



**MODELO DE NEGOCIO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE  
PRODUCTORES DE COMPOSTAJE Y ABONOS ORGÁNICOS  
“COMPOSCOOP” DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**CARLOS ENRIQUE SÁNCHEZ FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
JUNIO DE 2016**

**MODELO DE NEGOCIO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE  
PRODUCTORES DE COMPOSTAJE Y ABONOS ORGÁNICOS  
“COMPOSCOOP” DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración (MBA)**

**CARLOS ENRIQUE SÁNCHEZ FLÓREZ<sup>1</sup>**

**Asesora temática: Ángela María Agudelo Ceballos, Mg.**

**Asesor metodológico: Mariano Gentilin, Ph. D. (c)**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
JUNIO DE 2016**

---

<sup>1</sup> carlos.sanchez1066@correo.policia.gov.co

## Resumen

El trabajo de investigación consiste en diseñar un modelo de negocio para la cooperativa “Composcoop” de Manizales, con base en el modelo Canvas, mediante la identificación de los elementos estratégicos que le generan valor al negocio. La construcción del modelo, como herramienta de planificación estratégica, radicó en reconocer los elementos fundamentales que pueden generar valor al negocio y las actividades que deben tenerse en cuenta en un futuro inmediato para lograr posicionarse en el mercado de los abonos orgánicos. La investigación tuvo enfoque cualitativo y se llevó a cabo al tener en cuenta cuatro momentos: primero: análisis documental de fuentes secundarias para conocer conceptualizaciones, tipos, importancia y metodología por aplicar; segundo: las entrevistas en profundidad con tres expertos temáticos, para tener mayores argumentos sobre el modelo que habría de trabajarse; tercero: la producción intelectual en un grupo focal para generar discusiones de la empresa, reflexiones de proyección y actividades realizadas para capturar mayor cantidad de clientes y fidelizarlos, y cuarto: hacer una triangulación en relación con los ejercicios antes desarrollados. Al término del ejercicio se logró identificar la importancia y la pertinencia de la aplicación de un modelo de negocio, desarrollar habilidades que permitiesen potencializar la idea de negocio y definir la importancia de los roles y las responsabilidades frente a la estrategia para desarrollar lo planeado.

**Palabras clave:** cooperativa, modelo de negocio, planeación, estrategia, bioabono.

## Abstract

*The research work describes the design process of a business model to the cooperative “COMPOSCOOP” of Manizales city from the application of the model “Canvas” identifying the essential elements that can generate business value. The construction of the model as a tool for strategic planning for this cooperative it was based on activities to take into account in the immediate future and medium-term to achieve positioning themselves within the market of organic fertilizers. The research has a qualitative focus. It was done taking into account four moments: documentary analysis of secondary sources to know conceptualizations, types, importance, elements and methodology to apply; Second, the interviews to be deepened with three thematic experts of the city to have more arguments about the model to work; Third, the intellectual production by a focal group to generate group discussions about the company, reflections on the projection and activities to find more customers and becoming them into loyal customers, and fourth, to make a joint work in relation to the theoretical findings.*

*At the end of the exercise, it is possible to identify the importance and relevance of the application of a business model, to develop skills that allow potential business idea, to define the importance of the roles and responsibilities with regard to the strategy to develop as planned.*

**Keywords:** cooperative, business model, planning, strategy, bio-fertilizer.

## CONTENIDO

	Pág.
Introducción	7
1. Situación en estudio o problema	9
2. Antecedentes	10
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. Justificación	19
5. Marcoteórico	21
5.1 Modelo de negocio	21
5.1.1 Definiciones y autores que han abordado el concepto de modelo de negocio	22
5.1.2 Importancia del modelo de negocio	25
5.1.3 Tipos de modelo de negocios	26
5.1.4 Como realizar un modelo de negocio	29
5.1.5 Modelos de negocios aplicados a la producción de bioabonos	30

5.2 Conceptualización de bioabonos	31
6. Metodología	35
7. Resultados esperados	39
8. Conclusiones	45
Referencias	46

## LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen de estudios de residuos sólidos en plazas de mercado en Colombia	12
Tabla 2. Definiciones y autores que han abordado el modelo de negocio	22
Tabla 3. Ruta metodológica para llevar a cabo el proceso investigativo	37
Tabla 4. Instrumento utilizados para el proceso investigativo	37
Tabla 5. Resumen de entrevista con expertos	39
Tabla 6. Modelo de negocio de la cooperativa “Composcoop”	42

## **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo 1. Registro fotográfico

Anexo 2. Entrevistas en profundidad

## **Introducción**

El propósito fundamental de diseñar un modelo de negocio para la Cooperativa Multiactiva de Productores de Compostaje y Abonos Orgánicos, Composcoop, de la ciudad de Manizales, radicó en lograr que la organización conociese la existencia de herramientas gerenciales que le posibilitasen el reconocimiento de nuevas estrategias para el sostenimiento de la empresa a través del tiempo, con base en la necesidad de tener su propio modelo, puesto que, a pesar de ser una entidad constituida desde agosto de 2014, a la fecha carece del mismo.

La conformación de la cooperativa fue resultado de un proyecto liderado por la Escuela de Carabineros Alejandro Gutiérrez denominado “Implementación de una estrategia de convivencia y seguridad ciudadana en lo socio-ambiental y productivo, para fortalecer la percepción de seguridad: una nueva oportunidad de vida para personas en situación de vulnerabilidad” de Vallejos, Trujillo y García (2013), propuesta que lleva cuatro años en ejecución en la plaza de mercado de Manizales.

Para el desarrollo del diseño del modelo de negocio no sólo se partió de la fundamentación teórica, sino que en forma paralela se realizaron diferentes actividades que permitieran un proceso lógico y didáctico en la construcción del mismo, con el fin de validar la importancia de dicho tipo de herramienta con expertos temáticos de la región provenientes de entidades reconocidas como Actuar Microempresa, Cámara de Comercio de Manizales para Caldas y SENA, para por último diseñar con los integrantes de la cooperativa su propio modelo.

Lo anterior favoreció un ejercicio participativo con la cooperativa y al autor le permitió apropiarse del conocimiento frente a la importancia y la necesidad de construir un modelo de negocio en cualquier etapa de desarrollo de una organización.

## **1. Situación en estudio o problema**

La Cooperativa Multiactiva de Productores de Compostaje y Abonos Orgánicos Composcoop, está integrada en su gran mayoría por mujeres cabeza de familia, con promedio de edad entre los 18 y los 45 años y nivel de escolaridad que va desde la básica primaria completa hasta la secundaria incompleta; la experiencia laboral ha estado enmarcada en actividades del hogar y comercio informal, pertenecen a los niveles 1 y 2 del Sisben y son beneficiarias de la estrategia Red Unidos; participaron en la formación en las actividades siguientes: “Emprendedores en producción y comercialización de abonos orgánicos a partir del manejo de residuos sólidos”, “Construcción de invernaderos”, “Técnico en el manejo de residuos sólidos”, “Mercadeo”, “Manejo integral de residuos sólidos” y cooperativismo, que les permitieron adquirir competencias para mejorar su perfil laboral y visualizarse como empresarias.

