

ACCIÓN ESTRATÉGICA DE MODELOS DE NEGOCIOS CON ASISTENCIA DIGITAL Y LA NETNOGRAFÍA EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE

Cristian Hernández Gil
Martha Susana Hernández Díaz

.....



**STRATEGIC ACTION OF BUSINESS
MODELS WITH DIGITAL
ASSISTANCE AND NETNOGRAPHY
IN TIMES OF UNCERTAINTY**



RESUMEN

La sociedad del conocimiento y la proliferación de tecnologías están perfeccionando los sistemas de comercialización. Por ende, han generado nuevas dinámicas en la forma en que los negocios pequeños y medianos están realizando su gestión para satisfacer las necesidades de ciertos grupos de individuos. Es así como se ha consolidado una nueva forma de emprender, y es a través de las plataformas digitales.

METODOLOGÍA

Se diseñó y ejecutó un estudio de tipo descriptivo, enfoque mixto y transversal, con un grupo de emprendimientos con asistencia digital en la ciudad de Florencia, Caquetá. Por medio del desarrollo de entrevistas y análisis netnográfico y documental, se determinaron las distintas maneras en que estos pueden generar valor en tiempos de incertidumbre, tomando como base los principios de la estrategia y la conformación de modelos de negocios de la nueva era.

RESULTADOS

La creación de valor en este tipo de negocio de orden digital va de la mano con una serie de tendencias contrastadas desde la revisión literaria, que están relacionadas con la generación de contenidos, la continuidad en los procesos, el establecimiento de relaciones de confianza y la humanización del hecho comercial. Crear valor en el mundo empresarial digital es cuestión de diseñar estrategias que no estén encaminadas a abarcar todo el mercado, pero sí en establecer opciones permanentes de comunicación asertiva y empática con los consumidores.

PALABRAS CLAVE: negocio, emprendimiento, autosuficiencia, estrategia de desarrollo.



ABSTRACT

The knowledge society and the proliferation of technologies to improve *marketing* systems have generated new dynamics in the ways in which small and medium-sized businesses carry out their management through the satisfaction of the needs of certain groups of individuals. A new way of undertaking is consolidated, and it is through digital platforms. Methodology: a descriptive, mixed and cross-sectional approach was designed and executed with a group of enterprises with digital assistance from the Florencia city through the development of interviews and netnographic and documentary analysis in order to determine the different ways in which These can generate value in times of uncertainty based on the principles of strategy and the formation of business models of the new era. Results: the creation of value in this type of digital business goes hand in hand with a series of trends contrasted from the literary review that are related to the generation of content, continuity in processes, the establishment of trust relationships, and the humanization of the commercial fact. Creating value in the digital business world is a matter of designing strategies aimed at not covering the entire market and creating permanent options for assertive and empathetic communication with consumers.

KEYWORDS: business, entrepreneurship, self-sufficiency, development strategy.

INTRODUCCIÓN

Las empresas ostentan diferentes formas en las que pueden desarrollar su gestión. De hecho, hoy en día se presume que todos los procesos gerenciales tienen que ir de la mano con la generación de valor, pues es un proceso que liga y afianza las relaciones entre los grupos internos y externos de cualquier organización. Entre estos esquemas corresponde a cada ente valorar en el contexto estratégico sus funciones y enfocar los esfuerzos en consolidar una cultura de vocación hacia el servicio y en principios como la confianza, que sean evidentes en la generación de contenidos y en las soluciones a las exigencias de los consumidores que forman parte de la sociedad del conocimiento. Los cambios inesperados de los usuarios externos permiten a los sistemas económicos consolidar una orientación hacia el mercado, que se traduce en cumplir con los nuevos requerimientos de quienes tienen necesidades y crear constantemente valor a estas pretensiones (Rosier, 2011).

Así las cosas, orientarse al mercado es

- a.** disponer de una oferta con un valor superior;
- b.** tener niveles altos de desempeño en la relación con los clientes;
- c.** la capacidad para aprender sobre las nuevas formas de ser del mercado.

Todo lo anterior lleva a mejores resultados a largo plazo y a prospectar las nuevas preferencias de quienes compran, pues es una variable que constantemente se está modificando mente (Kumar *et al.*, 2011).

De acuerdo con lo anterior, es indispensable recurrir a la acción estratégica que fundamenta la gestión de toda organización, como es la debida planeación de las actividades que cumplan el objeto social del ente y promueva resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo. Uno de esos esperados productos es la generación de valor, que subyace del cumplimiento de la labor social, económica, cultural y ambiental que desarrollan los sistemas empresariales. El fenómeno estratégico tendrá valor cuando las empresas sean capaces de detectar tendencias y seguirlas en el curso normal de los negocios, de la vida y de las dinámicas que actualmente el mundo le exige al individuo, esto es ser sustentable, generar confianza y promover acciones hacia la humanización del hecho comercial.

