

Modelos de negocio en la economía informal: Análisis desde la perspectiva de los escalones superiores y sociología de la experiencia para el caso de dos vendedores ambulantes en Bogotá

Nota del autor:

Laura Rojas Pinilla

Escuela de Administración, Universidad del Rosario

Tutora de la investigación: Merlin Patricia Grueso

Artículo de Investigación para optar por el Título de Magíster en Dirección

Contacto: lauraco.rojas@urosario.edu.co

Bogotá, 2019

Resumen

Los modelos de negocio se han explorado tradicionalmente desde la disciplina de la Administración con una mirada exclusiva en los negocios formales. Sin embargo, al mundo de la economía no solo lo conforman las organizaciones que atienden a todas las normatividades, por lo tanto, mediante la presente investigación se buscaba aplicar la noción de modelo de negocio en la economía informal. A través de un estudio cualitativo, se realizó un estudio de caso basado en un acercamiento etnográfico a dos vendedores ambulantes en Bogotá. Las categorías de análisis provinieron del modelo Canvas, la perspectiva de los escalones superiores y la sociología de la experiencia. Con base en los resultados, se evidenció que los participantes estructuran su modelo de negocio y toman decisiones permeados por sus características personales y sus experiencias de vida.

Palabras clave: Ventas ambulantes, modelo de negocio, experiencias de vida, características personales.

Abstract

Business models have been traditionally explored within the discipline of Business Management, with a unique look of formal businesses. However, the world of economy is not only made of the organizations that comply with all the regulations. Therefore, this research sought to apply the notion of business model in the context of informal economy. Through a qualitative study, a case study was realized with ethnographic approach to two street vendors in Bogota. The categories of analysis came from the Canvas model, as well as the upper echelons perspective and sociology of the experience. Based on the results, it was demonstrated that the participants structure their business model and make decisions permeated by their personal characteristics and their life experiences.

Key Words: Street vending, business model, life experiences, personal characteristics.

Introducción

El concepto de modelo de negocio se ha investigado desde el campo de la Administración, disciplina que lo ha abordado fundamentalmente desde la formalidad. En este contexto se han escrito diversos estudios de caso como el de Mango (Rodríguez, Casi, & Carbonell, 2009), Apple (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008), Nestea (Mattar & Silva, 2016), empresa ALFA Combustíveis (Arruda de Araujo, Silva, Popadiuk, Ilze, & Coti-Zelati, 2017), Banco BBVA (Cortina & Fernandez de Lis, 2016), Herbarium (Da Silva & Dos Reis, 2016), Prisa-periódico por internet (Cea, 2009), YouTube (Larrañeta & Ruiz, 2012), de la plataforma Change.Org (Calvo, 2016), Netflix (Izquierdo-Castillo, 2015). Estas investigaciones se caracterizan por describir el funcionamiento y estrategias de modelos exitosos en diferentes lugares del mundo.

De igual forma, la noción de modelo de negocio ha sido estudiada desde sectores como servicios electrónicos (Janita & Miranda, 2014), emprendedores (Macías, Días, & García, 2015), de escuelas de negocio (Benabdallah, Hannas, & Boiteux, 2015), en la industria de los video juegos (Trenta, 2014), servicios digitales y contenidos periodísticos (Casero-Ripollés, 2012), editoriales de revistas científicas (Villarroya, Claudio-González, Abadal, & Melero, 2012), universidades confesionales (Lemos Júnior & Silva Meirelles, 2016) y aplicaciones de libros para niños (Pilar & Rodríguez, 2014), entre otros.

Lo anterior evidencia el interés que existe por conocer la forma como las organizaciones operacionalizan la estrategia a través de modelos de negocio desde la formalidad, es decir, desde la empresa que cumple con una normatividad legal, que se ajusta a estándares económicos y

comerciales (Parra, 2013). Pero, ¿qué hay de los negocios informales? Existe un panorama que no está entre las líneas de la formalidad: la señora que vende tintos en un carro, el señor que se sube al bus a ofrecer libros de cuentos, la joven que vende jugos de naranja en la calle, el joven que vende sándwich en un puente, el señor que tiene una chaza con dulces, cigarrillos, etc. (Gómez, 2007). De acuerdo con algunos estudios, Latinoamérica registra un promedio de 39,2% en los niveles de economía informal (Adame & Tuesta , 2017) y en Colombia, para el 2017, 23 ciudades principales del país acumulaban una informalidad del 48,1% (Fedesarrollo, 2018).

Los vendedores informales hacen parte del universo comercial y de la gestión de los negocios: venden productos, reciben un pago por ellos, se ubican en un punto de venta, compran sus productos a ciertos proveedores, crean alianzas y lazos de solidaridad con otros vendedores, buscan ganar clientes (Gómez, 2007). En ese contexto, se ha señalado que “independientemente de toda finalidad estadística, la heterogeneidad de la economía informal requiere un análisis de los procesos específicos que generan y/o mantienen la informalidad” (OIT, 2014).

Es claro que el mundo de la economía y el comercio no lo conforman sólo las organizaciones que cumplen con todos los requisitos formales de ley; dando lugar a todo un campo por explorar desde la gestión de lo informal. De hecho Ram, Edwards, Jones & Villares-Varela (2017) han señalado que, si bien la informalidad ha recibido escasa atención desde el ámbito del emprendimiento y de la administración, es necesario entender este fenómeno como un área emergente en los estudios sobre negocios. De igual forma, Çakmak, Lie & McCabe (2018) señalan que los puntos de vista de los empresarios informales han sido marginalizados y frecuentemente no abordados desde el campo académico, lo que hace necesario su estudio.

Por lo anterior, una investigación como la presente cobra relevancia. Aborda un fenómeno generalizado y representativo como lo es la economía informal y se enfoca en una de sus vertientes: el comercio de productos a través de las ventas ambulantes. Ahora bien, la presente investigación busca ir un paso más allá de la mera descripción de los negocios ambulantes y busca entender las lógicas, acciones y motivaciones de los vendedores para tomar decisiones estratégicas frente a su negocio informal. Se parte de la teoría de la sociología de la experiencia y de la perspectiva de los escalones superiores para rastrear las características personales, además de las experiencias pasadas y presentes, que permiten analizar la toma de decisiones estratégicas en los puestos.

En razón de lo anterior, este artículo se preguntó específicamente por: ¿cuáles son las características de los modelos de negocio informales de dos vendedores ambulantes en Bogotá?, ¿de qué manera las características personales de los vendedores ambulantes están vinculadas con las decisiones del negocio? y ¿cómo está relacionado el contexto social de dos vendedores ambulantes seleccionados en Bogotá con sus modelos de negocio informales?

Para dar respuesta a estos interrogantes se presenta este artículo. En la primera sección se expone el marco teórico que brindó las categorías de análisis: literatura sobre la informalidad, modelos de negocio, escalones superiores y sociología de la experiencia. En el segundo apartado se detallan las decisiones metodológicas que guiaron la investigación, para que luego, en la sección de resultados, se presenten los modelos de negocio, las experiencias de vida y las decisiones estratégicas de cada uno de los participantes. En el apartado de discusión se exponen

los elementos que más se destacaron en relación a la informalidad, los modelos de negocio, la teoría de los escalones superiores y la sociología de la experiencia. Por último, se concluye con los principales hallazgos de esta investigación y se sugieren próximas investigaciones.

1. Marco teórico

El presente proyecto de investigación estuvo fundamentado en pilares teóricos que guiaron la metodología, la recolección de datos y el análisis de la información. Por lo tanto, es fundamental abordar en esta sección los resultados de la revisión de literatura y explicitar las decisiones conceptuales tomadas a lo largo del desarrollo del proyecto. En las siguientes páginas se situará al lector en la posición teórica asumida en la investigación para abordar el caso particular de cada vendedor. Se presentan, entonces, los conceptos de economía informal, modelo de negocio, escalones superiores y sociología de la experiencia.

El concepto de modelo de negocio a través del modelo Canvas permite organizar la información sobre cómo funcionan las ventas ambulantes en el día a día. La perspectiva de los escalones superiores permite vincular características personales de cada vendedor con las decisiones estratégicas que toman en su negocio. Por su parte, la sociología de la experiencia brinda un marco explicativo sobre el contexto de vida de cada persona para dilucidar por qué un puesto de venta ambulante llega a crearse, además, brinda una perspectiva teórica para encontrar sentido a decisiones que en otro contexto serían absurdas o irracionales.

1.1 Economía informal

La economía informal es un eslabón importante en la cadena económica porque tiene un alto porcentaje de participación. Entre el 48,3% al 55,5% del total de la población trabajadora en Colombia se dedica a alguna actividad informal (Saldarriaga, Vélez, & Betancur, 2016). Según, Adame y Tuesta (2017), la informalidad se constituye como un problema para las economías emergentes debido a los efectos nocivos sobre la capacidad fiscal de los países, la disminución en las contribuciones de seguridad social, la dificultad para entrar en los mercados financieros y los consecuentes impactos sobre la productividad.

La literatura económica ha enfocado la cuestión de la informalidad bajo tres corrientes generales: la institucionalista, la estructuralista y la culturalista. Desde el enfoque institucionalista, la informalidad se caracteriza por la evasión a los impuestos y las altas regulaciones gubernamentales. Las barreras legales y las burocracias que implica actuar bajo los marcos formales contribuyen a que los individuos realicen un análisis de costo/beneficio para tomar decisiones sobre si cumplen o no con la normatividad legal (Adame & Tuesta, 2017).

Existe un buen número de publicaciones desde el enfoque institucionalista (Boly, 2018; Crootty, 2017; Erbaugh, Nurrochmat & Purnomo, 2017; Hiron, y otros, 2018; Queiroz & Vanderstraten, 2018; Ramírez & Vergara, 2014; Schmal, Rivero & Vidal, 2016; Vergara, Ramírez, Santana & Carranza, 2017) que se refieren a la informalidad como un fenómeno que requiere ser controlado y acabado. La finalidad es el tránsito de la economía informal a una economía completamente formal. Los autores argumentan que la condición de formalidad garantiza el correcto desarrollo de las economías nacionales, aumenta las posibilidades de estabilidad y competitividad. Adicionalmente, denuncian algunos de los efectos negativos de la

informalidad: precariedad del trabajo, vulnerabilidad de las personas que se dedican a esta forma de trabajo, daños al medio ambiente, etc.

Dentro de esta corriente se encuentran también las conceptualizaciones que hace el DANE sobre la economía informal. La institución colombiana se basa en las recomendaciones que hace la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para hacer una diferenciación entre el empleo informal y el sector informal. El primero tiene un enfoque laboral y el segundo un enfoque empresarial. Entonces, el empleo informal se refiere “a la relación de trabajo, de derecho o de hecho, no está sujeta a la legislación laboral nacional, al impuesto sobre la renta, a la protección social o a determinadas prestaciones relacionadas con el empleo (indemnización, despido, vacaciones, etc.)” (DANE , 2009)

El sector informal se define como el conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios con la finalidad de generar ingresos para los involucrados. Estas unidades funcionan típicamente a pequeña escala, con una organización rudimentaria. Así las cosas, se refiere a todas las actividades económicas de mercado que operan a partir de los recursos de los hogares, pero sin constituirse como empresas con una personalidad jurídica (DANE , 2009). De acuerdo a esta definición que nos presenta el DANE es clave comprender que la presente investigación se enmarca en la segunda área de estudio, es decir, el sector informal.

Por otra parte, el enfoque estructuralista resalta que la informalidad surge como un efecto ante la escasa capacidad de los sectores económicos modernos para ofrecer trabajos adecuados y

suficientes a los sujetos cualificados (Adame & Tuesta , 2017). El crecimiento de la economía informal se debe a que es una oportunidad para emplearse y a que es una forma de trabajo que garantiza la provisión y la subsistencia de las familias (International labor office, 1972). Los elementos que explican la informalidad, entonces, se deben a factores estructurales que son exógenos a los individuos: la marginalidad, la pobreza, la desigualdad de género, los contextos de desempleo y sub-empleo (Adame & Tuesta , 2017).