En este sentido, y en aras de aplicar los conocimientos adquiridos en la formación, se construyó una planta piloto de compostaje, con el aporte de entidades públicas y privadas (Convenio entre la Corporación Autónoma Regional de Caldas, Corpocaldas, y la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas), fundamental para la caracterización de los residuos generados en la plaza de mercado. En la actualidad,

con el SENA, Regional Caldas y Red Tecnoparque Nodo Manizales<sup>2</sup>, se adelanta una prueba para determinar las características fisicoquímicas, mediante la identificación de las propiedades de los residuos sólidos para de esta manera completar la fase técnica.

A pesar de todas las acciones realizadas hasta la fecha, la cooperativa carece de un modelo de negocio que le permita hacer un proceso reflexivo entorno a las condiciones externas e internas clave que afectan o son oportunidades para la organización, a partir de lo más básico: manera de generar ingresos, beneficios para los clientes, factores diferenciadores frente al mercado y competencia, alianzas estratégicas, flujo de gastos y recursos y actividades clave, con el fin de ser más productiva y competitiva en el mercado de los abonos orgánicos. Por dicha razón es necesario brindar un acompañamiento a la cooperativa para diseñar su propio modelo de negocio, que le posibilite el reconocimiento de nuevas estrategias para su sostenimiento a través del tiempo.

## **2. Antecedentes**

Como lo plantea Saucó (citado en Baquero, 2011, 502), “las plazas de mercado son consideradas como un punto de interacción, ya que los intercambios comerciales propician la confluencia de personas y el establecimiento de vínculos entre ellas”; también afirma “que los mercados se imponen como centros administradores y abastecedores de productos y se constituyen como uno de los marcos de socialización

---

<sup>2</sup> Es un programa de innovación tecnológica del SENA dirigido a todos los colombianos interesados en desarrollar proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) materializados en prototipos funcionales en cuatro líneas tecnológicas (electrónica y telecomunicaciones, tecnologías virtuales, ingeniería y diseño y biotecnología y nanotecnología) que promuevan el emprendimiento de base tecnológica.

preferidos dentro de la población” (502), es decir, se convierten en un polo de desarrollo y en espacios económicos importantes para la ciudad.

Frente a la generación de residuos sólidos en las plazas de mercado, desde 2007 hasta la fecha se han realizado en varias ciudades del país diversos estudios académicos enfocados hacia el aprovechamiento y el manejo de manera adecuada de dichos residuos, como se referencia en la tabla siguiente:

**Tabla 1.** Resumen de estudios de residuos sólidos en plazas de mercado en Colombia.

<b>AÑO</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>PROPUESTA</b>
<b>2007</b>	Estudio de factibilidad técnico financiero de abono orgánico a partir de los desechos orgánicos de la plaza de mercado de Corabastos Bogotá. Morales Cufiño y Aristizábal(2007)	Bogotá, D.C.	Universidad de la Salle, Facultad de Contaduría Pública	Los niveles de contaminación, tanto en el aire, como en el agua y los suelos, son cada vez más crecientes y no hay políticas ecológicas ni recursos financieros para afrontar la situación	Propuesta para reducir el impacto ambiental de los desperdicios orgánicos en la ciudad y como posible fuente para el desarrollo social y económico y la preservación del medio ambiente
				En Corabastos, Bogotá, se generan más de setenta toneladas diarias de basuras de las cuales alrededor del 85% puede utilizarse como materia prima para la elaboración de productos y subproductos orgánicos	Conformación de la empresa OSRGI LombriCompost, que se dedicará a la producción y comercialización de abono orgánico
				La problemática ambiental que se puede explotar desde el punto de vista económico	
<b>2009</b>	Propuesta de un programa para el manejo de los residuos sólidos en la plaza de	Cereté, Córdoba	Pontificia Universidad Javeriana, Maestría en Gestión	Produce volúmenes considerables de residuos sólidos, principales causas de contaminación ambiental	Residuos que son objetos y se pueden transformar en otro bien con valor económico

mercado de Cereté, Córdoba, "Cere abastos". López Rivera (2009)	Ambiental	No se realiza de modo correcto el manejo integral lo que implica afectación del aire por generación de olores putrefactos, paisaje deteriorado por contaminación visual, acumulación en lugares inapropiados, vertimiento de aguas a los alcantarillados, reproducción de animales infectocontagiosos	Mitigar la situación ambiental negativa que se presenta en la central de abastos
		Manejo inadecuado de residuos sólidos en las etapas de generación, separación, recolección, transporte y almacenamiento	Programa de manejo de residuos sólidos dividido en seis proyectos
		Falta de organización y planeación de reciclaje	Puesta en marcha de actividades en las etapas de generación, separación y almacenamiento enfocadas a bonos verdes, educación ambiental, diseños de evacuación de residuos, almacenamiento selectivo, instalación de centro de acopio y fomento de la organización comunitaria
		Carencia de una cultura ambiental	

2012	Propuesta Técnica para el aprovechamiento y valorización de residuos sólidos orgánicos del mercado de San Gil. Rangel Guerrero (2012)	San Gil, Santander	Universidad Industrial de Santander, Especialización en Ingeniería Ambiental	Generación diaria de residuos sólidos subproducto de lo que se utiliza o se consume en la plaza de mercado	Conservación, protección y recuperación del medio ambiente
				Inadecuado manejo de residuos: presencia en esquinas, vías públicas, orillas de fuentes hídricas, presencia de vectores (carroñeros, roedores y caninos) y proliferación de olores desagradables	Transformación de residuos con fines de beneficio económico y ambiental
					Plan piloto para la región y el país: modelo de desarrollo económico, ambiental y social
2014	Propuesta de Desarrollo sostenible en el manejo de residuos sólidos orgánicos que produce la plaza de mercado del Municipio de Buesaco, Nariño. Quiceno Vélez y Ramos (2014)	Buesaco, Nariño	Universidad de San Buenaventura, Especialización en Economía Ambiental y Desarrollo Sostenible	Inapropiado manejo de residuos sólidos	Estrategia socioambiental y reducción de costos operativos
				En el área de influencia inmediata al mercado se generan impactos ambientales que consisten en malos olores y contaminación de ríos y quebradas, lo que contribuye a la idea de que se trata de un municipio que no se preocupa por recoger las basuras	
				Carece de un lugar adecuado para su disposición final; los residuos son trasladados, sin ninguna clasificación ni tratamiento, en un vehículo al relleno sanitario "Antanas" de la ciudad de	

				Pasto	
				La administración local del Municipio de Buesaco no ha optado por una política ambiental que permita el manejo integral de residuos orgánicos, como el aprovechamiento de los mismos y su reutilización en abono orgánico a través del compostaje y la lombricultura	Constitución de una cooperativa cuya finalidad será la recolección, la selección del material, el reciclaje, la reutilización de los residuos orgánicos y la transformación en abono orgánico
					Programa de educación ambiental interinstitucional (comunidad, administración municipal y cooperativa)

Fuente: elaboración propia con base en los estudios citados

De dichas propuestas se puede concluir que todas coinciden en lo siguiente:

- Manejo inadecuado de residuos sólidos en todas sus etapas: generación, separación, recolección, transporte y almacenamiento.
- Presencia de vertederos de residuos en esquinas, vías públicas, orillas de fuentes hídricas, presencia de vectores (carroñeros, roedores y caninos) y proliferación de olores desagradables.
- Se evidencia la necesidad de dar una solución a una problemática de tipo ambiental.
- Los residuos sólidos pueden proporcionar desechos orgánicos reutilizables en alto grado, lo que implicaría beneficios económicos y se convertiría en un negocio rentable.