Actualmente, existen diferentes tipologías de empresas o emprendimientos. Las que más se han popularizado en esta época de pandemia han sido los negocios digitales gracias a su capacidad de afrontar los retos de la nueva normalidad, puesto que son sistemas de distribución eficientes que van más allá de los costos que originan prestar un servicio o vender un producto desde la presencialidad. Los negocios digitales llegaron para cambiar las dinámicas del mercado en las que las erogaciones fijas de manutención de un punto de venta fijo empiezan a ser rezagadas por sistemas más complejos, que le permiten a los consumidores obtener un beneficio sin trasladarse físicamente de un espacio a otro para obtenerlo. De esta manera es como se está evidenciando en el contexto regional, específicamente en Florencia, Caquetá.

Es importante mencionar que los investigadores no encontraron certezas de antecedentes relacionados con las temáticas y los objetos de estudio presentes en este proyecto. Por lo tanto, la posición de los autores de este documento se enfoca en dos principios: coherencia y pertinencia. El estudio es pertinente porque le apuesta al desarrollo económico de uno de los sectores que empieza a tener auge en la actual dinámica regional, que consiste en la gestión de ventas asistida por plataformas tecnológicas. Además, la investigación es coherente con la realidad laboral actual de la mayoría de las personas naturales en el radio de acción delimitado por los investigadores, que se muestra como una alternativa ante el desempleo generalizado.

Esta investigación tiene como propósito determinar las distintas maneras en la que los negocios digitales de la ciudad en mención pueden generar valor en tiempos de incertidumbre, tomando como base los principios de la estrategia y la conformación de modelos de negocios vinculados a nuevos sistemas de información, como el uso de la netnografía. Así pues, se inició con un proceso de revisión documental y literaria, que identificó una serie de tendencias para la generación de valor en las condiciones expuestas. Más adelante se aclara el concepto de ser un emprendimiento digital o con asistencia digital.

Todo lo anterior se configuró en un estudio de enfoque mixto y tipo descriptivo desde la transversalidad. Así mismo, se conformó una unidad de análisis representada por negocios que desarrollan sus funciones u objeto social utilizando plataformas digitales. Para este fin se siguieron cuatro fases representadas de la siguiente manera: una revisión documental e identificación de tendencias, un análisis de la realidad o diagnóstico de las organizaciones objeto de estudio, seguido de un planteamiento estratégico de un modelo de generación de valor y, finalmente, el contraste del modelo diseñado con un análisis netnográfico de las actividades de la unidad de análisis.

A continuación, se presentan los principales elementos del proceso de diseño, ejecución y socialización de los resultados de la investigación propuesta en el marco de la situación actual de pandemia que vive el mundo. Primero, se retoman, mediante la fundamentación teórica, las principales tendencias que le apuestan a la generación de valor. Seguidamente, se explica el diseño del método utilizado. Así también, se presentan y discuten los resultados originados del análisis netnográfico y, finalmente, se extraen las principales conclusiones del estudio.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la identificación de las tendencias se definieron las siguientes tres categorías de análisis: modelos de negocios digitales y la generación de valor, la netnografía y la acción estratégica y tendencias en la generación de valor en épocas de incertidumbre. A continuación, se exponen los principales referentes de cada categoría:

MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES Y LA GENERACIÓN DE VALOR

Inicialmente, es importante aclarar el concepto de emprendimiento o negocio digital. Según Bernal-Salazar (2019), esta noción no se considera una profesión naciente, puesto que tanto el emprendedor tradicional como el digital desafían las mismas fases para convertir su idea de negocio en una realidad. El autor es contundente al explicar que el emprendimiento digital es una etapa siguiente al tradicional, enmarcado en nuevas dinámicas, en las que el empresario digital desarrolla sus actividades a través de medios de origen tecnológico. Por ende, su único canal de distribución por donde comunica y ofrece sus bienes o servicios es el digital, y sus principales herramientas de trabajo son los *smartphones*, tabletas o computadores con acceso a internet. El camino parte desde la consolidación como *freelancer*, y crea diversas estrategias como la apertura de tiendas virtuales. De hecho, en ocasiones son más arriesgados y le apuestan a la creación de *startups*. Por lo tanto, y aclarado el concepto, se inicia un diálogo teórico sobre la capacidad que tienen estos negocios para

crear valor. Así las cosas, en el documento solo se mencionan en adelante los emprendimientos o negocios que tienen asistencia digital o tecnológica.

Según Cobo-Quesada *et al.* (2010) el eje transversal de cualquier negocio es el aporte que le hace la estrategia de *marketing* para la generación de valor. Esta se concibe como un vínculo relacional, mejorado y adecuado, entre la oferta y la demanda, es decir, el mercado. Aquí se demuestra la coherencia entre el mercadeo como ciencia de intercambio y la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Por otra parte, la creación de valor va en contravía de la no planificación del gasto de los recursos. En esta situación, lo más importante es que los esfuerzos y el diseño de estrategias se ligen con el mercado desde lo práctico y lo científico (López-Rodríguez, 2016).