Otra corriente de investigación aborda la informalidad desde un enfoque culturalista (Carvajal, Cárdenas & Estrada, 2017; Damayanti, Scott & Ruhanen, 2017; Martínez, Rennie & Estrada, 2017; Parra, 2013; Ram et. al. , 2017). Aquí lo principal es entender cómo funcionan las actividades y qué caracteriza a los actores que trabajan dentro de la informalidad. Los autores de estos estudios suelen exponer casos empíricos para dar cuenta de las relaciones entre la informalidad y la formalidad. Algunos autores exponen que no es posible una situación en la que se es 100 % formal o informal, argumentan que hay zonas grises dentro del trabajo y las organizaciones. También en este tipo de investigaciones se rastrean las interacciones que se dan entre los sujetos para crear espacios de cooperación en la informalidad.

Así las cosas, la informalidad se refiere a múltiples situaciones, surge de diferentes causas, plantea problemas distintos y se desarrolla en diferentes formas de negocio. Los diferentes enfoques plantean oportunidades para entender el fenómeno de la informalidad desde diferentes ópticas. El enfoque culturalista es el de mayor prevalencia en la presente investigación, en la medida en que brinda herramientas que permiten comprender las características y contexto de las personas que trabajan en la informalidad y la manera cómo realizan sus actividades.

1.2 Modelo de negocio

En el campo de la estrategia, el *modelo de negocio* es una conceptualización que permite “explorar y definir acciones sobre los clientes y competidores, la oferta, los recursos financieros, las actividades de venta y la organización logística” (Hedman & Kalling 2003, p. 49). El modelo de negocio también se ha estudiado desde el campo del emprendimiento como el primer paso para crear una empresa que pueda mantenerse a flote y crear valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo de negocio se utiliza para organizar las ideas alrededor de un marco que permite darle sentido a la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). A diferencia de un plan de negocio, el cual describe en detalle los objetivos de la entidad para determinar la viabilidad financiera del negocio o especifica las acciones tácticas de la compañía, el modelo de negocio sintetiza en una matriz cómo la compañía crea valor desde todos los frentes: relaciones con los clientes, proveedores, canales, producto o servicio, estructura financiera, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El concepto de Modelo de Negocio se empezó a estudiar desde los años 1950s, a partir de la publicación *The practice of management* (Drucker, 1954). Allí se plantea que las organizaciones están en una relación indesligable con el cliente. La satisfacción de los clientes depende de las operaciones y la gestión de los directivos (Palacios, 2009). De los anteriores postulados surge el concepto de modelo de negocio como un esquema que permite responder preguntas clave para

las organizaciones: “¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar valor al cliente a un coste apropiado?” (Ricart, 2009).

Con esas preguntas, la discusión académica se dirigió hacia qué era lo que diferenciaba a una empresa, así también, se cuestionaba sobre el desempeño exitoso de una compañía en un entorno competitivo. El debate argumentativo giró, entonces, alrededor de dos perspectivas: las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1991) y la perspectiva basada en recursos (Barney, 1991). En medio de esto aparece Normann (2001) con una propuesta que encaminó la discusión hacia la conceptualización del modelo de negocio.

Normann (2001) utilizó la idea de negocio para integrar ideas opuestas. Hacer empresa debía basarse en el entorno externo, sus necesidades y lo que se está valorando. La oferta que brinda la compañía y, por último, los factores internos tales como la estructura de la organización, conocimiento, recursos y valores (Normann, 2001). La investigación se centró, entonces, en los procesos clave para que una empresa genere valor. Casi que como un mediador teórico, el modelo de negocio surge como un concepto que abarca estrategia y estructura; teniendo en cuenta las relaciones con el exterior y las capacidades internas para crear valor.

En la producción académica más reciente se identificaron dos perspectivas en relación a los modelos de negocio (Ver Tabla 1). Un primer énfasis se concentra en las empresas con una trayectoria de funcionamiento, donde los análisis suelen ser estudios de caso donde se valoran cuáles son los factores que hacen que una compañía sea exitosa. La segunda perspectiva se refiere a la creación de nuevas empresas, de tal manera que el emprendedor pueda crear una

propuesta de valor para los clientes antes de que la organización empiece a operar (Uscátegui, 2015).

Tabla 1. Perspectivas en torno al concepto de Modelo de Negocio

PROPUESTAS SOBRE MODELOS DE NEGOCIO			
Descripción desde las organizaciones exitosas		Descripción desde el emprendimiento	
Timmers (1998)	El modelo de negocio como una arquitectura para el producto, servicio y flujos de información, incluyendo la descripción de varios actores en los negocios y sus roles. El modelo describe los beneficios potenciales y los recursos involucrados.	Slywotsk y (1999)	Modelo de negocio como un concepto conductor en la configuración de las características emergentes de la empresa.
Magretta (2002)	Historias que explican cómo funciona la empresa. Enumera los elementos fundamentales como las actividades asociadas a realizar los objetivos (producción del servicio o producto) y las actividades para la venta (búsqueda de los clientes, transacciones, logística).	Osterwalder y Pigneur (2010)	Proponen una guía práctica para emprendedores. Se presentan los elementos de: fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes, relaciones con clientes, segmentos de mercado, propuestas de valor, canales y fuentes de ingresos. Brindan preguntas orientadoras para los equipos de trabajo.
Shafer, Smith y Linder (2005)	Los elementos del modelo de negocio se pueden clasificar en cuatro categorías básicas: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. Las elecciones estratégicas envuelven: clientes, propuesta de valor, capacidades, precio, competidores, estrategia, marca, diferenciación, misión. La creación de valor involucra los recursos y las actividades. La captura de valor se centra en los costos, ganancias y	Garcés, López y Pailiacho (2017)	El modelo de negocio es una estructura organizativa que permite crear un anteproyecto básico y ágil para diseñar los elementos necesarios para que un emprendimiento sea rentable. Es una herramienta que organiza de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor a sus ideas y negocios

	aspectos financieros. La red de valor implica información de los clientes, proveedores, información del producto.		
--	---	--	--

Fuente: Autora, con base en los autores revisados.

Desde el primer enfoque investigativo se encuentran autores como Timmers (1998), Chesbrough y Rosenbloom (2002), Magretta (2002), Shafer, Smith y Linder (2005), Linder y Cantrell (2000), Johnson, Christensen y Kagermann (2008), Teece (2010), quienes realizan un ejercicio de descripción sobre negocios que ya están implementados. Lo principal en sus argumentos es la propuesta de valor, exponiendo cómo esta se traduce en las operaciones y relaciones con clientes y proveedores. Estas decisiones son claves en la formulación de estrategias.

A partir del segundo enfoque, autores como Slywotsky (1999), Amit y Zott (2001), Dowing (2005), Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) Osterwalder y Pigneur (2010), Meertens, Iacob, Nieuwenhuis (2012), Garcés, López y Pailiacho (2017), exponen la importancia de partir de la creación de un modelo de negocio para formar empresa. Estos autores ofrecen un paso a paso de lo que debe hacer el emprendedor al momento de estructurar su idea de negocio.

En definitiva, el punto central del concepto de modelo de negocio es la creación de valor. Sea que se diseñe una estrategia previa o que se cree una estrategia sobre una estructura, lo principal es crear valor al cliente, para así garantizar perdurabilidad a la empresa. La forma como se organizan los recursos internos, se desarrollan las relaciones con pares, competencia o

proveedores, y como se establece un orden financiero o se deciden canales y formas de comunicación, es lo que dilucida qué es un modelo de negocio para cada sujeto.

El modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta metodológica para plasmar las decisiones clave frente a las organizaciones, por lo tanto, permite operacionalizar el modelo de negocio. Este esquema sintetiza nueve bloques cualitativos que describen “lo básico de cómo la organización crea, desarrolla y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011). De acuerdo con Acosta, Barreto, Montenegro y Gaona (2018), los módulos se definen de la siguiente manera:

- Propuesta de valor: Se refiere al conjunto de productos y servicios que le permite al negocio satisfacer las necesidades de los clientes. Representa lo que la hace única y diferente frente a sus competidores.
- Segmento de clientes: Representa los grupos en los que el negocio está interesado. La pregunta clave es ¿a quién se crea valor?
- Canales: Este es el camino para establecer contacto con el segmento de clientes, para así, facilitar la compra del producto o servicio.
- Relación con clientes: El tipo de relaciones son establecidas de acuerdo al segmento de clientes, en orden de atraer, retener o fortalecer la participación en el mercado.
- Fuente de ingresos: Los ingresos son resultado de la propuesta de valor ofrecida a los clientes. Las preguntas claves son ¿exactamente a qué se va a dedicar la organización? y ¿en qué negocios no se va a involucrar?

- **Actividades clave:** Las principales actividades deben ser ejecutadas para el desarrollo, distribución y venta de la propuesta de valor de la organización.
- **Recursos clave:** Estos son los activos físicos, financieros, intelectuales o humanos que son necesarios para que la compañía opere.
- **Socios clave:** Son los actores y relaciones que permiten fortalecer las actividades y ganar participación en el mercado.
- **Estructura de costes:** Los gastos que están ligados a la creación, desarrollo y captura de valor para la compañía.

1.3 Perspectiva de Escalones Superiores

Dado que los modelos de negocio parten de las decisiones estratégicas que toman las personas para crear valor, la perspectiva de los Escalones Superiores de Hambrick y Mason (1984) ofrece una visión apropiada para entenderlos. Los autores argumentan que los resultados y la estrategia de una organización se ven influenciados por los valores, la base cognitiva y experiencias de los directivos (p. 193). Hambrick y Mason (1984, p. 195) parten de la premisa que las estrategias tienen un componente “conductual” y en consecuencia, “en cierta medida reflejan la idiosincracia de los tomadores de decisiones”. Comprender la estrategia desde esta perspectiva, entonces, requiere de una base multidisciplinar entre psicología, sociología y ciencias económicas (p. 193) para dar un panorama completo de qué es lo que hace diferente a una compañía de otra a partir de las decisiones que toman sus directivos.

Hambrick y Mason (1984) señalan que los tomadores de decisión en una organización poseen unas características personales, que se pueden clasificar en dos grupos: observables y psicológicas. En el primer grupo se encuentran características como la edad, el tiempo en la organización, conocimientos técnicos, educación y la condición socio-económica. En el segundo grupo se encuentran variables psicológicas como la base cognitiva, los valores, las percepciones y motivaciones. Los autores concluyen que los elementos de ambos grupos, en diferente medida, tienen efecto sobre las decisiones estratégicas de los tomadores de decisión.

Para los autores, las características personales influyen directamente en los *riesgos* que asume un directivo, en la *creatividad* que imprime en los proyectos, en qué tanta *seguridad* requiere para tomar decisiones, en cuáles son las *metas* que le traza a cada grupo de trabajo, en qué medida introduce *cambios* en la empresa, qué cosas identifica como una *oportunidad* y qué situaciones como *amenaza* o en qué tan *homogeneo/diferenciado* es el grupo de trabajo que selecciona.

Así las cosas, lo que hace a una compañía adquirir un funcionamiento y organización determinada parte de las características de los directivos que toman decisiones sobre los negocios. Esta perspectiva es empleada en la presente investigación, a través del análisis de las características personales de dos vendedores ambulantes y su relación con la forma como configuran sus modelos de negocio.

1.4 Sociología de la Experiencia

La sociología de la experiencia se vincula en la presente investigación como un marco explicativo que permite analizar por qué los individuos estudiados se dedicaron a las ventas ambulantes. Este enfoque teórico además permite darle sentido a porqué los vendedores aplican las decisiones estratégicas que realizan en el día a día, dado que la experiencia según François (2010), es la manera en que cada individuo construye lo real.

Para François (2010), una persona ‘construye lo real’ a partir de lo que va viviendo. Un individuo experimenta situaciones como: cocinar, asistir a un lugar a través de medios de transporte, ver televisión, etc. O puede vivir situaciones extra-cotidianas como peleas, mudanzas, separaciones, la llegada de un hijo, etc. Cada situación vivida le permite al individuo interiorizar unas “lógicas de acción”.

Por ejemplo, si una persona va a cocinar sabe que la tarea se realiza en un lugar como la cocina y nunca en un baño. Esa es una lógica de acción: es la forma como el individuo le da sentido a su mundo, lo organiza y produce acciones presentes (François, 2010). Siendo así, para que el individuo interiorizara que ‘nunca se cocina en un baño’ tuvo que tener una *experiencia de vida*. La persona debió conocer un baño, bien sea porque lo visitó o escuchó de otra persona para qué y cómo se usaba. En ese sentido, el individuo construyó un **concepto** que le permite actuar de x o y manera cuando se le presenta una situación en el presente.