-El material transformado en abonos orgánicos permite preservar los suelos y obtener mayores rendimientos en los cultivos.

-La importancia de constituir empresas dedicadas a la producción y comercialización de abonos orgánicos.

Para el caso de Manizales se presenta una situación especial porque la propuesta de conformación de una organización dedicada a la producción y la comercialización de abonos orgánicos parte, como se mencionó con anterioridad, de una iniciativa institucional de la Escuela de Carabineros Alejandro Gutiérrez, elaborada por Vallejos, Trujillo y García (2013), de implementar un proyecto socioambiental y productivo con énfasis en la convivencia ciudadana en el sitio, por ser de relevancia para la ciudad, ante la dinámica económica y comercial propia del lugar, que ha traído como consecuencia problemáticas como invasión del espacio público, tráfico y consumo de estupefacientes, raponazo, cosquilleo, etc., que afectan la convivencia y la seguridad ciudadana, evidenciadas en un estudio realizado por Cámara de Comercio de Manizales por Caldas en alianza con la Corporación Autónoma Regional de Caldas, Corpocaldas, en el que se identificaron los sitios críticos de la plaza de mercado, entre ellos la disposición inadecuada de los residuos generados, que la convierten en un lugar en el que se gesta inseguridad para los comerciantes y los residentes del sector (Cutiva, 2014).

De acuerdo con lo antes mencionado, el proyecto planteado Vallejos, Trujillo y García (2013) se enfocó en los siguientes aspectos:

1. En lo social: se vinculó la población en situación de vulnerabilidad de los alrededores de la plaza de mercado y otros barrios de la ciudad, que

- participó en procesos de formación con el SENA Regional Caldas referentes al manejo y la comercialización de residuos sólidos orgánicos.
2. En lo ambiental: se realizó un proceso de sensibilización y manejo técnico de los residuos generados en el plaza de mercado, en el que se les indicó a los comerciantes formales e informales lo referente a la separación y la clasificación de los mismos; de acuerdo con un estudio de caracterización realizado por la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y Corpocaldas (citado en Vallejos, Trujillo y García, 2013), se determinó que son alrededor de 10 a 12 toneladas diaria de residuos sin aprovecharse.
  3. En lo económico: se creó la Cooperativa de Abonos Orgánicos, con el propósito de buscar alternativas económicas que pudieran apalancar el emprendimiento social; de modo adicional, para aprovechar los residuos orgánicos mediante procesos de compostaje, lo que proporciona la posibilidad de transformar de manera segura los residuos orgánicos en insumos para la producción agrícola. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013) define compostaje como la mezcla de materia orgánica en descomposición en condiciones aeróbicas que se emplea para mejorar la estructura del suelo y suministrar nutrientes.

Para el desarrollo del proyecto se originaron alianzas estratégicas con entidades como la Empresa Metropolitana de Aseo, Emas, la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, la Corporación Autónoma Regional de Caldas, Corpocaldas, la Secretaría de

Gobierno de Manizales, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el Centro Galerías Plaza de Mercado y la cooperativa Mercar, que han sido fundamentales para el fortalecimiento de la cooperativa y el reconocimiento municipal; se conformó una mesa de alianzas público-privadas en la que participan empresas y entidades gubernamentales que se reúnen cada mes para determinar las acciones por desarrollar, de tal manera que sirva de plataforma empresarial para las personas que hacen parte como asociadas.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocio para la Cooperativa Multiactiva de Productores de Compostaje y Abonos Orgánicos, Composcoop, de la ciudad de Manizales, con base en el modelo Canvas, a fin de identificar los elementos estratégicos que le generan valor al negocio.

#### **3.2Objetivos específicos**

3.2.1 Realizar un estudio preliminar con tres expertos de entidades reconocidas de la ciudad de Manizales y con experiencia en desarrollo empresarial para obtener información acerca del desarrollo del modelo de negocio por seguir.

3.2.2 Llevar a cabo una sesión de trabajo con los integrantes de la cooperativa para sensibilizar a los mismos acerca de las potencialidades del modelo de negocio.

3.2.3 Desarrollar sesiones de trabajo con los integrantes de la cooperativa para construir, con base en la opinión de todos los miembros, un modelo de negocios según la metodología Canvas.

#### **4. Justificación**

Como futuro magíster en Administración, el autor adquirió conocimientos en alta gerencia que permiten liderar propuestas de desarrollo en entornos nacionales y realizar planeaciones estratégicas en las empresas mediante el reconocimiento de sus diferentes perspectivas; es claro que la administración brinda una visión gerencial holística, al unir y conectar la organización como un todo, en la cadena de valor, lo que permite identificar las falencias y establecer estrategias de mejora.

La creación de una empresa radica en el deseo de generar riqueza, tomado en el sentido de crear valor para el cliente, generar ingresos económicos para los propietarios y empleo que impacten en sentido positivo la sociedad. Toda organización debe crecer y sostenerse a través del tiempo, por medio del combate con la competencia agresiva y la obtención de la fidelización de los clientes con un producto diferenciador en el mercado y apoyada en la aplicación de herramientas estratégicas.

La ventaja de construir un modelo de negocio es que este instrumento es continuo y dinámico y puede redefinirse en forma permanente con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades, exigencias y tendencias del mercado.

Por tanto, la importancia y la pertinencia de las sesiones de trabajo para diseñar el modelo de negocio Canvas con la cooperativa Composcoop radicó en permitirles a sus

integrantes comprender, de manera fácil, entendible, didáctica y constructiva, el engranaje empresarial, es decir, tener una visión amplia de la estructura de una organización, determinar sus roles y la necesidad de tener unos productos bien identificados y por consiguiente clientes, entregar un valor más amplio, resolver una necesidad o problema y reconocer que se deben emplear ciertas herramientas para lograrlo, despertar habilidades para la planeación y trabajar de modo sistemático para que puedan consolidarse como líderes en dicho tipo de negocio.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 Modelo de negocio**

En las últimas décadas, el ámbito de los negocios ha cambiado con rapidez debido a fenómenos como la globalización, el internet y la era digital, que han contribuido a que las nuevas generaciones de clientes o consumidores se encuentren cada vez más informados acerca de los productos por adquirir, diferencien la oferta de la competencia y exijan una propuesta de valor particular, lo que lleva a las empresas a implementar estrategias empresariales que permitan no sólo su sostenibilidad sino el desarrollo de nuevos productos, escenarios y valores que conduzcan al éxito del negocio a través del tiempo con factores de diferenciación; por tanto, deben adoptar capacidades de respuesta muy rápida y es allí donde se ha ido profundizando en la teoría con el fin de llegar cada vez más a la esencia del negocio.

De igual manera, se ha pasado por enfoques de productividad, calidad, competitividad y otros, todos ellos soportados en diferentes investigadores que han generado

movimientos y metodologías que han permitido que las organizaciones mejoren e incrementen su participación en el mercado. Tanto la productividad como la competitividad son capacidades que genera la empresa para potenciar el uso de recursos y para mantener sus ventajas comparativas y competitivas, en su orden.

