se desarrollan a partir del análisis realizado, para luego, desarrollar opciones estratégicas para alcanzar los objetivos, y finalmente, la opción estratégica elegida es implementada. ii) el enfoque de estrategia emergente es adaptativo, es decir, es adaptable a las necesidades humanas y desarrollado continuamente a lo largo del tiempo, donde el objetivo final fluctúa y los elementos son desarrollados a lo largo y a medida que avanza la estrategia.

CONTEXTUALIZACION DEL MODELO PROPUESTO

Modelo conceptual del modelo *Brick and Click Mortar* en el comercio popular.

Al analizar el ciclo de desarrollo enmarcado hacia una estrategia del autor Turban (2015), y también la propuesta del modelo genérico del proceso estratégico de Chaffey (2015), ambas propuestas dirigidas al campo de estudio del *e-Business*, proponen estrategias de *e-Business* enmarcadas en etapas genéricas aplicables a todo tipo de negocio. En particular, también aplicable para el modelo de negocio *Brick and Click Mortar* para los comercios populares, basadas en modelo de negocio *Brick and Mortar* y estrategias digitales, así como también toda la base conceptual anteriormente citada. (ver figura 13)

1) Realizar un análisis y contraste del comercio popular en base al: conocimiento empírico, las empresas familiares populares y el proceso de sucesión, sustentadas con las entrevistas en

profundidad, el cual proporcionará la información necesaria para realizar una captura del modelo de negocio del comercio popular enmarcados en los cuatro pilares fundamentales de la ontología del modelo de negocio: producto, gestión de infraestructura, interfaz cliente y los aspectos financieros. Seguidamente, dichos pilares serán la base para una visualización de los elementos de los cuatro pilares en el lienzo del modelo de negocio canvas de nueve bloques, que posteriormente será denominada modelo de negocio *Brick and Mortar* del comercio popular.

- 2) Realizar un análisis del modelo de negocio *Brick and Mortar* del comercio popular tanto interno, en base al análisis FODA de cada elemento del modelo de negocio canvas, como el análisis del contorno externo del modelo de negocio *Brick and Mortar* en base a cuatro áreas principales: las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas, el resultado de la evaluación FODA permitirá establecer un primer acercamiento a las estrategias enmarcadas en la matriz *TOWS*.
- 3) Identificar y establecer objetivos y metas así como también la misión y visión de las estrategias de *e-Business* para el comercio popular alineadas con el perfil del comercio popular.
- 4) Realizar la toma de decisiones estratégica por parte de la comerciante popular con el fin de alcanzar las metas y los objetivos planteados en la etapa anterior, existen ocho decisiones estratégicas las mismas que están en función a la generación, evaluación y selección de cada una de las ocho decisiones estratégicas, para luego enmarcar las 8 decisiones estratégicas a las estrategias de *e-Commerce* y *e-marketing* y las estrategias tradicionales, para dar como resultado un entorno de comercio popular digital, denominada modelo de negocio *Brick and Click Mortar* del comercio popular.
- 5) Finalmente, implementar las estrategias del comercio popular digital en función a las

estrategias anteriormente mencionadas, para dar como resultado: una planificación y ejecución de un plan de *e-Mail marketing*, *social media marketing*, *móvil marketing*, y un portal de *e-*

Commerce, conjuntamente con las actividades tradicionales del comercio popular, en base a los cuales se obtendrá una estrategia competitiva.