Según esta teoría, la experiencia también es lo que le permite a un individuo enfrentarse a situaciones que en un primer momento son de crisis, desorganizadas o desestructuradas (François 2010, p. 85) como es el caso de las situaciones extra cotidianas: una separación, una pelea, la

llegada de un hijo, el manejo de un negocio nuevo, etc. Frente a estas circunstancias, el individuo no sabe a ciencia cierta cómo actuar y, entonces, recurre a la experiencia como ‘códigos’ para construir una acción propia. Si bien una persona nunca ha sido padre o ha tenido un negocio propio, decide actuar de acuerdo a lo que ha visto de su entorno, ha leído o ha escuchado. La experiencia, en este sentido, son los referentes que adquirió al interactuar socialmente.

Así las cosas, la experiencia no es un ejercicio meramente individual. Las acciones se construyen a partir de la interacción con otros, orientándose también por estas conductas sociales. Entonces, para cumplir con el objetivo de analizar la asociación entre las características personales y los modelos de negocio adoptados, es necesario también, estudiar las situaciones que los participantes han vivido, cómo se han apropiado de estas y cómo las organizaron para producir acciones concretas sobre las estrategias de sus negocios.

2. Metodología

Para llevar a cabo la investigación se realizó un estudio de caso múltiple con un enfoque cualitativo y una perspectiva etnográfica. En este sentido, la metodología cualitativa permite entender el cómo y el porqué de algunas dinámicas a través de la voz de sus propios participantes (Edmonds & Kennedy, 2017). De igual forma, permite entender con profundidad el contexto, las lógicas y el funcionamiento de los procesos, en este caso, las ventas ambulantes. Dado que la teoría de los escalones superiores y la sociología de la experiencia requieren un conocimiento profundo sobre la trayectoria de vida, el contexto social, económico, educativo, los círculos

sociales y familiares de los participantes de la investigación, se decidió recolectar la información a través de una perspectiva etnográfica.

Dicha perspectiva permite describir y analizar las interacciones, las creencias, las motivaciones y las decisiones de ciertos individuos basado en las observaciones y la convivencia con las personas en su contexto mismo. La interpretación de los resultados siempre va atado al contexto (Edmonds & Kennedy, 2017). Mediante la perspectiva etnográfica, se recopiló información sobre los modelos de negocio, las experiencias de vida y las decisiones estratégicas que toman estas personas alrededor de su puesto.

Ahora bien, el estudio de caso es frecuentemente usado en estudios etnográficos para hacer una distinción con las etnografías tradicionales que estudian grupos sociales enteros. El estudio de caso, dentro de la etnografía, permite diseñar el seguimiento que se va a hacer tanto a los sujetos relevantes como a las unidades de análisis. Siendo así, esta investigación hizo uso del análisis *multi-caso/holístico* (Yin, 2009). Esto es, estudiar la realidad a partir del seguimiento de más de un caso y concentrándose sólo en una unidad de análisis. Así las cosas, se estudiaron dos perfiles que brindaron datos suficientes para ser *contrastados* según los contextos.

2.1 Los informantes

Con las categorías definidas teóricamente y con el marco de acción estructurado, la intención de la presente investigación fue profundizar en dos casos que se dedicaran a las ventas ambulantes (con un puesto fijo) de productos similares (cigarrillos, paquetes, dulces, bebidas),

pero que se pudieran contrastar por tener perfiles diferentes. Así, se tomó la decisión que fueran un hombre y una mujer, uno más joven y otro de una edad más avanzada y que se ubicaran en distintos puntos de Bogotá.

El siguiente paso fue el proceso de ‘reclutamiento’. Se realizó un acercamiento cara a cara con diferentes personas que cumplieran con el perfil definido. En una primera instancia se les explicó a las personas el propósito de la investigación y se aclaró la necesidad de realizar visitas periódicas para observar y hablar sobre el negocio de ventas ambulantes. Se recibieron tres negativas y dos aceptaciones. De allí que el participante uno, un hombre de 27 años ubicado en la calle 200 con autopista norte y la participante dos, una mujer de 49 años ubicada en la carrera 30 con calle 48 se convirtieran en los informantes clave de la investigación.

2.2 El campo

Un primer encuentro fue el acercamiento para presentar el proyecto y de ahí obtener la confirmación en la participación, a partir del segundo encuentro se empezaron las observaciones enfocadas en las categorías previamente definidas. En los primeros encuentros se indagó por el modelo de negocio, esto permitió hablar con los vendedores de temas relacionados con su trabajo, para así entrar en confianza y poder indagar en las visitas posteriores sobre los temas más relacionados con su contexto familiar, educativo, económico, valores, etc.

Durante la investigación se logró un alto grado de confianza durante las charlas que sucedían en cada una de las visitas: los vendedores con el pasar del tiempo empezaron a mostrarle fotos a

la investigadora, a contarle secretos y preocupaciones. En ese ejercicio el rol de la investigadora se tornó como el de una escucha o un soporte. Al finalizar la fase de recolección de información, los participantes dejaban sola a la investigadora a cargo del puesto ambulante por algunos instantes. En esas ocasiones, las observaciones se tornaron observaciones participantes.

Aunque al inicio de la investigación se definió un cronograma de visitas, en la ejecución, este no se llevó a cabo como se había planeado, pues, una serie de eventos cambió el curso. Hacia marzo del 2018 el participante 1 decidió cerrar su puesto ambulante, por lo tanto, el trabajo de campo con él se ejecutó efectivamente entre enero y marzo. Luego de este hecho el participante accedió a seguir aportando a la investigación a través de una entrevista estructurada. Con la participante 2 hubo varias semanas en las que no se realizaron visitas debido a que no abrió su puesto, ya que, debía cuidar a su madre enferma, a su esposo o realizar diferentes trámites personales.

Siendo así, durante los 7 meses de recolección de información, se realizaron observaciones (y en algunos momentos observaciones participantes), entrevista y revisión de material de los vendedores ambulantes (cuadernos de notas y fotografías). El procedimiento de recolección se basó en la toma de notas. La investigadora llevó una agenda y allí consignó lo observado y hablado en cada visita. Luego, se realizó un proceso de transcripción de las notas de campo, detallando la fecha, las horas, los datos descriptivos, analíticos y reflexivos que resultaban de cada una de las visitas. Para el caso de la entrevista se diseñó un guion basado en las categorías predefinidas, se pidió autorización para grabar el sonido y luego se efectuó la transcripción literal de dicha entrevista.

2.3 Análisis de la información

Una vez se recolectó la información necesaria por cada categoría, se detuvieron las visitas y se dio inicio al proceso de análisis. A través del software cualitativo Atlas T.I se organizó la información de cada uno de los participantes de manera independiente. Al software se subieron las diferentes notas de campo, las fotografías y la transcripción de la entrevista realizada. Luego, se procedió a hacer la categorización.

Atendiendo las recomendaciones de Saldaña (2011), en esta investigación se hace uso de diferentes tipos de categorías. En primer lugar se realizó una categorización descriptiva (2011, p. 104) para organizar la información recolectada en las observaciones y entrevistas a través de un análisis inicial. Este proceso permitió relacionar lo hallado en campo con los conceptos teóricos del modelo de negocio. A través de la codificación de valor (2011, p. 105) fue posible analizar la información sobre los valores, actitudes, creencias y experiencia de los participantes. Tal como lo indica Saldaña (2011), este proceso de codificación requirió de la relación entre las dimensiones intrapersonales, interpersonales y las construcciones culturales de cada individuo. Una siguiente fase del proceso requirió de la tematización de los datos (2011, p. 108), la cual consiste en resumir en frases u oraciones, los significados manifiestos o latentes de los datos. De allí se logró obtener el primer esbozo analítico para la redacción de los resultados.

Ahora bien, durante el trabajo de campo se recolectó información que, para facilitar el análisis, tuvo que ser clasificada en subcategorías dentro de las tres categorías analíticas definidas: modelo de negocio, experiencias de vida y escalones superiores. Para la categoría de

modelo de negocio, las subcategorías correspondieron a: actividades clave, canales, estructura de costos, flujo de ingresos, propuesta de valor, recursos clave, relaciones con los clientes, segmentos de clientes y socios clave. Para la categoría de experiencias de vida, las subcategorías fueron: experiencia familiar-actual, experiencia familiar-pasada, creencias y motivaciones. En cuanto a la categoría de escalones superiores, las subcategorías definidas fueron: valores, nivel socio-económico, nivel de educación, experiencia laboral-actual, experiencia laboral-pasada y edad.

La selección de las subcategorías estuvo atada a las posturas teóricas expuestas en la propuesta de Hambrick y Mason (1984) sobre la perspectiva de los Escalones Superiores, el modelo Canvas, como referente para comprender el modelo de negocio y en las experiencias de vida, provenientes de la Sociología de la experiencia de François Dubet (2010). Dicha categorización permitió darle un orden a la información recolectada en campo.

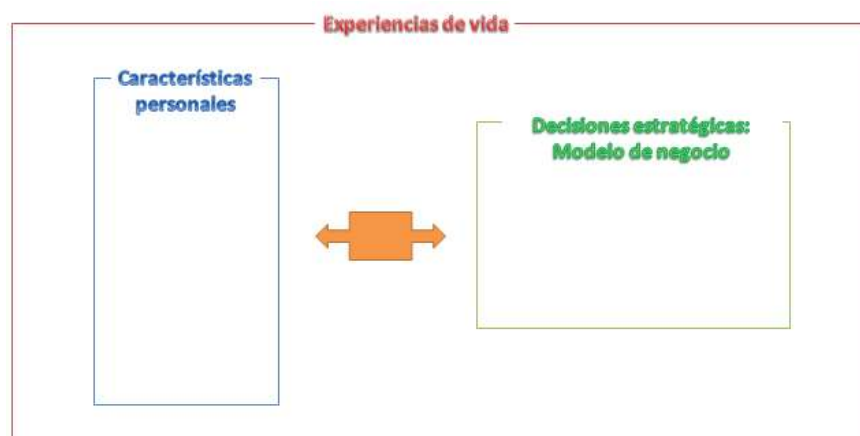
Sin embargo, existen varios elementos que se comparten entre la perspectiva de los escalones superiores y las experiencias de vida como experiencias laborales, valores, motivaciones y creencias. Si bien, la perspectiva de los escalones superiores aborda las características personales de los tomadores de decisión, estas características no son exclusivamente individuales, dependen en gran medida del contexto social de cada persona.

Es decir, un individuo se construye a partir de lo que vivió (experiencias), además de cómo interactúa con otros, y es ahí cuando la perspectiva de los Escalones superiores y la sociología de la experiencia se encuentran. Las experiencias de vida no se pueden rastrear si no se sitúa el

objeto de estudio en una persona, y las características personales no cobran sentido y relevancia sino se estudia el contexto social del individuo.

En consecuencia, a partir de este proceso de análisis surge un modelo explicativo de cada uno de los casos. Este modelo representa gráficamente el argumento principal de este artículo: las experiencias de vida (sociología de la experiencia) es el contexto que le permite a cada individuo, según sus características personales (escalones superiores), construir referentes de cómo se hacen las cosas adecuadamente en el trabajo de las ventas ambulantes y tomar decisiones estratégicas en su puesto (modelo Canvas). Al mismo tiempo, las decisiones estratégicas están atadas al contexto particular en el que trabaja el vendedor y, según los resultados que obtiene, este va adaptando comportamientos propios para obtener mayores ganancias.

Gráfico 1. Modelo conceptual de la investigación



Fuente: Autora

3. Resultados

No hay un solo modelo de negocio en la informalidad, cada persona lleva su puesto con acciones y estrategias diferentes. Así también, cada informante de la investigación ha tenido unas experiencias de vida que influyen en que los negocios se configuren bajo unas lógicas de acción distintas. A continuación se presentan los resultados relativos a las experiencias de vida (sociología de la experiencia) y las características personales (escalones superiores) de cada uno de los participantes. Primero, se presentan los datos descriptivos sobre quién es y qué vivió cada persona. Para después exponer las decisiones estratégicas a través de los modelos de negocio y, por último, analizar la vinculación entre las experiencias de vida, las características personales y las decisiones en las ventas ambulantes.