Es precisamente esta nueva dinámica lo que ha llevado a que empresas nacientes y existentes se apoyen en herramientas gerenciales que contribuyan a tomar decisiones; en la actualidad, el modelo de negocio es una nueva metodología que permite no sólo innovar, sino también pensar en el cliente y gerenciar de manera más adaptada a la sociedad actual.

Como lo plantea Porter(1998, 10),

El posicionamiento, que una vez fue el centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, porque es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición de mercado, y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

### **5.1.1. Definiciones y autores que han abordado el concepto de modelo de negocio**

**Tabla 2.** Definiciones y autores que han abordado el concepto de modelo de negocio

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIONES</b>
1.984	Drucker (citado en Matiz, 2013, párrafo 7)	“forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo

		apropiado”
2000	Erikssony Penker(citados en Matiz, 2013, párrafo 8)	“es una abstracción de cómo una empresa funciona, proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa”
2000	Linder y Cantrell (citados en Matiz, 2013, párrafo 9)	“Un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios, explica cómo ésta hace dinero”
2001	Amit y Zott (citados en Matiz, 2013, párrafo 10)	“Un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”
2001	Chesbrough yRosenbloom (citados en Matiz, 2013, párrafo 11)	las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva
2002	Magretta (citado en Matiz, 2013, párrafo 12)	Historias que explican cómo la empresa trabaja-. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?
2004	Osterwalder (2004)	Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles
2005	Shafer, Smith y Linder (citados en Matiz, 2013, párrafo 13)	Estos autores exponen 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas,

		muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor
2007	Jansen,Steenbakkers y Jägers(2007)	Dividen la evolución de la investigación en modelos de negocios en cinco fases. En la primera se presentan definiciones y clasificaciones y se propone un número finito de tipos de modelos de negocio. En la segunda fase se proponen elementos pertenecientes a los modelos de negocio aunque solamente se mencionan los componentes; en la tercera se describen en detalle los mismos, en la cuarta se entiende el modelo de negocio como una construcción de bloques relacionados, lo que permite generar un número infinito de modelos de negocio, y en la quinta se ponen en práctica en las organizaciones
2007	Casadesus y Ricart(citados en Matiz, 2013, párrafo 14)	Explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; Activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; Gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y Organizativas para el control de políticas y activos, manejando un diagrama de flujo causal
2009	Zott y Amit (2009)	Las preguntas que los directivos necesitan plantearse para la innovación del modelo de negocio, son las siguientes: ¿cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?, ¿cuáles nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?,¿cómo podrían las mismas estar relacionadas entre sí en formas novedosas?,¿quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio) y cuáles disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar dicha estructura?,¿cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada uno de las partes involucradas? y ¿cuál modelo de ingresos de la empresa focal le permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?
2009	Vives y Svejenov(2009)	Determinan las preguntas clave para la definición de un modelo de negocio así: ¿cuáles son las necesidades y el comportamiento del cliente y, por lo tanto, cómo va a definir su mercado?, ¿qué se va a ofrecer, con cuál precio y cómo esta oferta es diferencial frente a otras existentes en el mercado?, ¿cómo se va a organizar?,¿Cómo se ganará dinero? y

		¿Cómo se llegará a ser sostenible?
2009	Ricart (citado en Matiz, 2013, párrafo 15)	“Menciona que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”
2009	Sosna, Treviño- Rodríguez y Ramakrishna Velamuri (2009)	Es necesario que las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan. Existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio; la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que hay imperfecciones y hay que adaptarse hasta encontrar la efectividad esperada y la segunda se presenta cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor
2010	Okkonen y Suhonen (2010)	La construcción del modelo de negocio se puede seguir en tres pasos. El uno consiste en determinar los objetivos del negocio y las ganancias esperadas, el dos es diseñar la arquitectura del producto o servicio y el tres es la construcción de la lógica de ingresos

Fuente: elaboración propia con base en las referencias citadas

De lo anterior se puede concluir cómo a través del tiempo el modelo de negocio es un tema de gran interés y cómo dicha metodología ha generado investigaciones que permiten enfatizar en áreas de mercadeo, conocimiento del cliente, ámbito financiero y propuesta de diferenciación de productos y servicios, dependiendo del énfasis del autor, es decir, existen diferentes apreciaciones sobre el mismo y percepciones acerca de su impacto al interior de la organización; por lo tanto, es necesario reconocer la metodología, utilizarla de una manera estricta y retroalimentar la empresa.

Para efectos del presente trabajo, Osterwalder (2004, 14) plantea que

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes,

la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

Entre las aplicaciones prácticas de la ontología de modelos de negocio de Osterwalder (2004) basada en los nueve bloques se destacan su uso como herramienta en la comunicación corporativa, en el *benchmarking* y en la innovación, en este caso, combinada con otros instrumentos como ideación y desarrollo de prototipos, entre otros.

### **5.1.2 Importancia del modelo de negocio**

Respecto a la importancia del modelo de negocio se parte de dos planteamientos; el primero, formulado por Llorens Bueno (2010, 6), manifiesta que

Es una cadena lógica, que responde a la motivación de alcanzar un objetivo determinado. Es la forma mediante la cual se materializa la estrategia. Deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y las habilidades humanas.

El segundo, que se debe a Debelak (2006, 203), “Describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valoreconómico, social y de otro tipo”. Así mismo, Debelak (2006, 11) establece que

Es el instrumento mediante el cual una empresa tiene la intención de generar valor, la aproximación de cómo una empresa intenta servir a sus empleados y clientes, y relaciona tanto la estrategia (lo que el negocio pretende generar y/o ofrecer), como la implementación (cómo la empresa va a llevar a cabo sus planes)

En conclusión, a grandes rasgos se puede decir que la importancia del modelo de negocio radica en que:

-Es una forma sencilla y clara como una empresa esquematiza en forma gráfica y describe los diversos aspectos inherentes al negocio.

-No es un documento rígido sino una herramienta estratégica de la empresa; cada vez que se requiera se puede modificar, ya sea porque cambien los clientes o la competencia o porque la empresa vaya evolucionando.

-Permite tener una noción y una visión general de la organización al analizarla como un todo.

### **5.1.3 Tipos de modelo de negocios**

Porter y Drucker (citados en Llorens Bueno, 2010) se orientan a destacar la necesidad de las empresas en reconocer las ventajas competitivas como las que tiene una empresa sobre la competencia. Es decir, ellas son el punto de partida para desarrollar aspectos e innovaciones desde las perspectivas del producto o servicio, la administración del negocio o los métodos de comercialización, entre otras, así como las estrategias y el reconocimiento de las mismas que permitan el surgimiento de los modelos de negocios.

Se reconoce que varios autores trabajan la definición de modelo de negocio, mediante la profundización en aspectos de la empresa que se requiere mejorar para alcanzar su productividad y su competitividad. Sin embargo, es Ostelwarder (2004) quien plantea

una metáfora de la empresa con un lienzo en el que cada autor sueña, plasma y diseña. A partir de dicho primer acercamiento gráfico se inicia la revolución de los modelos de negocio, además de mantenerse una metodología gráfica con cambios según su aplicación al tipo de empresa.