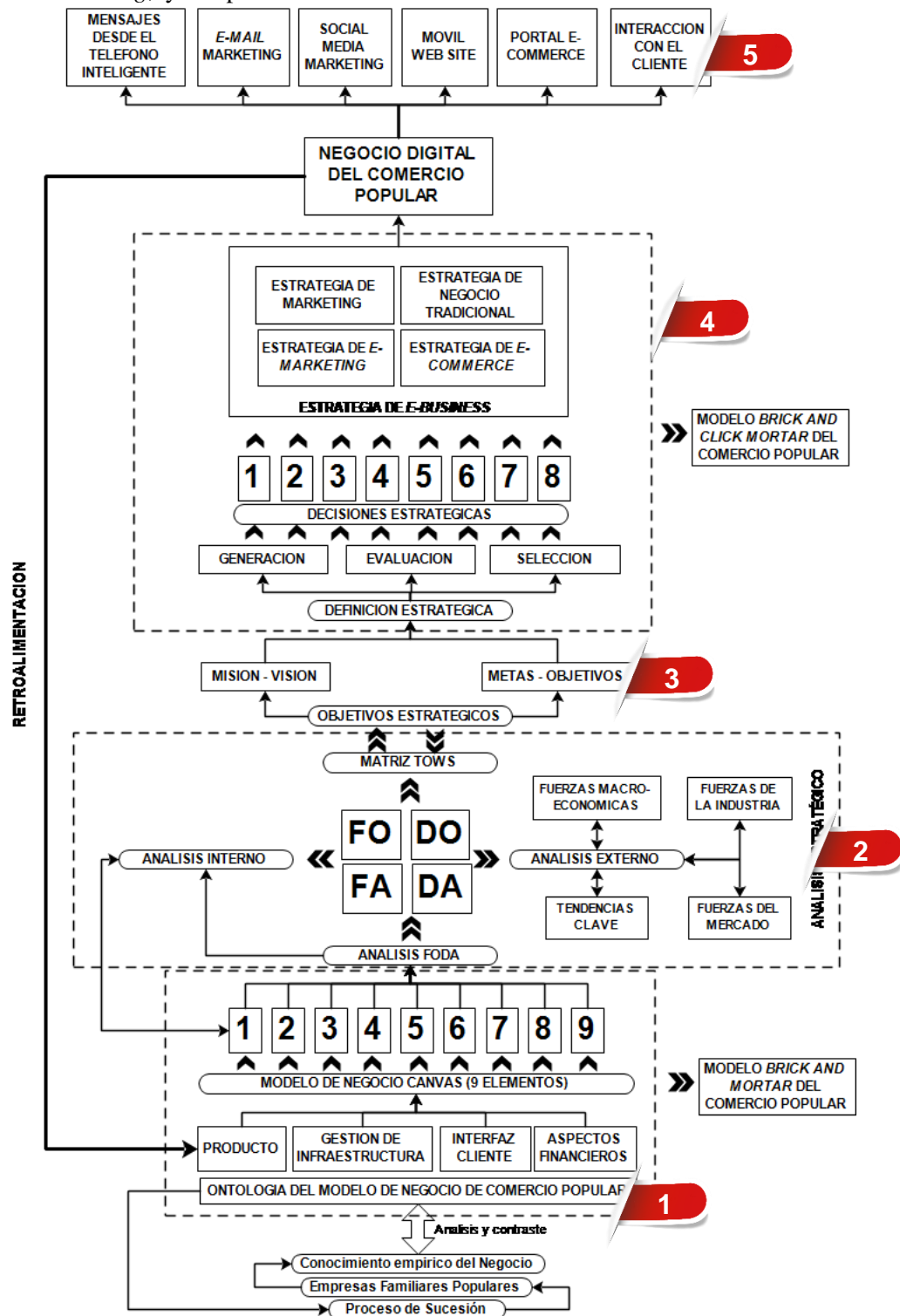


Figura Nro. 11 Modelo genérico propuesto para el negocio digital del comercio popular de la feria de las “Mañaneras”.
Fuente: Elaboración propia en base a Chaffey, D. (2015), Osterwalder, A. (2010), Osterwalder, A. (2004)