3.1 Participante 1

Gráfico 2. Resultados Participante 1



Fuente: Autora

3.1.1. Experiencias de vida y características personales

El participante 1 es un hombre de 27 años que nació en Zipaquirá pero que creció en Pacho (Cundinamarca) hasta los 15 años, edad en la que se mudó a Bogotá. Fue criado por su abuela paterna y su padre. El participante 1 comenzó sus estudios de primaria a los seis años pero debido a la separación de sus padres tuvo que interrumpirlos y los retomó a los ocho años. De esos años escolares resalta sus habilidades matemáticas, además, el señor relata que desde pequeño, si alguien se le enfrentaba o le respondía mal, él peleaba. Por lo tanto, cuando llegó a séptimo, la situación en el colegio se le hizo insoportable y se le presentó la primera oportunidad laboral: ser coterero, por esta razón dejó de lado los estudios.

Posteriormente se reencuentra con su madre, ya que los enfrentamientos en casa de su padre se volvieron inmanejables. Su mamá le brindó la posibilidad de vivir con ella en Bogotá y ubicarse en el barrio Verbenal. Una vez allí, el participante 1 comenzó a trabajar como ayudante de un jardinero, posteriormente pasó a trabajar en un lavadero de carros y cuando cumplió 18 años comenzó a trabajar en construcción. Estos años estuvieron marcados por diferentes enfrentamientos con los jefes y compañeros, dada su personalidad explosiva.

Durante estos años, en el barrio Verbenal, conoció a la que fue su pareja más estable y con quien tuvo una hija. Esta relación le abrió otras oportunidades, como ir a trabajar a un restaurante dentro del centro empresarial de la calle 200. Esta labor le permitió conocer el mundo de las ventas ambulantes, pues, comenzó a interactuar con los vendedores ambulantes que trabajaban en la zona. Meses después el participante 1 trabajó para unos vendedores y allí adquirió los

aprendizajes necesarios para comenzar su propio negocio. En el año 2017 materializó su deseo de crear lo propio, asociándose con un vigilante que puso el capital para que el participante 1 pusiera su trabajo y experiencia en las ventas ambulantes.

Imagen 1- Puesto participante 1



Fuente: Autora










El participante 1 se caracteriza por ser un joven que no dura mucho en los trabajos, esto se debe a que no le gusta seguir órdenes, razón por la cual, decidía no volver cuando se sentía ofendido o atacado. Sin embargo, para el señor, el esfuerzo es fundamental para “salir adelante”. El participante expone que sin trabajo duro no se consigue dinero para el sustento diario. En este sentido, cuando abandonó la escuela, sentía que estudiar no le permitía obtener ganancias y sobrevivir al contexto de limitaciones económicas en el que vivía. Para él “trabajar era lo que sacaba de pobre”.

Ahora bien, aunque el participante 1 tiene un carácter fuerte y es explosivo, al mismo tiempo cuenta con habilidades que ha sabido aprovechar para su negocio. Él es empático y puede establecer fácilmente relaciones interpersonales con otros. Siendo así, es sociable, amigable y si está en sus manos, con gusto hace favores. Esta facilidad para relacionarse, le permite asumir riesgos a través de apuestas que le plantea a sus clientes y compañeros.

El señor expone que el motor principal en su vida es su hija de 8 años. Así que, si puede pasar más tiempo con ella u obtener mayores ganancias económicas que le permitan darle mejor calidad de vida a la niña, él está dispuesto a “cambiar de trabajo sin mente”. Su sentido de pertenencia, no está ligado a un trabajo, sino a su hija.

3.1.2. Modelo de negocio

Gráfico 3. Modelo de negocio participante 1

<p>Socios Clave </p> <p>Otros vendedores ambulantes.</p> <p>Inversionista: conocido del barrio.</p> <p>Vigilantes del centro empresarial.</p> <p>Proveedores de productos y alimentos.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Comercialización de minutos, dulces, paquetes, cigarrillos, café y frutas. Generar un ambiente de esparcimiento.</p> <hr/> <p>Recursos Clave </p> <p>La cercanía generada con los clientes. La buena relación con los pares. Los termos, mesa y panel de exhibición. Triciclo, plásticos y paraguas para protección.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Ser el vendedor que se ubica en el puesto de trabajo más temprano. Estar disponible para los clientes desde el inicio de su jornada laboral. La relación con los clientes es fundamental, desarrollar una relación de confianza sólida. Combinando el inicio de su jornada laboral y la relación de confianza, brindar productos o servicio que atiendan a las necesidades de los clientes.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Es el centro mismo de operación del negocio: Desarrollar cercanía, amistad, complicidad, brindar ayuda más allá de las ventas, etc.</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Comercialización directa a través de promoción voz a voz.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>Los clientes principales son los trabajadores del centro empresarial ubicado en la calle 198 con autopista. Esporádicamente, asistentes a la iglesia cristiana de la zona, y conductores o monitores de rutas escolares. Personas de estrato socio-económico bajo y medio. Jóvenes-adultos (de 16 años en adelante), sin distinción de género.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <p>El costo fijo es el parqueadero del triciclo: 35.000 mensuales. Los costos de los productos varían según la cantidad que se compre y lo que se adquiera. Se provee según lo que se vaya agotando. No hay un registro juicioso de valor de compra y valor de venta.</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Los productos de venta: tinto, chicles, cigarrillos, paquetes, galletas, dulces, fruta, bebidas. Otra fuente de ingresos son las apuestas con otros vendedores y clientes.</p>		

Fuente: Autora

Empleando como referencia lo establecido por Osterwalder & Pigneur (2011), la **propuesta de valor** que asume el participante 1 gira en torno a diferenciarse de los otros vendedores ambulantes que se ubican en la misma zona. El participante 1 observó que sus competidores no abrían temprano en las mañanas, entonces, para captar más clientes y atender a los que llegaban muy temprano al centro empresarial, decidió comenzar a funcionar a las 6 am. Los otros vendedores abren alrededor de las 6:45 o 7:00 am. Él participante 1 también optó por ofrecer otros productos con los que no contaban sus competidores.

Ahora bien, su propuesta de valor no se relaciona solamente con ofrecer los productos desde más temprano u opciones que no estaban disponibles, sino que también se preocupa por desarrollar relaciones de cercanía, amistad y apoyo con los clientes. Parte de los servicios

extendidos que ofrece el participante 1 es guardar maletas, bicicletas u otros objetos que lleven sus clientes. Les fía y no los presiona para que le paguen. En los tiempos libres de los empleados, cuando van a comprarle, hablan de fútbol, de programas de televisión, juega y apuesta con ellos. No se trata solamente de vender productos, se trata de establecer vínculos de confianza para que cuando vuelvan, le compren a él y no en los otros puestos.

El *segmento de clientes* del participante 1 está compuesto por las personas que circundan y frecuentan los alrededores del puesto. Los principales clientes son los trabajadores del centro empresarial, los asistentes a una iglesia cristiana cercana y conductores que pasan con las monitoras de las rutas escolares. Estas personas se caracterizan por ser de estratos bajos y medios, con rangos de edad entre los 16 años en adelante. Los clientes son mujeres y hombres por igual. Sobre el *canal de venta*, el participante 1 opera bajo la comercialización directa en su puesto. Las personas llegan a él, le piden el producto, lo pagan y este les es entregado directamente. La forma de promoción de los productos es por el voz a voz de sus clientes, o porque el señor llama la atención de las personas gritando: ¡A la orden, papá! ¡A la orden, amor!

La *relación con los clientes* es el ‘core’ mismo del negocio. Las ventas, ya que hay más puestos alrededor y con más opciones, dependen mucho de la relación de confianza y de cercanía que se desarrolla con los clientes. La fidelidad de compra se lo gana con juegos, risas, cuidando una maleta, sirviendo de escucha a los problemas de las personas o fiando. Las *fuentes de ingreso* se deben a dos vertientes, una, a los productos que vende: Chicles, mentas, bombones, gomitas, caramelos, dulces masticables, dulces de coco o café, chocolates, galletas, paquetes, cigarrillos, tinto y fruta.

Sin embargo, muchas veces gana más dinero con la segunda fuente de ingreso: las apuestas. El señor con los clientes de mayor cercanía y con los otros vendedores ambulantes apuesta de diferentes maneras y con valores distintos (pollas de partidos de fútbol, juegos con tapas de bebidas, juegos con monedas, etc.). El participante 1 suele tener suerte y gana estos juegos. Por eso, aunque las apuestas son esporádicas y con pocas personas, muchas veces le representan mayor ganancia que la venta de productos al menudeo.

Con respecto a los *recursos clave*, se pueden observar en los recursos físicos que posee el señor: el triciclo donde transporta sus productos, la mesa, el paraguas para protegerse, el estand de metal donde exhibe los productos, las sillas. E inclusive, son los cauchos y los plásticos con los que asegura su triciclo para que no le saquen los productos cuando guarda el carro. Pero, su principal recurso, el que le permite tener ganancias, es la relación de cercanía que desarrolla con los clientes. Pues, gracias a esa relación, los clientes se fidelizan con él.

Las *actividades clave* del participante 1 están relacionadas, por un lado, con la comercialización de los productos anteriormente descritos. En consecuencia, las tareas más operativas son: comprar los alimentos, preparar el café y la fruta, transportar los productos al punto de venta. Por otro lado, una actividad clave del participante 1 es brindar un espacio de esparcimiento sobre todo para los clientes del centro empresarial. Los *socios clave* se pueden observar desde cuatro frentes. El primero es el socio inversionista, el vigilante que le dio la confianza y el dinero para que él pudiera armar el puesto. Con esta persona, se entendieron los tres primeros meses. Sin embargo, los conflictos porque las ganancias no eran las esperadas

hicieron que se diera una ruptura en esta sociedad. El participante 1 le pagó la inversión inicial y no volvieron a hablar.

Los otros vendedores ambulantes son personajes claves para que el puesto pueda operar. En primer lugar, sin el aval de la familia que vende en la zona, él ni siquiera hubiera podido abrir su negocio. El espacio en las ventas ambulantes es un activo y uno competido. Cada vendedor debe ganarse su lugar. El informante 1 lo obtuvo gracias a la cercanía y buenas relaciones con los otros vendedores ambulantes. En segundo lugar, una vez que el espacio le fue abierto, los otros vendedores son aliados para ofrecer productos con los que él no cuenta en el momento (se prestan cigarrillos, bebidas, paquetes) y que llegan a pedir los clientes. También se prestan dinero, se intercambian billetes y monedas para dar vueltas. En tercer lugar, se brindan apoyo frente a posibles robos.

En este sentido, los vigilantes del centro empresarial son socios clave porque les permiten a los vendedores ambulantes entrar a los baños del centro, allí los vendedores no solo usan el servicio, sino que también obtienen agua para limpiar el puesto y lavar los implementos (trapos, toallas, cepillos) con los que limpian los productos. El señor expone que si los productos no se ven limpios todo el tiempo, no se venden. Por lo tanto, este apoyo es fundamental en la generación de ventas. Por último, sin los proveedores no habría productos para la venta. El puesto se provee en dulcerías, en cigarrerías, en plazas y con un señor que pasa a ofrecerle los productos al punto de venta.

La *estructura de costos* que ha definido el participante 1 para su negocio ambulante es muy variable. Él no lleva juiciosamente el registro de cuánto paga por los productos, ni un inventario para saber cuándo debe adquirir alguno de ellos. Entonces, a ‘ojo’ cuando se le va acabando algún producto, lo compra a los proveedores. El costo fijo que tiene es de 35.000 que es lo que paga por el parqueadero del triciclo.

En resumen, el modelo de negocio del participante 1 se centra en la generación de valor a través del establecimiento de relaciones muy estrechas con sus clientes. De allí que, el señor se caracteriza por brindar un servicio *personalizado*, según lo señalado por Osterwalder y Pigneur (2011). Para estos autores un servicio personalizado consiste en la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes, por lo tanto, en este caso el vendedor procura conocer a sus clientes y brindarle alternativas a sus necesidades. Esta estrategia no necesariamente le representa ganancias económicas inmediatas, sino que genera que los clientes vuelvan a su puesto y lo prefieran a él.

3.1.3. Vinculación entre las experiencias de vida, las características del vendedor ambulante y las decisiones de negocio

En virtud de lo propuesto por François (2010), al parecer la experiencia familiar y socio-económica del participante 1 lo condujo a una trayectoria de vida donde la escolaridad no era tan fundamental como el trabajo. En consecuencia, la necesidad de cubrir los gastos básicos lo llevó a poner el esfuerzo físico para obtener dinero. De manera inmediata se veían mejores resultados en la supervivencia al trabajar duro. Sin embargo, aunque lo *lógico* para participante 1 se ataba a

los valores del esfuerzo en el trabajo, él está ligado a un sistema social, en el cual, para obtener diversas oportunidades laborales requiere de cierta formación escolar.