Los modelos de negocio son únicos y específicos para cada organización, por lo cual los tipos se refieren a las diferentes metodologías que se aplican para evaluar los mismos según las clases de empresas.

Al respecto, García Trujillo (2010) establece que para la elaboración de modelos de negocio existen diferentes tipos de herramientas o lienzos como tales, dependiendo de su enfoque; de hecho, se reconocen cuatro tipos de Canvas que van orientados hacia diferentes finalidades y han sido validados para determinar su efectividad en el uso:

1. *Business Model Canvas*<sup>3</sup>: inventado por Osterwalder (citado en García Trujillo, 2010), resultado de su tesis doctoral con más de 800 colaboradores; desde allí generó su empresa como cofundador de Strategyzer y publicó su libro “Business Model Generation”. En esencia es el diseño de un lienzo que explica una estructura gráfica, rápida de modelar una empresa, tanto si se piensa en su cliente como en su forma de crear valor y de administrarla a través de nueve áreas: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales de venta, segmentos de mercado, estructura de costos y formas de generar ingresos. A partir de Osterwalder (2004) se empieza una revolución de trabajar por modelos de Canvas o de ideaciones, aunque en el pasado ya se hablaba de dicho término asociado con

---

<sup>3</sup>Ver la herramienta en los anexos.

estrategia. Es el utilizado con mayor frecuencia por la mayoría de emprendedores y cursos de emprendimiento.

2. *Lean Model Canvas*<sup>4</sup>: según García Trujillo (2010), es una modificación del Canvas original; fue adaptado por Ash Maurya en él se habla acerca de reconocer el problema principal y saber medir los indicadores de la empresa, puesto que todo emprendimiento posee alta incertidumbre.

3. *Social Lean Canvas*<sup>5</sup>: García Trujillo (2010) plantea que este es un Canvas diferente puesto que entre los componentes por analizar se tienen en cuenta la gestión de cambio, la misión de la empresa, su estrategia social y los resultados que se esperan, no tanto en métricas financieras sino sociales.

4. El *Business Model Canvas* para Organizaciones No Gubernamentales (ONG)<sup>6</sup>: De acuerdo con García Trujillo (2010), para las ONG es muy importante reconocer su labor social y generar no sólo alianzas estratégicas sino tener en cuenta a sus socios internos, que es el cambio que se tiene entre los componentes de este Canvas.

Como se puede apreciar, en todos se mantiene la metodología frente al lienzo con los diferentes componentes; con él se puede generar la construcción de la estrategia de la empresa y adaptarla según el tipo de organización. Para el caso de la cooperativa Composcoop se eligió el modelo original de Ostewalder(2004) porque se aplica a todo tipo de entidad; la estudiada tiene un ejercicio empresarial de dos años y un producto desarrollado, por lo que, al contextualizar la situación con expertos, la modalidad

---

<sup>4</sup>Ver la herramienta en los anexos.

<sup>5</sup>Ver la herramienta en los anexos.

<sup>6</sup>Ver la herramienta en los anexos.

seleccionada fue la que mayor reconocimiento tuvo porque es la recomendada por las entidades de apoyo que ofrecen fortalecimiento empresarial y financiero.

#### **5.1.4Cómo realizar un modelo de negocio**

La unión de los nueve bloques da respuesta a áreas esenciales de todo negocio como son: usuarios, clientes, oferta, infraestructura y finanzas, así como a los aspectos externos e internos de la organización.

Al tener en cuenta la metodología descrita por Osterwalder (citado en GesTron, s.f.), y a partir de una comprensión propia, a continuación se explica la forma de diligenciar cada uno de los bloques en el siguiente orden:

1. Segmentos de clientes: es el primer bloque que se diligencia; es muy importante puesto que del reconocimiento de los clientes se establecen sus necesidades y la oportunidad del mercado, se evalúa la forma de llegar a ellos y se estima el porcentaje del mercado que se puede tener.
2. Propuesta de valor: es la innovación, es decir, por lo que en realidad un cliente paga y se fideliza con la empresa; es el conjunto de los atributos de cada producto o servicio que lo diferencian frente a la oferta del mercado.
3. Canales de distribución y comunicación: se trabajan ambos al mismo tiempo; se debe pensar en cómo el cliente conoce a la empresa y cómo se le entrega el producto, además de como reconoce la oferta de valor.
4. Tipo de relaciones con los clientes: son las formas de relaciones de los clientes resultantes de mantener la propuesta de valor e integrar los canales de comunicación.

Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, posventa y migración a nuevas ofertas.

5. Fuentes de ingresos: son las formas en las que se reciben los ingresos; no son las cantidades sino las formas: mensualidades, suscripciones, etc.

6. Recursos clave: son cuatro recursos los que han de tenerse en cuenta: físicos, tecnológicos, humanos y financieros; se determinan cuáles de ellos son los más importantes y se describen las características.

7. Actividades clave: son aquellas que agregan valor y las que no pueden ser tercerizadas en la empresa; en otros términos: las que el gerente debe controlar para mantener indicadores de gestión positivos. Por ejemplo: se puede tercerizar la contabilidad de la empresa pero no el contacto con los clientes ni el diseño del producto, entre otras posibilidades.

8. Socios clave: son las alianzas clave o los socios estratégicos que se desea tener con alianzas del tipo gana-gana, mediante las que se incrementa la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, explorar nuevos clientes y generar productos adicionales, entre otras opciones; pueden ser con empresas del mismo sector, con las de la competencia o con las de otros sectores.

9. Estructura decostos: en este componente se tienen en cuenta los gastos variables y los costos fijos de la empresa, además de tomar en consideración si se pueden generar economías de escala. No es necesario describir los valores totales como tales sino que los rubros pertinentes.

### **5.1.5 Modelos de negocios aplicados a la producción de bioabonos**

En la referenciación que se realizó para la investigación con fuentes secundarias se acudió a los principales buscadores de internet para una indagación general durante un tiempo mayor a un mes con una frecuencia de dos días mediante palabras clave que permitieran reconocer algún tipo de modelo de negocio aplicado a la industria de abonos y fertilizantes. Los buscadores utilizados fueron *Google*, *Opera* y *Mozilla*. Las palabras clave combinadas por medio de las que se generó la búsqueda fue: “Modelo Negociol+Abonos+Colombia”.

A su vez, se llevaron a cabo consultas con diferentes descriptores utilizados en las páginas de entidades públicas y privadas que apoyan la innovación y el emprendimiento en el país, puesto que son los impulsores de los modelos de negocio (Apps.co, Ventures, Red de Emprendedores de Bavaria, Fondo Emprender, Ruta N, Cámara de Comercio de Bogotá, Colciencias y Vive digital).

De la búsqueda se pudo concluir que como tal existen publicaciones de planes de negocio con énfasis en la realización de productos como abonos y fertilizantes; sin embargo, no se encontró ningún modelo específico de negocio, puesto que el mismo se considera una planeación estratégica de la empresa y no debe ser publicado como medida de preservación de la confidencialidad.

### **5.2 Conceptualización de bioabonos**

Para mayor claridad frente al tipo de negocio de la cooperativa Composcoop se hace necesario aclarar los siguientes conceptos:

- Bioabono: “Es un fertilizante líquido con todas las características de los abonos orgánicos que reemplaza, proporciona al suelo una serie de efectos benéficos para sus características físicas, químicas y biológicas” (El abono, 2015, párrafo 1).