Para lograr esta orientación, Porter (2008) le apuesta al análisis de cinco fuerzas relacionadas con los vínculos entre la competencia, los proveedores y los usuarios externos, y el ente que desarrolla su objeto social desde áreas con asistencia digital. La estrategia se debe diseñar para afianzar las fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas. Estas fuerzas cambian continuamente y, por ende, el autor propone hacer un seguimiento y monitoreo constante. Por esta razón, la estrategia se une al concepto de *branding* o gestión de marcas. Cuando estos dos elementos se conjugan, la creación de valor se evidencia porque el consumidor está convencido de las características significativas en las categorías de marca que prefiere (Kotler y Keller, 2012). La marca se convierte en el principal diferenciador en el mercado de muchas propuestas de valor, cuya decisión y preferencia de compra es el principal indicador de éxito (López-Rodríguez y Perea-Sandoval, 2017).

Teece (2007) denomina la creación de valor como las capacidades dinámicas que promueven la constitución de una ventaja competitiva. Estas habilidades se centran más en la posibilidad que tiene el empresario de entender y comprender tendencias para aplicarlas en sus estrategias de productos o servicios, y crear valor a largo plazo para los inversionistas. A esto se le llama una fuerte orientación hacia el mercado, en el que los clientes reciben un valor superior que sobrepasa sus expectativas de consumo (Slater y Narver, 1994).

Ahora bien, hay estudios que demuestran que el uso de las redes sociales, o *networking*, en la estrategia de gestión de marcas, potencian la orientación del mercado y el desempeño empresarial (Uribe *et al.*, 2013). Estos autores la vinculan con la orientación emprendedora, y la definen como la habilidad propia del empresario de utilizar

nuevas tecnologías y experimentar opciones estratégicas de producto-mercado, en la que prevalece el riesgo y la aventura por innovar; además la diferencian del emprendimiento empresarial (Verhees y Meulenbergh, 2004).

Pero no todo es consecuente con la realidad de los pequeños y medianos negocios. En estos casos hay una crítica sobre cómo las pymes descuidan la imagen de marca por conquistar resultados en el corto plazo. López-Rodríguez y Perea-Sandoval (2017) argumentan la poca capacidad que tienen estos negocios para interactuar con sus clientes, lo que los desvía de la acción estratégica que todo negocio debe tener en el *marketing* (Day, 1994).

LA NETNOGRAFÍA Y LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

Porter (2008) menciona que el principal atributo de la estrategia es su capacidad para ser competitiva, es decir, la fortaleza para diferenciarse en el mercado y la tendencia hacia los consumidores para crearles valor. Pero esto solo es posible con una adecuada consolidación de los sistemas de información corporativos. Los negocios con asistencia digital generalmente utilizan la etnografía aplicada en comunidades virtuales (o netnografía) para descubrir tendencias y formas de proceder de sus usuarios externos.

Xun y Reynolds (2010) explican que la netnografía es una oportunidad para reconocer las acciones de los consumidores en espacios virtuales. En estos escenarios se crean contenidos que ponen de manifiesto qué es lo que los clientes quieren, cómo lo quieren y cuándo lo quieren (Turpo, 2008). La investigación netnográfica se realiza desde el enfoque cualitativo usando estrategias como la comunicación voz a voz y la elaboración de productos audiovisuales propios de los públicos externos.

La espontaneidad en los discursos y las conversaciones en los medios digitales es la principal herramienta de indagación que utilizan las empresas para recolectar y entender las tendencias (Turpo, 2008). Aquí existe una participación voluntaria de cada consumidor sin ningún tipo de sesgo o alteración por parte de estos medios. La efectividad de la técnica es la posibilidad de estudiar no solo al individuo, sino también la interacción con una sociedad que se ancla al mundo de la información y que está en línea permanentemente (Bengry-Howell *et al.*, 2011).

Kozinets (2002) se refiere al modelo netnográfico para garantizar la eficacia en la búsqueda de la información. El autor reconoce que la planeación de un debido trabajo en las plataformas digitales, así como la recolección de evidencias y la interpreta-

ción objetiva de los fenómenos encontrados, también debe considerar la ética de los investigadores para usar la información y las singularidades que se generan en las comunidades a través de los ordenadores, puesto que permite identificar y entender necesidades de los grupos de consumidores *online*. En otras palabras, el método netnográfico se constituye en dos fases: una que requiere un soporte ético (la recolección de los datos) y otra que requiere rigurosidad científica (la comprensión y formulación de las tendencias) (Turpo, 2008). En esta última fase es importante vincular variables como el tiempo, la calidad de los datos, los mensajes acumulados y la interacción entre los sujetos (Dwyer, 2011).

TENDENCIA A LA GENERACIÓN DE VALOR EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE

Se demuestra, entonces, que la creación de valor se da por formular la ventaja competitiva y la debida ejecución y monitoreo (Mocciaro y Battista, 2005). Autores como Carmona-Halty *et al.* (2019) formulan esta dependencia por el uso adecuado de los recursos frente a los objetivos que se quieren alcanzar, es decir, la interacción entre los bienes del negocio y sus intangibles (capacidades, destrezas, componente intelectual) (Cepeda-Carrión, 2016).