El participante 1 al enfrentarse a un sistema laboral que no se adapta a su *experiencia*, tuvo que optar por trabajos que le permitieran desenvolverse a partir de su esfuerzo físico. Sin embargo, debido a su carácter explosivo, no pudo adaptarse al trabajo con compañeros y superiores. Él no reconoce fácilmente a la ‘autoridad’. En consecuencia, él dura poco tiempo en los trabajos, y así, empieza a construir un deseo: “trabajar solo en un negocio propio”.

Entonces, el puesto de ventas ambulantes surge como resultado de una trayectoria de vida muy particular, de un contexto familiar y social específico, tal como lo señala François (2010). Como consecuencia de un sistema en el que para una persona de estrato socio-económico bajo y sin escolarización, no es fácil hallar medios de empleo formales, el puesto surge como una forma de sobrevivencia. Ahora bien, el participante se apropia de su trayectoria de vida y contexto, tal como lo señala François (2010) para tomar decisiones, en este caso, frente a su negocio.

El participante 1 es el directivo de su negocio ambulante y en consecuencia, asume estrategias para obtener ganancias. Si bien él no diseña e implementa una estrategia bajo las lógicas de la formalidad (con un proceso de planeación, ejecución y evaluación), sí usa elementos de su contexto y organiza los recursos disponibles para obtener más clientes que aumenten su beneficio económico.

En la medida de su contexto, él toma riesgos, pues, la diversificación en la *f fuente de ingresos* a través de las apuestas sí le representa ganancias, pero siempre está el riesgo de perder dinero. Por otro lado, la decisión de *relacionarse con sus clientes* a través de fiarles productos, ayuda a establecer lazos de confianza pero implica el riesgo de que el cliente no pague y el vendedor ambulante empiece a generar pérdidas.

Ahora, al analizar las características de los vendedores ambulantes desde la perspectiva de los escalones superiores (Hambrick y Mason, 1984) y en específico la variable ‘tiempo en la organización, es posible señalar que el participante 1 llevaba poco tiempo dirigiendo su propio negocio. Lo abrió a finales del año 2017 y decidió cerrarlo abruptamente en marzo de 2018. Siendo así, como él no tiene mucho tiempo de tradición en el negocio, entonces, no tiene un compromiso emocional o financiero para liquidarlo. En este sentido, las decisiones se ven más influenciadas por lo que el participante 1 piensa que le va a brindar mayor bienestar a su hija que por el trabajo que presta en las ventas ambulantes.

Por otra parte, Hambrick y Mason (1984) señalan que los conocimientos técnicos en un área y la trayectoria laboral de las personas afectan la forma como los gerentes toman decisiones. Así pues, los conocimientos del participante 1 vienen dados de trabajos con mucho esfuerzo físico y escasa cualificación, lo que aplica para la gestión de su negocio, pues, como él dijo en una entrevista: “O sea si usted sabe, obviamente, que usted independiente le toca es madrugar o madrugar y obviamente el negocio, prospera...” Para él, el esfuerzo de madrugar, de cargar el carro pesado hace parte de cómo funciona bien su negocio.

La formación educativa es otro elemento asociado con la toma de decisiones gerenciales de acuerdo con Hambrick y Mason (1984). En el caso analizado, si bien el participante 1 no contaba con una alta cualificación académica, sus conocimientos en matemáticas los traduce en la manera como define la *estructura de costos*. El señor organiza la información de a quien le fía y quien le va cancelando las deudas. Siendo así, la base sobre la cual el participante 1 toma decisiones no está atada a conocimientos académicos sobre los negocios, sino más bien a la experiencia adquirida en otros puestos de venta en los que ha trabajado. Allí aprendió lo necesario para calcular las ganancias de su *fuentes de ingresos*.

Imagen 2- Cuaderno de cuentas participante 1



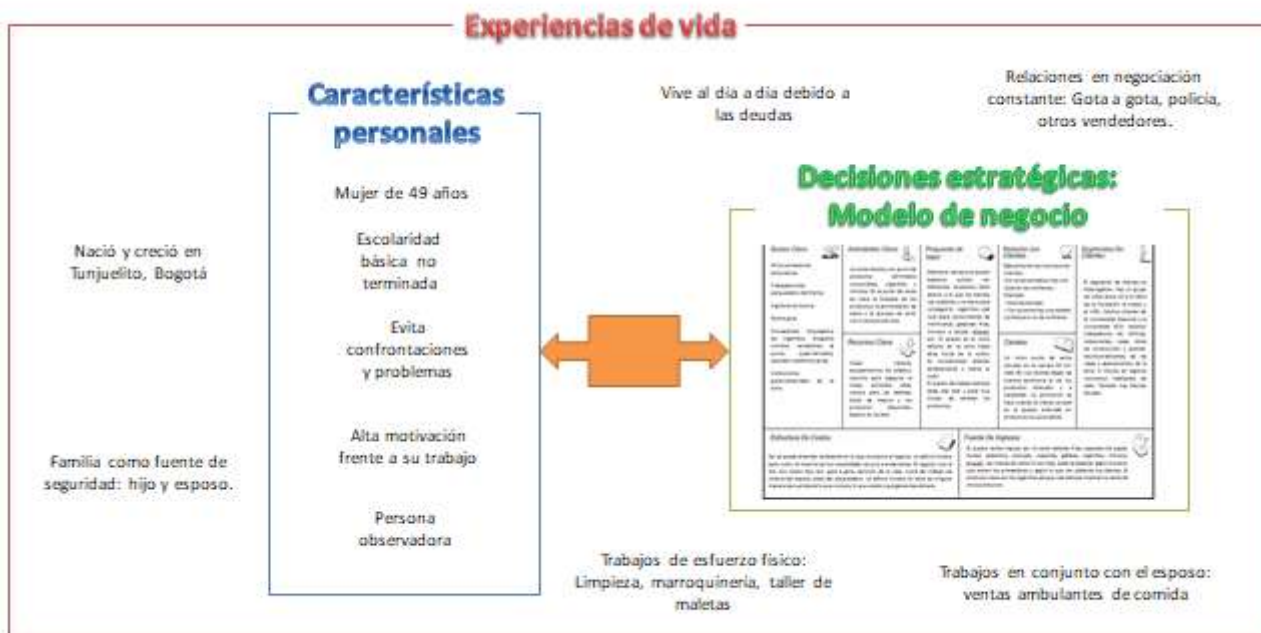
Fuente: Autora

Por último, la posición socio-económica se constituye en un factor que determina la forma como los gerentes toman decisiones (Hambrick y Mason,1984). En el caso analizado, el participante 1 logra desarrollar empatía con sus clientes dado que, en general, cuentan con características socioeconómicas similares. La cercanía, los juegos, las charlas con los clientes las

lleva a cabo con fluidez y éxito porque existe un stock cultural compartido. El participante 1 entiende la situación de sus clientes y por eso puede escucharlos y ofrecerle consejos que apliquen, o puede ofrecerles productos que responden a sus necesidades (fruta para desayunar, café con panela como se ofrece en los campos, dulces de leche, etc.) O simplemente entiende que a veces sus clientes por dificultades económicas necesitan productos fiados.

3.2 Participante 2

Gráfico 4. Resultados participante 2



Fuente: Autora

3.2.1. Experiencias de vida y características personales

La participante 2 es una mujer bogotana de 49 años, nació y estudió en Tunjuelito. La señora cursó hasta tercero de primaria porque en la institución educativa recibió castigos físicos por parte de sus profesoras, ya que, no era buena en matemáticas. Se retiró de estudiar a los 8 o 9 años debido a la presión y a la desmotivación que sentía. A los 11 años comenzó a trabajar en marroquinería. A los 14 años experimentó el cambio más radical en su vida: se fue a vivir con el hombre que hasta hoy en día es su compañero. Lo conoció en el barrio donde vivían, y a pesar de la oposición de su familia, la señora decidió irse y empezar una familia con ‘el negro’.

En los primeros años de convivencia, ella no trabajó. Se dedicó al hogar mientras que el esposo vendía lotería. Sin embargo, 4 años después, pasaron por una crisis económica y tuvo que salir a trabajar. El esposo le consiguió un trabajo como mesera en un restaurante chino. Después, a los 19 años, empezó a trabajar haciendo oficio en casas y apartamentos, iba por días. Luego, con el esposo empezaron a vender pinchos de carne con papa.

Una de las cosas que más recuerda de ese tiempo es que la policía llegó a increparla por trabajar frente a un centro comercial. Ella recolectó firmas de los vecinos para exponer que no les molestaba que trabajara allí. Otro día que estos pasaron, la participante 2 sacó las firmas que había recogido y los policías se molestaron. Los agentes le patearon el brasero, le botaron los productos. La pareja reaccionó y entonces, los esposaron y los llevaron al calabozo de Fátima.

Cuenta que un teniente los ayudó, les entregó 10.000 pesos y les dijo qué hacer: vayan a la alcaldía mayor de Bogotá y piden un permiso para trabajar.

Una vez nació su hijo, ella se dedicó a la crianza de este y no volvió a trabajar sino hasta que el muchacho entró a bachillerato. Su primer trabajo en esta segunda etapa fue limpiar una iglesia. Lo siguiente fue vender perritos y ángeles de cerámica en las bombas de gasolina. Luego, comenzó a trabajar en un negocio de maletas donde duró dos años hasta que se lastimó el brazo debido a la fuerza que tenía que hacer. A partir de ese momento y gracias al carro que consiguió el esposo, que ha trabajado por un buen tiempo vendiendo chance por la zona de Galerías, decidió abrir su propio negocio.

Imagen 3- Puesto participante 2












Fuente: Autora

Los valores fundamentales de la participante 2 están relacionados con su familia. Para ella lo principal es garantizar que todos los miembros de su núcleo familiar estén bien. Por lo tanto, muchas de sus decisiones se construyen a partir de las decisiones del esposo y en pro del bienestar de su hijo. Debido a que se casó muy joven, se dificultó que la señora retomara sus estudios y consiguiera un título académico. La participante 2 comenta que se caracteriza por ser una persona que le cuesta tomar decisiones si no cuenta con la aprobación de personas cercanas. Menciona además que es paciente y evita todo tipo de confrontaciones, así que cuando se enoja, no reacciona de manera explosiva sino que ella guarda silencio y expresa su estrés a través de la somatización en dolores físicos.

3.2.2. Modelo de negocio

Gráfico 5. Modelo de Negocio Participante 2

<p>Socios Clave </p> <p>Otros vendedores ambulantes.</p> <p>Trabajadora del parqueadero del frente.</p> <p>Vigilante de la zona.</p> <p>Gota a gota.</p> <p>Proveedores: impulsadora de cigarrillos, droguería cercana, vendedores al punto, supermercados, operador telefonía celular.</p> <p>Instituciones gubernamentales de la zona.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>La venta directa y en punto de productos terminados consumibles, cigarrillos y minutos. En el punto de venta es clave la limpieza de los productos, la acomodación de estos y el proceso de surtir con nuevos productos.</p> <p>Recursos Clave </p> <p>Chaza naranja, equipamientos de plástico, cauchos para asegurar la chaza, sombrilla, sillas, caneca para las bebidas, bolsa de basura y los productos adquiridos. Espacio en la calle.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Mantener siempre el puesto bastante surtido con diferentes productos. Estar atento a lo que los clientes van pidiendo y no tiene para conseguirlo: cigarrillos piel roja (para consumidores de marihuana), gaseosas frías, minutos a celular, briquet, etc. El puesto es el único abierto en la zona hasta altas horas de la noche. Es fundamental atender amablemente y cobrar lo justo. El puesto de trabajo siempre debe oler bien y estar muy limpio, así también los productos.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Básicamente hay tres tipos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con quienes habla y hay una relación de confianza y fidelidad. - Clientes de paso. - Con quienes hay una relación cordial pero no de confianza <p>Canales </p> <p>Un único punto de venta ubicado en la carrera 30 con calle 48. Los clientes llegan de manera autónoma al ver los productos ofrecidos y a necesidad. La promoción se hace cuando el cliente ya está en el puesto, enfocado en productos con poca salida.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>El segmento de clientes es heterogéneo. Hay un grupo de niños entre 10 a 14 años de la Fundación la madre y el niño. Adultos jóvenes de la Universidad Nacional y la Universidad ECCI. Adultos-trabajadores de oficinas, restaurantes, casas, obras de construcción y policías. Adultos-habitantes de las casas y apartamentos de la zona. E incluso en algunos momentos habitantes de calle. También hay clientes de paso.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <p>No se puede entender solamente en lo que concierne al negocio. La señora Viviana para cubrir la mayoría de sus necesidades recurre a endeudarse. El negocio vive al día. Sus costos fijos son: gota a gota, servicios de la casa, cuota del trabajo de chance del esposo, plata del parqueadero. La señora Viviana no lleva de ninguna manera las cuentas de lo que compra, lo que vende y qué ganancias obtiene.</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>El puesto recibe ingreso por la venta bebidas frías, paquetes de papas, dulces, platanitos, ponqués, rosquitas, galletas, cigarrillos, minutos, briquet. Las marcas de venta no son fijas, estas se adaptan según el precio que ponen los proveedores y según lo que van pidiendo los clientes. El producto clave son los cigarrillos porque casi siempre implican la venta de otros productos.</p>		

Fuente: Autora

Al analizar la **propuesta de valor** del negocio, se observa que la participante 2 está enfocada en que su puesto siempre esté bien surtido, para ella es clave que los clientes encuentren siempre diferentes opciones. Además, está muy atenta a las peticiones de los clientes y eso la hace diferente también. Ella escucha lo que los clientes piden (y que no tiene disponible) para conseguirlo pronto. En congruencia, para ella es muy importante que la presentación de sus productos y el puesto sean impecables. Por eso, todos los días al llegar, limpia el piso de su espacio con una escoba, agua y límpido con aromatizante.