También, según la misma fuente (párrafo 2),

Está compuesto por sustancias promotoras del crecimiento de las plantas como creatina, auxina y ácido bindol acético. Además proporciona una liberación lenta de los nutrientes como nitrógeno, fosforo, potasio y otros, por medio de reacciones químicas y biológicas del suelo.

De igual manera, y de acuerdo con la fuente citada (párrafo 3), el bioabono se utiliza:

Para mejorar la estructura del suelo y estimular su granulación facilitando la labranza, aumentar la absorción de aire y de agua de los suelos, regular la temperatura del suelo y ayudar a disminuir la erosión y evaporación, absorbe los fertilizantes inorgánicos solubles, los retiene e impide que se pierden por lavado.

- Compostaje: de acuerdo con Zucconi y de Bertoldi (citado en Tortosa, 2008, párrafo 1), el compostaje es:

una tecnología de bajo coste que permite transformar residuos y subproductos orgánicos en materiales biológicamente estables que pueden utilizarse como enmendantes y/o abonos del suelo y como sustratos para cultivo sin suelo, disminuyendo el impacto ambiental de los mismos y posibilitando el aprovechamiento de los recursos que

contienen. Se define como un proceso biooxidativo controlado, que se desarrolla sobre sustratos orgánicos heterogéneos en estado sólido, debido a la actividad secuencial de una gran diversidad de microorganismos. Implica el desarrollo de una fase termofílica que genera temporalmente fitotoxinas, siendo productos de la biodegradación el dióxido de carbono, agua, minerales y una materia orgánica estabilizada denominada COMPOST, con ciertas características húmicas y libre de compuestos fitotóxicos y agentes patógenos.

-Lombricultura: de acuerdo con Infoagro.com (s.f., párrafo 1)

Es una biotecnología que utiliza, a una especie domesticada de lombriz, como una herramienta de trabajo, recicla todo tipo de materia orgánica obteniendo como fruto de este trabajo humus, carne y harina de lombriz. Se trata de una interesante actividad zotécnica, que permite perfeccionar todos los sistemas de producción agrícola.

### **5.3 Abonos orgánicos de la cooperativa Composcoop**

Para la obtención de bioabono a partir del aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos que se producen en la plaza de mercado de Manizales, el SENA Regional Caldas brindó apoyo técnico para la valoración de los residuos mediante la propuesta de tres etapas: la primera con pilas dinámicas volteadas sin mezcla, la segunda con pilas dinámicas volteadas con mezcla y la tercera la evaluación comparativa de la calidad del compost generado. De tres se obtuvieron los siguientes resultados: un té de compost, ver mi compuesto y ver mi compuesto líquido.

Se tiene claro que los residuos y subproductos orgánicos pueden tener tres utilidades: aplicación agrícola (compostaje y lombricompost), en energía (biogás, bioetanol y combustible sólido) y en las industrias alimentaria, farmacéutica y química.

Respecto a las empresas que ofrecen estos tipos de productos, se conocen: Bioagroinsumos S.A.S., Abimgra® Ltda., Orgánicos del Caribe S.A.S., Bioagrícola del Llano S. A. E. S. P., Microbiología y Biomásas, Lombricultura de Tenjo, Ibicol Ltda., Planta de Compostaje de Cavasa, Sustratos de Colombia, Insumos Orgánicos Gaicashi Ltda., Incauca y Asocompost.

En cuanto a productos similares se tienen: Avisana, Sulcal®, Abimgra®, Compuesto Abimgra®, Abimgra® fosforado, compuesto Abimgra® jardín, Abimgra® Fosazucal, compost Nutriabón, abono orgánico de BioS.A. E.S.P., enmienda orgánica Bio S.A. E.S.P., Bioraquis, compost de Midwest BioSystems y Compostcol, así como los productos líquidos siguientes: humus sólido Nutriabon, humus granulado lombricultura de Tenjo, ferti-humus de lombriz La Montañita, Bioxini y biofertilizante líquido microbiano.

La propuesta del SENA se enfocó a que la cooperativa ofreciese innovación, tanto en el servicio como en el producto, con abonos orgánicos sólidos compost y ver mi compost (carne de lombriz, harina de lombriz y pie de cría), así como líquidos humus líquido y té de compost.

## **6. Metodología**

El estudio realizado para el diseño del modelo de negocio de la Cooperativa Multiactiva de Productores de Compostaje y Abonos Orgánicos, Composcoop, fue de corte cualitativo.

La información utilizada para abordar cada uno de los momentos del proceso fue:

1. Para la fundamentación y argumentación de tipo teórico respecto a modelos de negocio, experiencias en el aprovechamiento de residuos sólidos generados en las plazas de mercado y abonos orgánicos, se acudió al análisis documental de las fuentes secundarias.

2. Para el estudio preliminar con los tres expertos de entidades reconocidas en la ciudad de Manizales, que fueron Actuar Microempresa, Cámara de Comercio de Manizalespor Caldas y el SENA, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a fin de obtener información acerca del desarrollo del modelo de negocio por seguir, a partir de la experiencia en desarrollo empresarial de cada uno de los expertos.

Para mayor claridad del ejercicio realizado, a continuación se definen los siguientes conceptos:

Entrevista en profundidad: Robles (2011, 4) plantea que

la entrevista en profundidad es un proceso que podríamos dividir en dos fases; la primera denominada de correspondencia, donde el encuentro con el entrevistado, la recopilación de datos y el registro, son la base para obtener la información de cada entrevista. La segunda, considerada de análisis, donde se estudiará con detenimiento

cada entrevista y se asignarán temas por categorías, con esto, podremos codificar de manera eficiente toda nuestra información para su futuro análisis.

Por lo tanto, la entrevista en profundidad es aquella que se genera entre dos personas con el fin de obtener información del entrevistado en forma directa al tener en cuenta que se hace con un objetivo específico y una intención.

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario con 13 preguntas abiertas para la consulta con expertos, como por ejemplo:10. ¿Conoce algún tipo de modelo de negocio exitoso este tipo de industria (aprovechamiento de residuos en plazas de mercado)?

3. Para el desarrollo de las sesiones de trabajo con los integrantes de la cooperativa para construir el modelo de negocios según la metodología CANVAS, con el equipo *staff* se conformó un grupo focal con la finalidad de sensibilizar a los mismos acerca de las potencialidades del modelo de negocio, investigar y reconocer el estado actual de la empresa, contextualizar sus debilidades y proponer el modelo de negocio como una solución.

La ruta metodológica para llevar a cabo el proceso investigativo de corte exploratorio se evidencia en los siguientes momentos:

**Tabla 3.**Ruta metodológica para llevar a cabo el proceso investigativo

N°	MOMENTOS	PROCESO POR REALIZAR
1	Exploración	-Búsqueda y clasificación de la información -Desarrollo de un instrumento de recopilación de información aplicado a través de entrevistas con expertos. -Actividades de ideación e iteración con mujeres responsables de la cooperativa para implementar el modelo de negocio en la empresa
2	Descripción	-Interpretación de datos obtenidos por medio de análisis cualitativo
3	Explicación	-Análisis y discusión de los resultados obtenidos
4	Triangulación	-Es el ejercicio que se realiza cuando se comparan valores y resultados de dos o más actividades y se obtiene nueva información.