Cepeda-Carrión y Ortega-Gutiérrez (2020) aseguran que la evolución del concepto de valor también está vinculado con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Para estos autores, la afinidad de la empresa con el entorno puede lograr conexiones que crean valor con la construcción compartida de satisfacciones. La cocreación, concebida como un modelo de alta complejidad, enriquece las relaciones con los consumidores y le da participación en la dinámica estratégica y efectiva (Yi y Gong, 2013).

Por otro lado, las crisis se han convertido en escenarios donde reina la incertidumbre. En estos espacios se recrean eventos que perjudican el quehacer de las organizaciones en diferentes aspectos como el financiero o el económico. Aquí prevalece la capacidad del ente para tomar decisiones de manera apresurada a partir de las amenazas que impone el entorno y de las cuales no tienen control (Vaaler y McNamara, 2004).

O'Malley *et al.* (2011) reconocen que las crisis no pueden evitarse, y para ello proponen que las empresas deben planificar y contar con herramientas de monitoreo para

que un fenómeno rodeado de incertidumbre no los sorprenda. Así, a pesar de generar traumatismos organizacionales, estos causarían menos impacto negativo que cuando no hay una planeación con supervisión continua.

En tiempos de crisis, Mesa-Correa *et al.* (2013) recurren al *marketing* proactivo. El desempeño organizacional se ve menos afectado cuando este se une a la acción estratégica y al uso debido de los sistemas de información, que permiten un mejor entendimiento de oportunidades o tendencias para fortalecer las actividades tácticas y demostrar beneficios a largo plazo (O'Malley *et al.*, 2011). El *marketing* proactivo se vuelve eficaz (capacidad del ente de adaptarse al entorno) cuando se agrega a la acción estratégica, la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Luego de finalizar la revisión documental se infirieron las siguientes tendencias que subyacen del objetivo de crear valor desde la perspectiva estratégica y hacer uso de elementos de sistemas de información como la netnografía. Estos son

- a. el uso del *storytelling*, es decir, el contenido de todo lenguaje comunicado (Turpo, 2008) a través de un mensaje creativo que repercute en la generación de experiencias y en la elaboración de contenidos en relación con la netnografía;
- b. los sistemas de comunicación y establecimiento de relaciones con los públicos a partir de la cocreación (Yi y Gong, 2013) y el establecimiento de sentimientos de confianza;
- c. la permanencia y constancia en el negocio (Verhees y Meulenberg, 2004) frente al desarrollo de otras actividades de índole laboral, esto es, la priorización de objetivos del empresario frente a su negocio digital;
- d. las múltiples formas de llegar al usuario o consumidor sin perder los atributos de la marca (Kotler y Keller, 2012);
- e. las alianzas estratégicas (Porter, 2008) y de cooperación con otros negocios, por ejemplo, los concursos, la elección de embajadores de marca o la apuesta hacia la creación de nuevos productos,
- f. la gestión financiera (Vaaler y McNamara, 2004) y la economía familiar o la capacidad para diferenciar entre el presupuesto del negocio con el personal y definición de indicadores de gestión.

METODOLOGÍA

La perspectiva o paradigma que sustenta el desarrollo de esta investigación fue el vivencialismo. Esta doctrina emerge de la capacidad de los seres humanos de registrar y documentar los hechos vividos, o sea, su realidad propia sin conjeturas falsas o eventos fantasiosos o surrealistas. Padrón (2001) reafirma que la construcción de ese nuevo conocimiento, que parte de la vivencia, permite captar la esencia de lo estudiado desde las apariencias, las narrativas, las evidencias documentales y las convicciones del proceso. Estudiar la realidad implica entender la convivencia del sujeto con sus espacios, tiempo y todo su contexto.

En esta investigación, el vivencialismo permitió identificar los elementos que componen las experiencias provistas de la realidad de cada empresario mediante su negocio con asistencia digital. La conexión con la gestión, el uso de estrategias para generar valor y mantener relaciones adecuadas con los clientes es el sustento que liga lo interno (la acción pensada, diseñada y ejecutada por el empresario) y lo externo (las respuestas de las personas que reciben la influencia del negocio para satisfacer sus deseos, necesidades o carencias). En la tabla 1 se presenta la estructura metodológica.

Tabla 1. *Fases de la investigación*

Fase	Descripción	Instrumentos de recolección de datos
Fase I. Revisión documental e identificación de tendencias	Abarca el desarrollo y comprensión de los constructos teóricos en cuanto a las diferentes formas de generación de valor y su vinculación a los emprendimientos digitales. Diseño del estado del arte e identificación de tendencias en la gestión organizacional en época de incertidumbre.	Matriz guía con información explícita de cada referente teórico, utilizando fuentes secundarias como repositorios institucionales, base de datos especializadas y archivos de revistas digitales indexadas.