Esto la caracteriza, pues, ninguno de los otros dos vendedores que se ubican en la zona se toman tanto tiempo para limpiar y no aromatizan su espacio. Por último, la participante 2 es la

única que se ubica allí hasta altas horas de la noche. Mientras las otras dos personas se van hacia las 6, 7 u 8. Ella se queda hasta las 10 o 10:30 de la noche. Sus clientes ya saben que si desean comprar algo a altas horas, la van a encontrar ahí. Los clientes la reconocen por eso.

Con respecto al *segmento de clientes* del negocio gestionado por la participante 2, se puede decir que es heterogéneo, pues, en la zona en la que trabaja cohabitan grupos muy diferentes de personas: estudiantes universitarios, habitantes de apartamentos y casas residenciales, existe también una fundación de madres jóvenes y niños, trabajadores de construcción y talleres mecánicos o policías. Los grupos de edad son desde los 10 años (niños de la fundación) hasta personas de la tercera edad (trabajadores e incluso habitantes de calle). Los compradores son hombres y mujeres indistintamente.

El *canal de venta* es el puesto ubicado en la carrera 30 con calle 48. Los clientes llegan de manera autónoma al ver los productos ofrecidos. La promoción de los productos se da cuando alguno de estos no se está vendiendo exitosamente. Siguiendo la clasificación de Osterwalder & Pigneur (2011), básicamente se observaron tres tipos de relaciones con los clientes. Con los de paso, la participante 2 es muy amable pero la interacción se detiene exclusivamente en la compra e intercambio de un producto. A este tipo de clientes no se les fía, no se les hace descuento, no se les da 'ñapa', y si compran con un billete de alta denominación se les exige un monto mínimo de compra. Inclusive, hay veces que la señora le cobra a estos clientes un poco más (ella dice que es para recuperar lo que va perdiendo con otro tipo de clientes).

Por una parte, con los otros clientes hay una relación más de cercanía porque la frecuentan más. Los compradores suelen llamarla “mi veci”, “doñita”, “vecinita”. Con ellos, la participante 2 es muy amable pero la relación también se limita a la compra y venta de productos. A estas personas no les fía pero les permite que le queden debiendo sumas pequeñas como 100 o 200. Por otra parte, con los clientes que existe más cercanía y confianza son con los que se pone a hablar de temas personales: el trabajo, la familia, los problemas, etc. A estos compradores, les fía, les da regalos, les cobra más barato a veces. Este tipo de clientes son los más fieles. Nunca le compran a la competencia.

La *f fuente de ingresos* de la participante 2 son los productos que vende: jugos, paquetes, mentas, bombones, chocolatinas, galletas, chicles, agua, gaseosas, dulces masticables, maní, cigarrillos, ponqués, minutos y brickets. Uno de los productos que más venta atrae son los cigarrillos, pues, el cliente casi siempre opta por acompañar este producto por algo más; sean dulces, chicles, mentas o incluso alguna bebida.

Con respecto a los *recursos clave* del negocio, se identifica la chaza donde la participante 2 expone y transporta sus productos, la silla en la que atiende, los plásticos con los que la vendedora se protege de la lluvia y protege los productos para que no sean robados cuando guarda el carro. En ese sentido, los cauchos son la seguridad ante robo cuando el puesto se cierra. El paraguas es clave para que a los productos no les pegue el sol y se dañen por este motivo.

Ahora, en un sentido menos evidente, hay un elemento muy interesante y que en el día a día se convierte en un recurso clave: Una bolsa para la basura que ubica la señora en su carro. Con

esto, le apunta a cumplir su propuesta de valor: que su sitio de trabajo siempre esté limpio. Además, la bolsa es un gancho para atraer compradores. Cuando alguien lleva algo que necesita botar, se acerca y ahí es una oportunidad para vender alguno de los productos. Otro recurso clave menos evidente es el espacio del que se apropió. En la calle y en las ventas ambulantes, el espacio es uno de los activos más valiosos y competidos. Así que ese lugar que ella se ganó es clave en el desarrollo de su negocio.

En relación con las *actividades clave* del negocio, se observa que en el caso analizado es la venta directa de los productos. Así las cosas, la participante 2 acomoda estratégicamente los productos. Ella pone cerca a los cigarrillos, los productos que no están presentando ventas suficientes. También ofrece el servicio de llamadas por celular al lado derecho del carro, para que la persona que llegue se acomode allí, y no tape visibilidad de lo que se ofrece en el puesto. En las noches hace uso de una lámpara localizada para que al comprador no se le dificulte ver lo que hay.

Los *socios clave* del negocio gestionado por la participante 2 son también muy diversos y presentan relaciones de diferente tipo. En primer lugar, en una relación de cooperación se encuentran: una trabajadora de un parqueadero, quien le brinda la posibilidad de entrar al baño, llevar agua para la limpieza del puesto y quien le cambia dinero para dar vueltas. A cambio la señora le da productos y le cambia también cuando necesita monedas para dar vueltas a sus clientes. El vigilante de la zona, quien cuida a la señora cuando se queda hasta altas horas de la noche, la está rondando continuamente para que no la vayan a robar o atacar.

En este sentido, sus proveedores son claves en el desarrollo del negocio. Algunos proveedores asisten directamente al punto y la ayudan fiándole los productos o dándole plazos para pagar. Estos son una impulsadora que vende cigarrillos o un señor que reparte las galletas, paquetes de papas o algunos dulces. Otro proveedor es una droguería del sector que le fía las recargas de los minutos o algunos dulces para que pueda venderlos en el puesto. La participante 2 también surte en supermercados como D1, Justo y Bueno, Surtimax; sobre todo en los días que sacan promociones. La señora usa los servicios del operador de telefonía celular para solicitar “préstamo de minutos” mientras va a pagar ese saldo a la droguería.

Ahora bien, en una relación más conflictiva y de constante negociación, están los otros vendedores ambulantes. Con ellos hay unos acuerdos tácitos de operación. En el lugar siempre debe haber máximo tres vendedores. Entonces, por la mañana, trabajan un señor con un puesto de jugos de naranja; la señora que también tiene un puesto de paquetes, bebidas, dulces, cigarrillos y bebidas y un señor con un puesto de empanadas. En la tarde, cuando el señor del puesto de jugos de naranja se va, llega la participante 2 a trabajar.

Entre ellos se cuidan para que el otro pueda ir al baño o moverse del puesto. Se cuidan para que otro vendedor no les entre en la zona, los 4 se unen para decir que la policía no deja tener más de tres puestos o los desalojan a todos. También se cambian el dinero para que puedan dar vueltas a los clientes. Sin embargo, hay una relación en constante tensión entre ellos porque hablan mal el uno del otro y, en su momento, se saboteaban mandándose la policía. Si alguno llega más temprano o se queda más tiempo del que se supone debe trabajar, no se hablan o actúan con recelo.

Otra relación complicada es la de la señora con los gota a gota. Ella los necesita para poder pagar deudas y seguir surtiendo su puesto. Sin embargo, hay una relación de poder de por medio. Los gota a gota establecieron un monto de pago diario y si no cumple con esta cuota por más de dos días, le anulan lo que ya pagó y debe comenzar a dar dinero desde cero. La participante 2 vive intimidada por ellos porque asegura que no sabe qué le puedan hacer. En ese sentido, cumple con las condiciones de ellos. En un relacionamiento más lejano, las instituciones locales como la policía o la alcaldía local son socios porque son los que le permiten trabajar en ese espacio sin que haya sabotaje o persecución constante por el trabajo que ejerce en ese lugar.

Por último, en cuanto a la *estructura de costo*, esta no se puede entender solamente en lo que concierne al negocio. Esto se debe entender en conjunto con el trabajo de lotería del esposo, pues, el ‘negro’ tiene que pagar una cuota diaria sobre las loterías que le entreguen en la empresa. La señora con las ganancias del negocio cubre ese dinero. Algunas veces porque el esposo no consigue la meta o porque este se gastó el dinero pagando alguna deuda o comprando los productos para el puesto de ventas ambulantes. Adicionalmente, los gastos de la casa de ellos como lo es la luz, el agua o internet salen de este puesto. Si hay un recibo que cubrir, lo paga. Es un costo fijo para ella. En este sentido también le da dinero diario al hijo para sus gastos.

Para cubrir la mayoría de sus necesidades, la participante 2 recurre al endeudamiento: fiar, préstamos, empeñar cosas, sacar dinero con los gota a gota. Vive al día porque el dinero que recoge en el carro se le va pagando todas las responsabilidades que tiene en diferentes frentes. Sus costos fijos son: gota a gota (una cuota de 10.000, otra de 20.000), servicios de la casa

(oscilan entre los 50.000 y los 200.000), cuota del chance del esposo (oscila entre 20.000 hasta 100.000), plata del parqueadero (3.000). Aquí hay una constante negociación con las partes involucradas para poder pagar el dinero cuando corresponde. La señora no lleva de ninguna manera las cuentas de lo que compra, lo que vende y qué ganancias obtiene.

En resumen, el modelo de negocio de la participante 2 se centra en la generación de valor a través de responder a las necesidades de los clientes y en garantizarles un espacio de compra aséptico. En ese sentido, la participante 2 se caracteriza por brindar un servicio de *accesibilidad* y de *reducción de riesgos* según lo señalado por Osterwalder y Pigneur (2011). Para estos autores, la accesibilidad consiste en poner a disposición de los clientes, productos a los que antes no tenían acceso, así, la vendedora procura escuchar a sus compradores y brindarles alternativas a lo que piden y no está disponible en la zona. En cuanto a la *reducción de riesgos*, los autores se refieren que para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos (Osterwalder y Pigneur, 2011). En ese sentido, la vendedora, en la medida de sus posibilidades, quiere disminuir los riesgos de contaminación y de malos olores por vender en la calle a través de la limpieza rigurosa de su puesto y los productos.

3.2.3. Vinculación entre las experiencias de vida, las características del vendedor ambulante y las decisiones de negocio

La participante 2 toma decisiones sobre su negocio de ventas ambulantes de acuerdo a su contexto, como para ella lo principal es su familia, el negocio se liga mucho con este factor de su experiencia de vida (François, 2010). En primer lugar, la señora decidió abrir el negocio de

ventas ambulantes porque le permite tener tiempo para el hogar y obtener dinero para la subsistencia de todos los miembros de la familia.

Adicionalmente, este puesto ubicado en esa zona específica, le permite a la participante trabajar cerca a su esposo y apoyarlo con la venta del chance. Así las cosas, el puesto de ventas ambulantes surge como resultado de una trayectoria de vida muy particular, de un contexto familiar y social específico, y como consecuencia de un sistema en el que para una persona de estrato socio-económico bajo y sin escolarización, no es fácil hallar medios de empleo formales. Adicionalmente, a este caso se suma la condición de ser mujer y el rol asumido dentro de la estructura familiar, en el cual, ella siente como un deber el ser buena esposa y madre. Siendo así, en muchas de sus decisiones, en relación al negocio, pesarán más las necesidades del esposo y el hijo que del puesto.