Fuente: elaboración propia con base en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptiste Lucio (2010, 16)

La técnica y el instrumento utilizados para cada momento del proceso investigativo fueron:

**Tabla 4.** Instrumento utilizados para el proceso investigativo

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Análisis documental	Revisión de fuentes primarias y secundarias; a partir de ellas se generan categorías para analizar la información entre las cuales se tienen: cooperativa, modelo de negocio, planeación, estrategia y bioabono, lo que permite reconocer la información
Entrevista en profundidad	Cuestionario: direccionado a través de preguntas abiertas para conocer la opinión de los expertos frente a la aplicabilidad de la estrategia de modelo de negocio Canvas a una empresa  Se buscó perseguir, a través de una entrevista flexible, la experiencia y la habilidad de personas expertas en implementación de modelos de negocios, la pertinencia y la relevancia que tienen los modelos de negocio en el desempeño óptimo de una empresa, el conocimiento de cuál modelo de negocio es más pertinente para el tipo de industria y las principales características del modelo

	Canvas, considerado el más utilizado para conocer los elementos que le generan valor al negocio
Grupo focal (con base en Escobar, y Bonilla-Jiménez, 2013)	<p>Se hizo un taller con el grupo de <i>staff</i> (Junta Directiva) de la cooperativa como una actividad de construcción, capacitación y diseño del modelo Canvas con sus bloques aplicado a la empresa y con una prospectiva de crecimiento de manera tal que se posibilite la apropiación y la contextualización de dicha herramienta con el fin de permitir la identificación de recursos y la distribución de valor a cada actividad en la cadena de valor.</p> <p>Este es el momento más importante puesto que es la producción intelectual y la validación del modelo de negocios como herramienta estratégica para la empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con la orientación de un moderador se explicó en qué consistía la metodología y la manera de diligenciar cada uno de los nueve bloques de construcción y se hizo entrega del respectivo material disponible para permitir alimentar con ideas cada bloque</li> <li>2. Durante el desarrollo del ejercicio se incentivó a la interacción del equipo de trabajo con el propósito de generar interrogantes frente a las propuestas expuestas para cada módulo</li> <li>3. Consolidar y evaluar todas las alternativas expuestas, que permitan destacar oportunidades y la conveniencia del negocio.</li> </ol>
Triangulación	Hubo un cuarto momento en el cual se compararon los resultados adquiridos en la investigación con las entrevistas en profundidad con la revisión bibliográfica y el resultado se confrontó frente al grupo focal desarrollado con el fin de obtener, como información emergente, el modelo de negocio Canvas propio de la cooperativa y las conclusiones del ejercicio investigativo

Fuente: elaboración propia

## 7. Resultados

Los resultados obtenidos del proceso de investigación permitieron dar respuesta a los objetivos planteados.

1. En el caso del estudio preliminar con tres expertos de entidades reconocidas de la ciudad de Manizales, con experiencia en desarrollo empresarial para obtener

información acerca del desarrollo del modelo de negocio por seguir, se obtuvieron los siguientes resultados<sup>7</sup>:

**Tabla 5.** Resumen de entrevista con expertos

PREGUNTA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
¿De acuerdo con su conocimiento y su experiencia, como conceptualizaría un modelo de negocios?	Describe la orientación de un negocio en términos de su propuesta de valoral considerar los elementos externos e internos que lo caracterizan.; en él se consolida la información general e integral de una idea de negocio	Metodología en la que el empresario o el emprendedor tenga claro hacia dónde va, si va a montar un negocio, tiene cliente, tiene canal, tiene insumos, identifica sus actividades clave; el modelo de negocio establece la ruta y la estrategia para llegar al mercado y ser sostenible	Es la forma como una organización crea, captura y distribuye valor
¿Desde hace cuantos años se viene dando importancia a los modelos de negocio?	Acorde con mi conocimiento y experiencia, entiendo que los modelos de negocio vienen siendo usados y desarrollados desde hace aproximadamente ocho a diez años. Desde 2008 en adelante	Como tal el nombre hace como seis años que se viene trabajando modelo de negocio, pero toda la vida empíricamente la gente lo ha venido haciendo	Diez años
¿Cuál considera que es la pertinencia de la aplicación de un modelo de negocio?	Una estructura general del negocio que reúna los aspectos más relevantes que lo caracterizan	Toda, creo que desde que uno es emprendedor o tiene una idea de negocio debe estar pensando en su modelo de negocio; una cosa es la idea y otra llevar esa idea a una empresa y hacerla tangible	Por su practicidad y simplicidad
¿Un modelo de negocio se puede aplicar a una empresa,	A una empresa, la cual fabrica y/o comercializa	La metodología como tal se aplica al negocio como tal, porque el	Se aplica a una empresa

<sup>7</sup>En el componente de metodología se explica que el instrumento utilizado tiene 13 preguntas de carácter abierto; sin embargo, se analizan las nueve preguntas más relevantes que permiten soportar la investigación. En los anexos se encuentra el instrumento.

un producto o un servicio?	productos o servicios	cliente es del negocio, el canal de distribución es del negocio	
En el desarrollo de una empresa, ¿en cuál de sus etapas es más pertinente realizar un modelo de negocios?	El modelo de negocio debe definirse desde la etapa en que se concibe la idea de negocio y deberá ser revisado permanentemente. Sin embargo, si la empresa ya está en operación y nunca definió su modelo de negocio, resulta pertinente su definición a fin de orientar el negocio en términos de sus aspectos internos y externos	Lo ideal es que desde que sea una idea para de un modelo de negocio, pero eso no significa que desde que empezaste con la empresa creaste el modelo de negocio y no lo puedes volver a replantear	Es muy importante desde el inicio pensar en la escalabilidad del negocio, refiriéndose a que yo, haciendo una inversión en algunos recursos claves que necesite mi modelo pueda incrementar de una manera más amplia los ingresos, que no necesariamente tenga que invertir en la misma proporción
¿Cuáles aspectos considera son fundamentales en el momento de realizar un modelo de negocio?	Las características tanto externas (el mercado y los clientes) como internas (sus actividades, recursos, costos, etc.) que acompañan el negocio, pero más importante que su definición es la validación de dicho modelo de negocio, el cual deberá responder a las necesidades de sus clientes	La facilidad que tenga el consultor o el asesor para hacer el levantamiento del modelo, porque se puede guiar con una literatura o un documento e ir haciendo, pero no se trata de eso; el mejor modelo de negocio se logra cuando quien lo esté facilitando tiene el conocimiento, la experticia y la idoneidad para hacerlo	Tener claro cuál es la necesidad del cliente, identificar el cliente, el tipo de población al cual se está dirigiendo  Saber cuál es el cliente que tenemos y su "dolor"
¿Cuál es su opinión frente a la relevancia de la aplicación de un modelo de negocio?	Si se realiza bien, se generan negocios innovadores y sobre todo permite que el emprendedor reconozca hacia dónde va	Toda, el modelo de negocio debe ser la primera y única herramienta cuando uno arranca un negocio	Lo principal es tener identificado el segmento de clientes de una manera correcta y cuál es la necesidad que tiene el cliente; posteriormente desarrollar los demás cuadrantes
¿Cuáles aspectos considera son fundamentales para tener en cuenta al momento de realizar	Metodología al desarrollarlo, porque de no hacerlo bien queda como un ejercicio de planeación	Mercadeo	En el proceso de emprender lo primero es tener la idea, validar esta idea, igualmente no tener miedo a

un modelo de negocio?	desde el escritorio		contar esa idea
¿Conoce algún tipo de modelo de negocio exitoso para este tipo de industria (aprovechamiento de residuos en plazas de mercado)?	Conozco un modelo de negocio de una empresa que se ganó Ventures en el 2000 y ahora es una empresa muy consolidada en el Eje Cafetero con ingresos de más de 300 millones de pesos anuales, y aprovechan los subproductos como abonos	La verdad no, específicamente en ese nicho no conozco	<i>EcoScraps</i> y <i>Terracycle</i>