CONCLUSIONES

El trabajo descrito en este documento ha demostrado hallazgos de problemáticas importantes referentes al proceso de negocio que sostienen las comerciantes populares, a pesar del conocimiento empírico, la sucesión del negocio de generación en generación, que conlleva a una madurez (en función al tiempo de existencia del negocio) con la que cuenta cada negocio en el comercio popular, la investigación evidencia una competencia poco agresiva, lo cual genera una visibilidad estratégica competitiva e innovadora constante e invariable en el tiempo, por tal motivo es pertinente establecer estrategias digitales competitivas e innovadoras a corto y mediano plazo basadas *e-Business* para los comercios populares.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aksen, D. (2003). Logistics of the conversion from "brick-and-mortar" to "click-and-mortar" retail model. Doctor thesis, Purdue University. Recuperado el Febrero de 2017
- Aramayo Canedo, L. (Septiembre de 2013). El rol de los tambos de fruta en la seguridad y soberanía alimentaria de La Paz-Bolivia. *Soberanía alimentaria en Bolivia*(15), 123.
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and e-Commerce management Strategy, Implementation and practice*. Edinburgh Gate: Pearson education Limited.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26, 433-462.
- Del Giudice, M. (2011). Knowledge Management and Family Business. En M. Del Giudice, M. R. Della Peruta, & E. Carayannis, *Knowledge and the Family Business The Governance and Management of Family Firms in the New Knowledge Economy* (Vol. 7, págs. 17-52). Springer New York.
- Enders, A., & Jelassib, T. (2000). The converging business models of Internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal*, 542-550. Recuperado el Abril de 2017, de https://www.researchgate.net/publication/222767198_The_Converging_Business_Models_of_Internet_and_Bricks-and-Mortar_Retailers
- Fundempresa. (2013). *Estadísticas del registro de comercio de Bolivia*. La Paz.
- La Razon 2, M. (24 de Julio de 2011). Ladrones tejen nuevas tácticas en la 16 de Julio. *Ladrones tejen nuevas tácticas en la 16 de Julio*, pág. 3.
- La Razon, M. (03 de Febrero de 2014). Cuidado con el dinero falso en las transacciones. *Cuidado con el dinero falso en las transacciones*, pág. 3.
- Lahuerta Otero, E. (2014). *Multichannel business strategies and performance*. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Salamanca. Recuperado el Diciembre de 2017
- Laudon, K., & Guercio Traver, C. (2014). *e-Commerce 2013 Negocios, tecnología, sociedad* (9na ed.). Mexico: Perason Education.
- Lodoño, S. (1982). *La economía de la tienda de barrio: una explotación sobre la trilogía tienda - tendero – familia*. Cadena, Medellín, Colombia.
- Luna Acevedo, H. (2010). Trayectorias sociales, laborales de comerciantes ambulantes de las asociaciones 30 de marzo y 20 de julio de la ciudad de El Alto- La Paz. *Mundos de trabajo, procesos de trabajo y organizaciones sindicales*, 308.

- Martínez Cué, D., & Chumacero, M. (2009). *EL SECTOR INFORMAL URBANO EN BOLIVIA, 1995-2005 Empleo, ingreso, productividad y contribución al Producto Interno Bruto urbano*. La Paz: LABOR Centro de Apoyo al Desarrollo Laboral.
- Monterrey Arce, J. (2004). "El sector informal urbano en Bolivia". En "El sector informal en Colombia y demás países de la Comunidad Andina". División de Mercadeo y Ediciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.
- Müller, H. (Octubre de 2013). Las burguesías emergentes han ayudado a dinamizar la economía. (PIEB, Ed.) *Temas de debate*(21), 1-4.
- ONSC, O. N. (Septiembre de 2012). Hurto y delitos contra la Propiedad. *Roboa personas*(2), 1-67.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. Tesis Doctoral, University of Lausanne. Recuperado el 2016, de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Pereira Morató, R. (2010). Para escuchar las voces de las calles. Las contradicciones entre el derecho al empleo y el derecho a la ciudad. *Tinkazos*, 32.
- Spedding Pallet, A. (2008). Sobre la necesidad de fundamentar la antropología económica, y las falencias de la 'Economía de la Reciprocidad'. *RAE Antropología Social y/o Cultural*, 56.
- Steinfeld, C., Adelaar, T., & Lai, Y.-j. (2002). *Integrating Brick and Mortar Locations with E-Commerce: Understanding Synergy Opportunities*. Big Island, Hawaii: Published in the Proceedings of the Hawai'i International Conference on System Sciences.
- Tassi, N. (10 de Julio de 2016). Hubo una identificación bastante fuerte con lo que se está gestando en Bolivia. *Colección de Arena*. (J. Peñaloza Bretel, Entrevistador) Abya Yala Televisión. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=UlpjxrplWwE>
- Tassi, N., Medeiros, C., Rodríguez-Carmona, A., & Ferrufino, G. (2014). "Hacer plata sin plata" *El desborde de los comerciantes populares en Bolivia*. La Paz: Fundacion PIEB.
- Teece, D. J. (2009). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*(43), 172-194. Obtenido de <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Vargas Condori, J. (2002). *El concepto Ayni, en: KOLLASUYO*. La Paz: Carrera de Filosofía-IEB.
- Yampara Huarachi, Simón; Mamani, Saúl; Calancha, Norah. (2007). *La cosmovision lógica en la dinamica socioeconómica del qhatu/ feria 16 de Julio*. La Paz: Fundación PIEB.
- Zegarra Siles, J. (2008). La telefonía móvil entre los productores y comerciantes de la Feria 16 de Julio de El Alto, Bolivia. *TELEFONÍA MÓVIL; TELECOMUNICACIONES; INGRESOS DE HOGARES*, 1-54.