La participante 2 busca estrategias cotidianas para obtener y retener cada vez más clientes, y en consecuencia, conseguir ganancias. Basada en su experiencia de vida, observa su entorno para realizar diferentes acciones que le garanticen la durabilidad y crecimiento de su puesto de ventas ambulantes. Esta circunstancia, conduce el análisis hacia la propuesta teórica de Hambrick y Mason (1984) que permite considerar las acciones estratégicas de cada tomador de decisión, de acuerdo a su contexto.

Los resultados muestran además que la participante 2 es una persona que prefiere no tomar riesgos, en la medida que, su fuente de ingresos se relaciona con la venta de productos que son de buena salida. No busca romper esquemas con el tipo de productos, sino más bien mantener

satisfechos a sus clientes. En ese sentido, tampoco fía a los compradores para no generar pérdidas en su negocio. Los mayores riesgos que corre la señora están relacionados con uno de los socios clave, los gota a gota. Sin embargo, es precisamente porque le preocupa que estos puedan hacerle daño de alguna manera, que no los enfrenta o los denuncia.

Ahora, al analizar las características de los vendedores ambulantes desde la perspectiva de los escalones superiores (Hambrick y Mason, 1984), y específicamente al analizar la variable tiempo, los resultados muestran que la participante 2 abrió el negocio en 2017, no obstante, en el poco tiempo de trabajo, ella refleja una alta motivación para llevar la dirección de su puesto. En primer lugar, que a diario limpie el lugar de trabajo y cada uno de los productos, aunque se demora bastante tiempo en ese ejercicio; expone su compromiso por cumplir la propuesta de valor a cabalidad y que el puesto siempre muestre la mejor imagen.

También cuando se estaba cerrando la investigación de campo, la señora junto al esposo, adquirieron otro carro. Uno mucho más grande que tiene capacidad para más productos. Este nuevo recurso clave es una forma de expandir el negocio y de llevarlo al siguiente nivel. La participante 2 se siente muy satisfecha con lo que hace, pues siente que es algo propio. En consecuencia, las decisiones que toma en cuanto a la estructura de costes: las deudas que adquiere, están enfocadas en mantener el puesto con buena imagen y con buen surtido de productos.

De acuerdo con Hambrick y Mason (1984), los conocimientos técnicos en un área y la trayectoria laboral afectan de manera directa las decisiones gerenciales. Para el caso analizado, si bien la participante 2 no completó su proceso de escolaridad, ella ha traducido su experiencia previa en ventas ambulantes en la manera como atiende a los clientes. En consecuencia, se muestra amable con cada uno de ellos, presta una atención aguda a lo que los compradores van queriendo, necesitando o pidiendo para conseguirlo para su puesto.

La experiencia pasada es un elemento importante en la forma como las personas toman decisiones (Hambrick y Mason,1984), así, para la participante 2 es claro que no debe fiar a cualquier persona, pues “eso al final se convierten en cuentas pérdidas”. De igual forma, la experiencia ha sido determinante para que la participante 2 sepa cómo actuar de cara a la institucionalidad. Por ejemplo, ella decidió contactar con las autoridades locales para vender en el punto que seleccionó. A partir de la experiencia laboral que adquirió en los otros puntos de venta de comida que tuvo, sabía que lo primero era contar con un “guiño” de las autoridades locales, por lo tanto, realizó una carta que llevó al IPES (Instituto para la Economía Social) y a la alcaldía local. Estos le pusieron un código de barras que representa que tiene un consentimiento para trabajar en ese espacio. Esa carta es un activo preciado para ella, siempre la lleva consigo.

Imagen 4- Carta de permiso para trabajo de ventas ambulantes de la participante 2.



Fuente: Autora

En cuanto al nivel socio-económico, la participante 2 se puede entender en congruencia con el negocio desde dos perspectivas. Uno, el negocio le permite generar ingresos para mantener a su familia, por eso, su compromiso es total con su puesto y sobrelleva situaciones de gran estrés para ella como lo son las deudas y la presión de los gota a gota. Dos, su nivel socio-económico es usado también como un arma argumentativa frente a las instituciones locales. Pues, ella expone que este trabajo es la única fuente de ingresos que tiene ahora y que por lo tanto, se le debe otorgar el derecho al trabajo. En este sentido, la vendedora hace una apropiación de su situación para conseguir los permisos debidos.

Como se ha hecho evidente, características como la edad, el tiempo en una organización, los conocimientos técnicos, las experiencias y trayectorias laborales, además de la posición socio-económica afecta en la toma de riesgos, la proyección y la gestión del negocio, la relación con clientes y agentes de control. En ese sentido, los resultados expuestos en este caso también

evidencian que las experiencias de vida y las características personales sí afectan la manera en la que se toman decisiones en los puestos de ventas ambulantes.

4. Discusión

Al estudiar la informalidad lo primero que se debe señalar es que es un mundo heterogéneo (OIT, 2002). Dado que a este sector lo conforman diferentes individuos u organizaciones sería irresponsable presentar generalizaciones de lo que sucede. En ese sentido, luego de realizar la investigación correspondiente, las discusiones analíticas se deben entender, primero, en el marco de los vendedores ambulantes y segundo, en el contexto de un estudio de caso.

Uno de los principales asuntos evidenciados en este estudio fue la necesidad de cooperación entre diferentes actores involucrados en las ventas ambulantes. En los dos casos analizados la cooperación es fundamental para el funcionamiento del negocio día a día. De acuerdo con los hallazgos, los vendedores analizados necesitan de otros para realizar las actividades más clave de sus negocios: obtener los productos que van a vender, sea que el proveedor solo le comercialice o se convierta en el actor que le fía o presta para poder mover las ventas. Necesitan de otros para mantenerse seguros de posibles robos o de los operativos policiales.

También se necesitan colectivamente para atender a los clientes con productos que no tengan disponibles, dar vueltas o poder retirarse unos instantes. En este sentido, aunque los vendedores son competencia y existen conflictos por el uso del espacio público, las relaciones de competencia se ven matizadas por la necesidad de colaboración entre vendedores ambulantes. En

palabras de Osterwalder y Pigneur (2011), son los socios clave para la generación de valor en el negocio.

Este hallazgo apoya la tesis de Damayanti, Scott y Ruhanen (2017), autores del enfoque culturalista de los estudios de la informalidad. Los autores hacen uso del término ‘coopetición’ para exponer la simultaneidad de la cooperación y la competición de diferentes actores en la economía informal. Siendo así, se hace evidente que el apoyo entre las partes y la confianza son fundamentales en la operación día a día de las ventas ambulantes.

Ahora bien, en relación con el modelo de negocio hubo una subcategoría que se destacó sobre las otras debido al impacto que tiene en el desarrollo y gestión de las ventas ambulantes. La estructura de costes evidenció que en ambos casos hay una ausencia de organización financiera de los negocios. Si bien, las lógicas financieras de los vendedores ambulantes les funciona de manera individual para que vendan y obtengan ganancias, en una mirada un poco más sistémica, la falta de organización financiera alimenta mecanismos económicos como los de los gota a gota y los hunde en círculos viciosos que les dificulta generar un capital suficiente para mudar hacia negocios más formales.

Las limitaciones para acceder a créditos formales, los hábitos de pagar deuda con otra deuda, la vinculación de la vida personal con la vida del negocio (en la que las cuentas no se llevan por separado sino que se entremezclan) son algunas de las características que impide que los vendedores puedan expandirse. Tal como se indica en el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2005), el desarrollo de un modelo de negocio exitoso implica la definición de una estructura de

costes, que en los casos analizados, no se lleva a cabo y por lo tanto, representa problemas constantes para los vendedores ambulantes.

Los hallazgos obtenidos a la luz de la perspectiva de los escalones superiores (Hambrick y Mason, 1984) exponen que los vendedores ambulantes son tomadores de decisiones influidos por características personales y sociales. Conclusión que se corrobora en estudios como el de Dutra, Lunkes, Mendes & Schnorrenberger (2017) que desde un enfoque cuantitativo evalúan variables como la edad, género, escolaridad, tiempo de experiencia profesional y tiempo de gestión en el cargo en relación al uso de información externa para la toma de decisiones. Los autores concluyen que los factores psicológicos y sociales son determinantes en la manera en que los empresarios analizan la información y toman decisiones.

Dentro del marco de la presente investigación, los postulados de Hambrick y Mason (1984) se caracterizaron porque la persona con menor edad tiene mayor tendencia a tomar riesgos y a tener menos compromiso frente a la durabilidad del negocio de ventas ambulantes. Por el contrario, la persona con mayor edad prefiere correr menos riesgos y tiene un alto grado de compromiso emocional y económico con su puesto: se proyecta en el crecimiento del puesto de ventas ambulantes. Una situación común a ambos casos es que aplican los conocimientos adquiridos previamente en diferentes espacios de la vida para orientar su negocio de ventas ambulantes.

Desde su propio contexto, los vendedores ambulantes observan, aprenden y aplican acciones para atraer más clientes y obtener beneficios. En este sentido, la presente investigación expone cómo la estrategia no necesariamente parte del cálculo racional, escrito, esquemático de un

agente sino a partir de la observación del propio contexto para que de manera intuitiva se tomen decisiones. Sin embargo, esta intuición no es como si una 'mística' envolviera al vendedor para tomar decisiones. Estas intuiciones se construyen a partir de las experiencias que cada sujeto ha vivido (François, 2010).

Las experiencias son la forma como las personas le dan sentido a su mundo, como lo organizan y como producen acciones presentes (François, 2010). En ese sentido, la intuición al fiar o no fiar, al relacionarse de determinada forma con los agentes de control, de qué productos vender, dónde ubicarse, cómo llamar la atención del cliente; se entiende en el marco de los **conceptos** que cada persona tiene interiorizados para actuar.

De acuerdo con la sociología de la experiencia, los códigos interiorizados de cada vendedor corresponden a situaciones que vivió en el pasado y que les brinda pautas de acción para el presente (François, 2010). Por ejemplo, en ambos casos, los participantes en el pasado se han enfrentado a diferentes actores: policía, compañeros de trabajo, etc. Y en ese sentido, ya saben cómo van a reaccionar ante los conflictos. Por lo tanto, en el desarrollo de su trabajo en las ventas ambulantes, los vendedores son muy cuidadosos en la forma como se relacionan con cada uno de los actores con los que interactúan para que sus acciones no afecten su trabajo actual.

Entonces, son las experiencias las que le dan el marco de acción a los sujetos (François, 2010). Como cada persona vive cosas diferentes y en distintos contextos, estas van aplicando acciones distintas, y en consecuencia, le dan forma a estrategias que varían mucho entre sí. Los tomadores de decisión al construir diferentes estrategias, inevitablemente van dándoles forma a

modelos de negocio muy distintos. Por eso la conclusión de que no hay dos modelos de negocio iguales dentro de un mismo sector (Ricart, 2009).

Conclusiones

La economía informal en general y las investigaciones sobre vendedores ambulantes en particular han sido estudiados desde diferentes referentes y métodos analíticos, no obstante estos temas han recibido escasa atención desde la noción de modelo de negocio y menos aún desde la perspectiva de los escalones superiores o la sociología de la experiencia. Los hallazgos obtenidos llevan a concluir que los modelos de negocio en la informalidad operan de manera muy diferente, no solo dependiendo del tipo de trabajo que se realiza, sino también de las experiencias de vida y características de cada persona. En este sentido, ningún modelo de negocio será igual a otro.

Por lo tanto, conocer el contexto de los vendedores, sus experiencias pasadas y presentes permiten comprender las estrategias que ellos adoptan para las ventas ambulantes. Cada sujeto traduce lo vivido en códigos de acción para tomar decisiones, así mismo características personales como la edad, el nivel educativo, la trayectoria laboral, el tiempo en una organización y nivel socio-económico influirán en la manera como el vendedor ambulante maneja su puesto.

Así las cosas, luego de la revisión teórica y de la información empírica recolectada, se concluye que sí es posible incorporar el modelo de negocio y entenderlo desde la informalidad. Si bien los vendedores ambulantes no piensan en este modelo a la hora de tomar decisiones

frente a su puesto, de manera intuitiva sí generan una propuesta de valor y acciones que garantizan la llegada y permanencia de los clientes.