Fase	Descripción	Instrumentos de recolección de datos
Fase II. Análisis de la realidad	Comprende la identificación de los elementos de la muestra y el diagnóstico de los sistemas de creación de valor antes y después del inicio del aislamiento social obligatorio. Así mismo, el contraste teórico con respecto a las tendencias encontradas en la primera fase con la realidad de la unidad de análisis.	Cuestionario estructurado con preguntas abiertas para desarrollar las entrevistas y establecer el diagnóstico inicial. Encuesta con sistema de escalas para la caracterización y desempeño de las tendencias en los emprendimientos objeto de estudio.
Fase III. Planteamiento estratégico	Diseño y propuesta de modelo de creación de valor a partir de la acción estratégica y el uso de la netnografía.	Formato de identificación y relación de los elementos del modelo. Cuestionario de preguntas orientadoras para el taller de grupos focales.
Fase IV. Aproximación netnográfica	Análisis de la aplicación de los elementos del modelo y su influencia en la creación de valor.	Formato de observación netnográfica para la comprobación de la aplicación de los elementos del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

El método que sigue el desarrollo investigativo es de orden secuencial (Creswell, 2003). En efecto, se establecieron dos momentos de recolección de la información como fueron, en una primera etapa, la inspección del conocimiento cuantitativo de acuerdo con las tendencias de los negocios objeto de estudio, y en una segunda etapa se estableció información de orden cualitativa con la aplicación del modelo. El método en mención se apoya en la herramienta netnográfica sustentada en los fundamentos teóricos.

El estudio de corte transversal se concibió como una investigación de enfoque mixto y de tipología descriptiva para identificar, desde la teoría y su aplicabilidad, las tendencias en entornos reales para crear valor en los negocios con asistencia digital. La selección de los elementos de la unidad de análisis, es decir, las empresas con sistemas de distribución en plataformas digitales contaron con la definición de algunos criterios de acuerdo con la conveniencia de los investigadores así:

- a. el negocio realiza las actividades en el área del municipio de Florencia y algunos otros del departamento de Caquetá;

- b.** el negocio proviene de emprendimientos que hacen uso de plataformas digitales para su debida comunicación y para la distribución de sus productos de forma continua y en al menos dos redes sociales;
- c.** los negocios tienen una experiencia en el mercado de más de un año;
- d.** el negocio no tiene un punto de venta fijo tangible como complemento de la comercialización,
- e.** El negocio ofrece productos fabricados por otros entes.

Con relación a lo anterior, se consideraron estos entes por ser productos de emprendimientos que en su mayoría no son formalizados ante el registro mercantil, y que provienen de la iniciativa de estudiantes universitarios con una formación media en gestión y de tipo unipersonal, es decir, son negocios en los que las funciones de todos los cargos recaen sobre el mismo propietario.

Con los criterios mencionados anteriormente, se realizó una búsqueda inicial y se encontró un total de cincuenta negocios con las condiciones propuestas. Este primer proceso de indagación se desarrolló en diversas plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp. Luego de ello, se hizo la invitación a participar en el estudio y se contó con el compromiso, el interés y la disposición de treinta y cinco empresarios con sus negocios digitales.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados de esta investigación de acuerdo con el desarrollo de las cuatro fases expuestas en la metodología. La primera de ellas (revisión documental e identificación de tendencias) se desarrolló con fundamentación teórica; por ende, se presentan los resultados en la segunda fase.

FASE II: REALIDAD ACTUAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN MATERIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los negocios digitales representados por sus propietarios diligenciaron un cuestionario que permitió comprobar el desarrollo de la gestión, el uso de la acción estratégica y la forma en la que se despliega la creación de valor. Primero es importante aclarar que desde la perspectiva de los dueños no se reconocen directamente como “digitales”, sino como modelos empresariales apoyados por algunos medios tecnológicos de tipo virtual y digital para prestar su servicio. En la mayoría de los casos comercializan bienes tangibles no fabricados por ellos, y que están orientados a usuarios finales. Se consideran modelos empresariales gracias a la oportunidad que le ofrecen estos medios para minimizar gastos frente a un negocio tradicional con un punto de venta físico. Además, reconocen que estas plataformas no son complejas para una comunicación efectiva para ofrecer sus productos a los usuarios y controlar todas las actividades. Frente a esto se registra el uso de redes sociales con servicios gratuitos en los que exponen, mediante perfiles o páginas, una serie de contenidos cuyo principal objetivo es comunicar los productos disponibles para la venta.

Estos modelos de negocios están representados por una sola persona que realiza las funciones de gestión, comercialización y negociación. Incluso, en el 80 % de los casos se circunscriben la creación de contenidos entre de las funciones del dueño. Los negocios son representados en un 90 % por estudiantes de instituciones de educación superior, que han visto la necesidad de emprender debido a las pocas ofertas laborales que hay en el mercado de acuerdo con su perfil académico actual. La necesidad principal del surgimiento de este tipo de entes parte de diversas modas que actualmente se desarrollan para realizar emprendimientos en la informalidad (aludiendo nuevamente a la necesidad de no incurrir en gastos fijos en cuanto a arriendos o servicios públicos). Es así como el 100 % de estos negocios trabajan desde sus residencias y no ven a corto plazo la urgencia de formalizarse ante las entidades públicas.