Recomendaciones

Próximos estudios se pueden enfocar en estudiar las estrategias emergentes para el caso de las ventas ambulantes. Ya que, se hace evidente que la toma de decisiones se basa en la ausencia de intenciones calculadas, pero que existen unas acciones que se vuelven consistentes con el paso del tiempo (Sanabria & Moreno, 2018). Desde la perspectiva metodológica, la investigación puede ser explorada a partir de otro enfoque.

Dado que la exploración en campo se realizó bajo el marco de las categorías definidas del modelo Canvas, la perspectiva de los Escalones Superiores y la sociología de la experiencia; la investigación se concentró en la recolección de información basada en la categorización *etic*. Es decir, la investigadora construyó categorías previamente para estudiar la realidad en campo. En próximos estudios se podría aplicar una perspectiva *emic*, que es emplear categorías propuestas desde los participantes de la investigación. Ese tipo de decisión metodológica arrojaría resultados complementarios para analizar el mundo de las ventas ambulantes.

Metodológicamente, también se podrían aplicar instrumentos propios de los métodos cuantitativos como el censo o la encuesta para lograr la recolección de datos de un mayor número de personas. Siendo así, el tipo de análisis y las conclusiones de tal investigación permitirían encontrar hallazgos complementarios a los que se presentan en este artículo.

En cuanto a los temas que quedan por explorar está la articulación de las políticas públicas de formalización en relación con las experiencias de vida y los modelos de negocio de los vendedores ambulantes. Debido a que la presente investigación no abarcó en ningún momento este ítem, no se darán recomendaciones para políticas públicas. Pues no fue el objetivo del proyecto y, por lo tanto, no se podrían presentar argumentos validados con los datos recolectados. Sin embargo, si se recomienda para futuras investigaciones analizar la factibilidad de las acciones que implementa el IPES (Instituto para la Economía Social), las alcaldías locales y la alcaldía de Bogotá en congruencia con la manera como los vendedores llevan sus negocios de ventas ambulantes.

Así también, se podría observar si las políticas son efectivas en el contexto de vida de los vendedores y proponer un plan de acción que facilite el desarrollo de la política pública. Ahora bien, para complementar la caracterización del sector informal se podría replicar este estudio en diferentes grupos: domiciliarios de plataformas como Rappi, vendedores circulantes en medios de transporte masivo, vendedores en puestos franquiciados como Cocheros, organizaciones gremiales de vendedores informales, etc.

Referencias bibliográficas

Acosta, L., Barreto, A., Montenegro, C., & Gaona, P. (2018). Towards the construction of a mechanism supported in fuzzy logic to evaluate the viability of businesses under the canvas model. *Revista EAN*, 84, 133-151.

- Adame , V., & Tuesta , D. (2017). *El laberinto de la economía informal: estrategias de medición e impactos*. Madrid : BBVA Research.
- Alonso Benito, L. E. (1988). Entre el pragmatismo y el pansemiologismo. Notas sobre los usos (y abusos) del enfoque cualitativo en sociología. *REIS N° 43*, 157-168.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic management Journal 22*, 493-520.
- Arruda de Araujo, D., Silva, D., Popadiuk, S., Ilze, B., & Coti-Zelati, P. (2017). Modelo de Negócio: As Operações de uma Distribuidora de Combustíveis no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. *Future Studies Research Journal: Trends and strategies, Vol. 9, Iss 1*, 25-50.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management 17*, 99–120.
- Benabdallah, M., Hannas, A., & Boiteux, S. (2015). Business Model d'une organisation multi-sites : le cas des écoles de commerce. *Revue des Sciences de Gestion, mar-jun2016, Issue 278/279.*, 151-156.
- Boly, A. (2018). On the short-and medium- term effects of formalisation: panel evidence from Vietnam. *Jornal of development Studies*, 641-656.
- Calvo, D. (2016). Private enterprise and digital participation: Business model and the right to petition on change.org. *Obets. Volume 11, Issue 1*, 97-128.
- Carvajal, A., Cárdenas , L., & Estrada, I. (2017). Determinantes socioeconómicos de la informalidad laboral y el subempleo en el área metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Equidad y Desarrollo*, 53-82.

- Casero-Ripollés, A. (2012). CONTENIDOS PERIODÍSTICOS Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO: EVALUACIÓN DE SERVICIOS DIGITALES. *El Profesional de la Información*. jul/ago2012, Vol. 21 Issue 4, 341-346.
- Cea, M. (2009). Business model of the Internet newspaper company: The case of Prisa. *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol 64, Iss 800-878, 938-950.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change* 11, 529-555.
- Cortina, A., & Fernandez de Lis, S. (2016). El modelo de negocio de los bancos españoles en América latina. *Working paper*. Economic Research Department.
- Crootty, S. (2017). Can the informal economy be managed?: Comparing approaches and effectiveness of day-labor management policies in the San Diego Metropolitan Area. *Growth and change*, 909-941.
- Çakmak, E., Lie, R., & McCabe, S. (2018). Reframing informal tourism entrepreneurial practices: Capital and field relations structuring the informal tourism economy of Chiang Mai. *Annals of Tourism Research*, 72, 37-47.
- Da Silva, F., & Dos Reis, D. (2016). Práticas de gestão de um modelo de negócio inovador: o caso herbarium. *Caderno de Administração*, Vol. 24 Issue 2, 130-145.
- Damayanti, M., Scott, N., & Ruhanen, L. (2017). Coopetitive behaviours in an informal tourism economy. *Annals of tourism research*, 25-35.
- DANE. (2009). *Metodología informalidad: Gran encuesta integrada de Hogares*. Bogotá: Dirección de metodología y producción estadística.

- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic process in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship theory and practice* 29 (2), 185-204.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management (3ra. ed)*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Edmonds, A., & Kennedy, T. (2017). The case study. En A. Edmonds, & T. Kennedy, *An applied Guide to research designs* (págs. 143-144). California: SAGE.
- Erbaugh, J., Nurrochmat, D., & Purnomo, H. (2017). Regulation, formalization and smallholder timber production in northern central Java, Indonesia. *Agroforestry systems*, 867-880.
- Fededesarrollo. (2018). *Informe mensual del mercado laboral*. Bogotá: Crecimiento verde y la transformación del mercado laboral.
- François, D. (2010). Introducción. En D. François, *Sociología de la experiencia* (págs. 11-21). Madrid: Complutense y el Centro de investigaciones sociológicas (CIS).
- Garcés, E. X., López, G. M., & Pailiacho, V. M. (2017). Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales. *3C TIC: Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC (Edición 21) Vol. 6 N°2*, 52-69.
- Gómez, L. (2007). La informalidad en la economía algo incuestionable. *Semestre Económico. Vol 10. No. 19*, 47-67.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review Vol. 9, No. 2*, 193-206.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 49-59.

- Hirons, M., Mc Dermott, C., Asare, R., Morel, R., Robinson, E., Mason, J., . . . Norris, K. (2018). Illegality and inequity in Ghana's cocoa-forest landscape: How formalization can undermine farmers control and benefits from trees on their farms. *Land Use Policy*, 1-9.
- International labor office. (1972). *Employment, Income and Equality: A Strategy for*. Geneva: ILO.
- Izquierdo-Castillo, J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El Profesional de la Información. nov/dic2015, Vol. 24 Issue 6*, 819-826.
- Janita, S., & Miranda , J. (2014). e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. . *Business Review*, 110-124.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 51-59.
- Larrañeta, J., & Ruiz, A. (2012). Modelo de negocio de Youtube. *La Revista Icono 14, Vol 7, Iss 1*, 109-131.
- Lemos Júnior, L., & Silva Meirelles, D. (2016). Modelo de negócio social: um estudo exploratório em universidades confessionais brasileiras. *Revista de Administração da UNIMEP; jan-abr2016, Vol. 14 Issue 1*, 114-142.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the landscape. *Working Paper*. Accenture Institute for strategic change.
- Macías, R., Días, M., & García, G. (2015). Modelo de negocio para emprendedores: Estudio de caso. *RAN, Vol 1, Iss 2*, 119-130.
- Magretta, J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review 80 (5)*, 3-8.

- Martínez, L., Rennie, J., & Estrada, D. (2017). The urban informal economy: Street vendors in Cali, Colombia. *Cities* 66, 34-43.
- Mattar, J., & Silva, D. (2016). Mudanças no Modelo de Negócio a partir da Ruptura de uma Joint Venture: Um Estudo de Caso. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, Vol 6, 95-110.
- Meertens, L., Iacob, M., & Nieuwenhuis, L. (2012). A method for Business model Development. En B. S. (Ed.), *Business Modeling and Software Design: First International Symposium* (págs. 113-129). Sofia, Bulgaria, Netherlands: Springer.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley.
- OIT. (2002). *El trabajo decente y la economía informal*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT. (2014). *La transición de la economía informal a la economía formal*. Ginebra: Oficina Internacional del trabajo.
- Orozco, L. (2009). Reseña the practice of management. *Innovar Journal*, Volumen 19, Número 33, 142-144.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation*. New Jersey: John Willey & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for information Systems* 15, 751-775.

- Palacios, J. P. (2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. *Gestión en el Tercer Milenio, Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM Vol. 12, N°24*, 49-53.
- Parra, J. (2013). Complicaciones de lo ilegal y de lo informal: El "Business", una propuesta conceptual. *Antipoda revista antropológica arqueológica. No.17, Julio-Diciembre* , 205-228.
- Pilar, N., & Rodríguez, A. (2014). Application developers and app books for children and young people in Spain: Characteristics, prospects and business model. *Anles de Documentación*, 17(2).
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal 12(S)*, 95–119.
- Queiroz, A., & Vanderstraten, R. (2018). Unintended consequences of job formalisation: precarious work in Brazil's sugarcane plantations. *International sociology*, 128-146.
- Ram, M., Edwards, P., Jones, T., & Villares, M. (2017). From the informal economy to the meaning of informality: Developing theory on firms and their workers. *International Journal of sociology and social policy*, 361-373.
- Ramírez, J. C., & Vergara, G. A. (2014). Oportunidades, sostenibilidad y riesgos de los negocios informales de la comuna 10 de Cali. *Revista Científica Guillermo de Ockam*, 35-41.
- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review. Tercer Trimestre.*, 12-25.
- Rodríguez, S., Casi, E., & Carbonell, X. (2009). MANGO S.A.: Reinventando el sector de la moda. *Business Review*, 26-39.
- Saldaña, J. (2011). Writing and presenting . En J. Saldaña, *Qualitative research design* (págs. 65-88). Nueva York: Oxford University Press.

- Saldarriaga, M., Vélez, C., & Betancur, G. (2016). Estrategias de mercadeo de los vendedores ambulantes. *Semestre económico, volumen 19, No. 39*, 155-172.
- Sanabria, M., & Moreno, D. (2018). Un aporte a la comprensión de las estrategias emergentes en las organizaciones a través del concepto de improvisación y la metáfora musical. *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión. Vol. XXVI (1)*, 27-68.
- Schmal, R., Rivero, S., & Vidal, C. (2016). Formalización de un modelo de trabajo con empresas en una carrera de ingeniería. *Revista chilena de ingeniería*, 149-157.
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business horizons. 48*, 199-207.
- Slywotsky, A. (1999). Creating your next business model. *Leader to leader. Vol. 11 (Winter)*, 35-40.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning 43*, 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic-Markets*, 3-8.
- Trenta, M. (2014). Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes, v. 12, n. 1*, 347-373.
- Tuyet Tran, T. (2017). Research choice: Pragmatism in conducting research about university-enterprise collaboration in the Vietnamese context. *Revista Lusófona de Educação N° 36*, 67-80.
- Uscátegui, D. (2015). Tesis de maestría. *Caracterización de un modelo de negocio basado en un servicio de información turística a través de una aplicación Móvil*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Vergara, G., Ramírez, J., Santana, S., & Carranza, J. (2017). Una estrategia de autosostenibilidad de bajo costo para pasar de la economía informal a la economía formal. *Revista Científica General José María Córdova*, 201-214.
- Villarroya, A., Claudio-González, M., Abadal, E., & Melero, R. (2012). Modelos de negocio de las editoriales de revistas científicas: implicaciones para el acceso abierto. *El Profesional de la Información*. mar/abr2012, Vol. 21 Issue 2, 129-135.
- Yin, R. (2009). Case Study Designs. En R. Yin, *Case Study Research* (págs. 46-53). California : SAGE .
- Yin, R. (2011). Preface. En R. Yin, *Qualitative research from start to finish* (págs. 6-9). New York: The Guilford press.