Frente al tema de la crisis, especialmente el confinamiento social obligatorio decretado en el país por causa de la pandemia de covid-19, estos negocios han tenido cambios significativos en las dinámicas de comercialización y gestión. Los más importantes han sido:

- a. aliarse estratégicamente con empresas de domicilios locales para la entre-

ga de productos;

- b. crear contenidos para visualizar la humanidad de sus marcas o emprendimientos;
- c. unir las historias de vida del empresario junto a los retos de la marca para subsistir en medio de la incertidumbre,
- d. adaptar el portafolio de productos de acuerdo con las nuevas formas de vida de sus consumidores.

En la figura 1 se expone claramente la diferencia entre el antes y el durante de estos modelos de negocio frente a la crisis mundial de salud.

Figura 1. Cambios en los modelos de negocio frente a la pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el 20% de los negocios han creado valor a partir de dos tendencias explícitas en la revisión literaria: el uso del **storytelling** o construcción de contenidos para la gestión de marcas y, muy relacionado con este, la elección de embajadores de marca y el desarrollo de concursos para motivar la compra. Los empresarios exhiben las publicaciones que sus clientes crean y exponen en sus propias redes sociales mediante fotografías y videos con etiquetas (**hashtags**) mostrando la satisfacción del producto comprado.

Haciendo un contraste con las tendencias teóricas y la realidad organizacional de estos negocios, se comprobó lo expuesto por López-Rodríguez y Perea-Sandoval (2017) en cuanto a la poca capacidad que tienen para realizar sistemas de planificación del mercado en un periodo que incluya el largo plazo. Este hecho se representa en la desvinculación de un *marketing* proactivo y en el poco conocimiento que estos tienen del desarrollo de contenidos, lo que provoca que los elementos del mensaje creativo (intencionalidad, funcionalidad, humanización, comunicación) no sean percibidos por los clientes de manera coherente y pertinente. Esta afirmación se concluye con uno de los empresarios que reportó que durante la pandemia (marzo a julio) tuvo una disminución en sus ventas de aproximadamente un 30%.

Para cerrar este primer análisis, se presenta en la tabla 2 el resumen de la autoevaluación de los negocios durante la pandemia, sobre el uso de las tendencias expuestas en el apartado de revisión documental. La calificación dada a las afirmaciones en cada tendencia se fundamentó en una escala de 1 a 5, siendo 5 un desempeño superior. Los rangos de un desempeño aceptable o superior fueron definidos por los investigadores a partir de una media mayor a 3.

Tabla 2. Desempeño de los negocios frente a las tendencias encontradas

N.º	Tendencia	N.º	Desempeño	
			Media	Desviación estándar
1	Construcción de contenidos y uso del <i>storytelling</i>	35	2,95	0,765
2	Sistemas de comunicación a partir de la cocreación	35	2,64	0,876
3	Permanencia y constancia de actividades	35	2,73	0,984
4	Pureza en la gestión de la marca	35	3,05	0,432
5	Alianza estratégica y cooperación	35	2,86	0,453
6	Gestión financiera y familiar	35	2,05	0,333

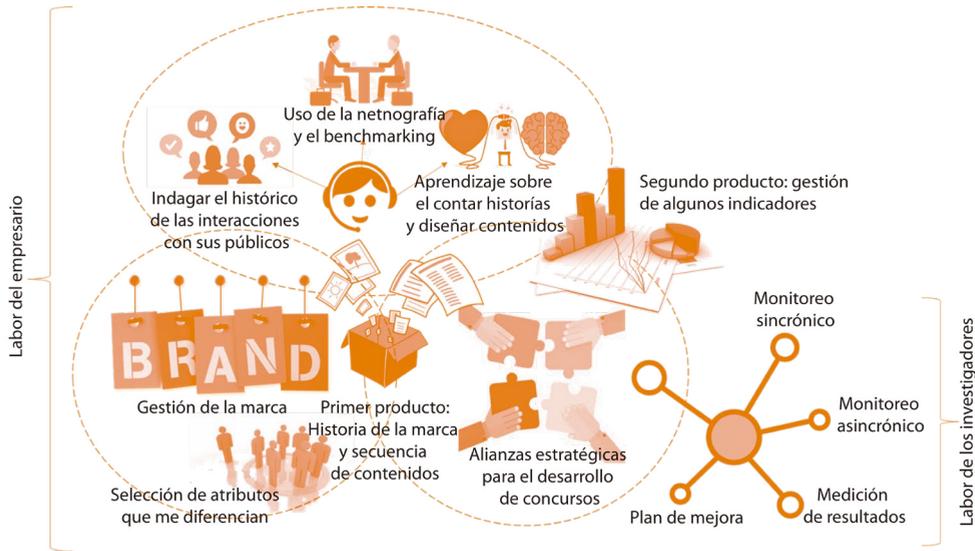
Fuente: Elaboración propia.

FASE III: ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Frente a los resultados anteriores, los investigadores vieron la necesidad de adaptar un modelo empírico a partir de las teorías encontradas en la revisión documental. El modelo se concibió como una práctica de generación de valor en tiempos de incerti-

dumbre, e integraron las seis tendencias valoradas por los mismos empresarios en la fase anterior. En la figura 2 se presenta la concepción gráfica del modelo.

Figura 2. Modelo empírico para la generación de valor en los negocios con asistencia tecnológica



Fuente: Elaboración propia.

El modelo se explica de la siguiente manera: se presume el establecimiento de dos productos o resultados (*branding* real para cada emprendimiento y una cultura de la medición de la gestión) mediante tres escenarios de acción por parte del empresario y uno de los investigadores. Las actividades orientadoras establecidas por los elementos de la unidad de análisis requieren tres aspectos:

- a. el uso de la netnografía para mejorar la producción de contenidos;
- b. la definición de los atributos de la marca y la conformación de una propuesta de valor que los diferencie de los demás competidores,
- c. las opciones de vinculación de otras marcas para desarrollar *co-branding* o gestión de marca compartida.

Por lo tanto, la función principal de los investigadores era medir los resultados de todo el trabajo hecho por los empresarios durante un periodo.

Luego del diseño del modelo, se realizó la socialización y validación con diez empresarios que decidieron participar aplicando el modelo durante tres meses (mayo, junio y julio de 2020). Los cambios en el modelo, recomendados por los empresarios en dos *focus group* realizados, fueron

- a. no considerar, según ellos, el uso de la tendencia “Sistemas de comunicación a partir de la cocreación”, porque de acuerdo con la situación de pandemia las estrategias para formular debían enfocarse hacia lo defensivo, y no habría suficientes recursos para la creación de nuevos productos.
- b. La tendencia “Gestión financiera y familiar” debería tener un grado de flexibilidad, pues en ocasiones los empresarios, al ser los únicos funcionarios del negocio y al poseer otras responsabilidades, como las personales y las familiares, no podrían disponer de tiempo suficiente para formular y calcular indicadores financieros que den cuenta de la efectividad de la gestión del negocio.

En la fase IV se exponen de manera detallada los resultados de la aplicación del modelo. Esto se sustentará en el siguiente apartado.

DISCUSIÓN

Cada empresario recibió una asesoría para la implementación del modelo, recogió las actividades que debía realizar y acogió algunos elementos o herramientas complementarias que podía utilizar para llevar a cabo las acciones propias en su negocio.

Durante los tres meses de ejecución no se evidenció una constante en el desarrollo de las actividades. El diseño de los contenidos y el uso del proceso de contar historias ha sido superficial y sin una continuidad durante la época de la pandemia. En efecto, como lo exponen López-Rodríguez y Perea-Sandoval (2017), hay una falta de proceso estratégico. En el análisis se corroboraron procesos como la negligencia

en la gestión de marca, la priorización de actividades diferentes a las del negocio (algunos aceptaron estar buscando trabajo mientras estaban con su negocio) y la ausencia de motivaciones para continuar con el proceso.

Frente al dilema del objetivo económico (aumento en los ingresos) se logró destacar con los empresarios los siguientes indicadores:

- a.** elevación de las ventas en un 2% en promedio;
- b.** aumento del 6% en las interacciones de los consumidores en redes sociales (uso de emoticonos y comentarios);
- c.** incremento en el número de seguidores o fanes en las principales redes sociales que manejan los negocios de un 10%;
- d.** tres alianzas que funcionaron durante el desarrollo del modelo.

Finalmente, lo presentado en esta discusión sigue la misma línea discursiva de Pitre-Redondo *et al.* (2019) quienes mencionan que algunos negocios comerciales de Latinoamérica tienen como debilidad la formulación, diseño y ejecución de estrategias debido a la ausencia de un diagnóstico inicial que dé cuenta de las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Los autores critican también la falta de una meta común que oriente sus esfuerzos hacia la creación de valor.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación arrojó las siguientes conclusiones. En primer lugar, los negocios o emprendimientos objeto de estudio, en su mayoría, son desarrollados por jóvenes universitarios que han visto en las redes sociales una oportunidad para obtener ingresos para ellos y sus familias, a falta de un empleo con las condiciones legales mínimas, puesto que no son concebidos dentro del sector “digital”. La forma más adecuada de nombrarlos es “negocios con asistencia de tecnologías de la comunicación”, puesto que los mismos empresarios lo consideran así. Este modelo de negocio se desarrolla en torno a la comercialización de productos no fabricados por

ellos mismos y dirigidos a consumidores finales. Están relacionados con accesorios, vestuario, comestibles y objetos de uso personal (aseo). Las principales maneras de generación de valor de los emprendimientos analizados están en función de la gestión de marcas y la creación de contenidos no solo para estimular la venta, sino también para establecer una comunicación más humana con sus públicos.

En segundo lugar, se diseñó un modelo de negocio cuyo objetivo central era crear valor a partir de las tendencias encontradas en la revisión literaria y centrado en el desarrollo de cada emprendimiento en épocas de incertidumbre, específicamente durante la pandemia, usando dos herramientas: la estrategia y la netnografía. El modelo fue validado por los empresarios quienes eliminaron una de las tendencias relacionadas con procesos de cocreación y solicitaron flexibilidad en el factor gestión financiera.

En tercer lugar, el modelo expuesto se aplicó en diez emprendimientos durante tres meses. Estos fueron los principales resultados de la experiencia:

- a. una elevación en las ventas del 2% en promedio;
- b. un aumento del 6% en las interacciones de los consumidores en redes sociales (uso de emoticonos y comentarios);
- c. un aumento de un 10% en el número de seguidores o fanes en las principales redes sociales que manejan los negocios,
- d. cinco alianzas que funcionaron durante el desarrollo del modelo.

Estos indicadores se establecieron por medio de la información suministrada por los empresarios.

Finalmente, los dueños de estos negocios son conscientes del desafío que afrontan en todo este proceso empresarial y más en pocas de pandemia. Reconocieron que deben mejorar su gestión de marca y la generación de contenidos con el fin de no solo enfocarse en su objetivo económico de maximización de utilidades, sino también de aportarle a su público otro tipo de servicios que promuevan lealtad y fidelidad hacia sus negocios, y causar así el tan anhelado valor. Todo lo anterior como referencia a lo expuesto por Pitre-Redondo *et al.* (2019), quienes consideran que los emprendedores colombianos son capaces de anticiparse a los cambios, mostrar una actitud optimista ante las situaciones y visualizar opciones para mejorar con integridad. Así se debe concebir la personalidad de los dueños de los negocios con asistencia tecnológica.

Se sugiere aplicar este modelo en otros escenarios de comercio tradicional para hacer posibles comparaciones frente a los resultados con o sin asistencia tecnológica.

REFERENCIAS

Bengry-Howell, A.; Wiles, R.; Nind, M. y Crow, G. (2011). *A Review of the Academic Impact of Three Methodological Innovations: Netnography, Child-Led Research and Creative Research Methods*. National Centre for Research Methods. Economic and social research council. 1-37. <http://eprints.ncrm.ac.uk/1844>

Bernal-Salazar. A. A. (2019). *El precariado en el desarrollo de emprendimientos digitales y el fenómeno de las startups*. [Tesis de posgrado, Universidad Jorge Tadeo Lozano] Repositorio Institucional <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/7894>

Carmona-Halty, M., Schaufeli, W., y Salanova, M. (2019). Good Relationships, Good Performance: The Mediating Role of Psychological Capital –A Three-Wave Study Among Students. *Frontiers in Psychology*, 10, 306-316. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00306>

Cepeda-Carrión, I. y Ortega-Gutiérrez, J. (2020). La co-creación de valor, y su influencia en los resultados empresariales en centros deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(1), 130-146.

Cepeda-Carrión, I. (2016). Knowledge management processes and organizational learning and unlearning: three works on their relationship and influence on value and performance. [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla].

Cobo-Quesada, F., Hervé, A. y Aparicio-Sánchez, M. (2010). *Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas*. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 43, 373-392.

Creswell J. (2003). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Dwyer, P. (2011). An approach to quantitatively measuring collaborative performance in online conversations. *Computers in Human Behavior*, 27, 1021-1032.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Education.

Kozinets, R.V. (2002). *The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities*. *Journal of Marketing Research*, 39, 61-72.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. y Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.

López-Rodríguez, C. E. y Perea-Sandoval, J. A. (2017). El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (28), 259-278. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4179>

López-Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde *el marketing*. *Equidad y Desarrollo*, (25), 209-224. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3726>

Mesa-Correa, D., Martínez-Costa, C., Mas-Machuca, M. y Uribe-Saavedra, F. (2013). *Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial*. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-257.

Mocciaro, A. y Battista, G. (2005). The Development of the Resource-Based Firm between Value Appropriation and Value Creation. *Advances in Strategic Management*, 22, 153-188. [https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(05\)22006-5](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(05)22006-5)

O'Malley, L., Story, V. y O'Sullivan, V. (2011). *Marketing in a recession: retrench or invest?* *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 285-310.

Padrón, J. (2001). La estructura de los procesos de investigación. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, año IX, n.º 17, julio-diciembre de 2001, (p.33). Universidad Simón Rodríguez. Venezuela.

Pitre-Redondo, R., Mangano-Molero, F., y Amaya-López, N. (2019). Prospectiva a nivel profesional desde miradas emprendedoras. Construcción de escenarios posibles como factor de competitividad. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1), 43-57. <https://doi.org/10.22490/25392786.3174>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Rosier, E. (2011). *Marketing strategy in a turbulent environment*. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 413-419.

Slater, S. y Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Turpo, O. (2008). La netnografía: un método de investigación en internet. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-10.

Uribe, F.; Rialp, J. y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de *marketing* en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.

Vaaler, P. y McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization Design*, 15(6), 687-703.

Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 134-154.

Xun, J., y Reynolds, J. (2010). Applying netnography to market research: The case of the online forum. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(1), 17-31.

Yi, Y., y Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.