Fuente: elaboración propia

A manera de síntesis, los expertos asumen el modelo de negocios como una metodología a través de la cual el empresario puede generar en forma visual una estrategia y proyectar la organización, su valor, sus clientes y su manera de gerenciar.

Como metodología, el modelo de negocios permite el establecimiento de una ruta para llegar a un mercado sostenible a partir de la creación, la captura y la distribución de valor (dueños y accionistas, por un lado, y clientes internos y externos, por otro).

Posibilita la unificación de un lenguaje para que todos los integrantes de la organización tengan claridad acerca de cómo funciona.

Desde el punto de vista de la experiencia de los profesionales entrevistados, ellos afirmaron que el modelo de negocios es importante estructurarlo para que los negocios sean el resultado de un análisis de mercado y respondan a una necesidad; así mismo, permiten concientizar al empresario sobre la importancia de trabajar de acuerdo con dicha metodología; se hizo evidente que las personas que tienen ideas de negocio o

empresas y que no desarrollan un estudio de mercado tienen mayores probabilidades de no ser sostenibles en el tiempo.

Existen dos momentos en los que una organización debe elaborar el modelo de negocios. El primero, para nuevos proyectos, en la idea o conceptualización del emprendimiento porque se parte de las necesidades del cliente y de la determinación del producto o servicio por ofrecer. El segundo, para organizaciones existentes que necesitan ajustarse a las condiciones del entorno y a sus requerimientos internos.

Según los expertos, el éxito de un modelo de negocio depende del conocimiento, la experticia y la idoneidad de quien haga el levantamiento del mismo, que conduce a la construcción participativa por parte de los integrantes de la empresa.

La relevancia de la aplicación del modelo de negocios radica en crecimiento, ventas y sostenibilidad en el tiempo al tener en cuenta la generación de factores diferenciadores.

Los expertos plantearon que el modelo de negocio más pertinente en el medio colombiano es el Canvas tradicional; enfatizaron que es el más completo porque permite hacer un análisis de la organización de manera holística y porque, además, les brinda a las entidades confianza para apoyar el emprendimiento y empresarismo.

El Canvas permite definir la estrategia y el modo de apropiarla e implementarla por parte de la organización para garantizar su sostenibilidad, entre otras cosas, porque facilita realizar ajustes de acuerdo con los cambios del mercado y del sector.

En desarrollo del segundo objetivo específico del estudio se llevó a cabo una sesión de trabajo con los integrantes de la cooperativa para sensibilizar a los mismos acerca de las potencialidades del modelo de negocio.

Al tener en cuenta el tipo de modelo de negocio seleccionado, se convocó a reunión a la junta directiva de la Cooperativa y a través de una charla didáctica se transfirió el conocimiento acerca de la importancia, la metodología y la finalidad del modelo de negocio, además de retomar las necesidades de planeación de la empresa.

Para cumplir el tercer objetivo de realizar sesiones de trabajo con los integrantes de la cooperativa para construir, con base en la opinión de todos los miembros, un modelo de negocios según la metodología Canvas, se llevó a cabo la construcción de la herramienta de una manera didáctica mediante los aportes de todos los involucrados y se mantuvieron los principios de objetividad; por tanto, se aplicó una metodología emergente y se llegó al hallazgo del proceso investigativo que se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Modelo de negocio de la cooperativa Composcoop

MODELO DE NEGOCIO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE PRODUCTORES DE COMPOSTAJE Y ABONOS ORGÁNICOS COMPOSLOOP DE LA CIUDAD DE MANIZALES					
ALIADOS (SOCIOS) CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	DE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENA</li> <li>• Alcaldía de Manizales</li> <li>• EMAS (Empresa Metropolitana de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnificación del producto</li> <li>• Estrategias de mercadeo</li> </ul>	Agremiaciones productivas y ambientales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación del suelo</li> <li>• Rendimiento</li> </ul>	Comunicación periódica y acompañamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Visitas técnicas a</li> </ul>	Agremiaciones productivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asociación de Floricultores</li> <li>-Asociación de Caficultores</li> </ul>	

<p>Aseo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EVAS S.A. E. S. P.(de Envigado, Antioquia, dedicada al manejo integral de residuos)</li> <li>• Entidades financieras (Banco de Bogotá)</li> <li>• Actuar Microempresas</li> <li>• Cooperativa Mercar</li> </ul>	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terreno</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Maquinaria</li> <li>• Recursos económicos</li> </ul>	<p>por hectárea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio técnico de posventa</li> </ul> <p>Distribuidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía en la calidad del producto</li> <li>• Rapidez y calidad en el procedimiento</li> <li>• Servicio técnico de posventa</li> </ul>	<p>planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría técnica</li> </ul> <p>Empaque con etiquetas y modo de uso</p> <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN:</p> <p>Directas:venta en la planta y por medios electrónicos</p> <p>Asesor comercial</p> <p>Tarjetas de presentación</p> <p>Volantes</p> <p>Fichas técnicas</p> <p>Indirectos:distribuidores</p> <p>En ambos casos: servicio a domicilio dependiendo del volumen</p>	<p>-Asociación de Horticultores</p> <p>Entidades ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Corporación Autónoma Regional de Caldas,Corpocaldas</li> <li>-Central hidroeléctrica de Caldas S. A. E.S.P., CHEC</li> </ul> <p>Distribuidores de productos agrícolas y forestales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cooperativa Mercar</li> <li>-Viveros (tiendas de venta de plantas y abonos)</li> </ul>
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de equipos</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• Costos financieros</li> <li>• Nómina</li> <li>• Servicios públicos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de contado al por mayor y al detal</li> <li>• Pagos por medios electrónicos</li> <li>• Venta a crédito hasta 30 días</li> <li>*Asesoría técnica</li> <li>*Capacitación</li> </ul>		

Fuente: elaboración propiacon base en el modelo Canvas de Osterwalder (2008)

Al analizar el modelo se puede evidenciar que los clientes seleccionados son de tipo institucional, que adquirirán mayores volúmenes de producto por sus necesidades de fertilización; a su vez, para que estos clientes reconozcan la cooperativa se debe propiciar encuentros a través de la distribución de los productos en planta y la realización de visitas por parte de un asesor comercial, con el fin de entregar un producto que colme sus necesidades en mejoramiento del suelo.

Hacia el interior de la empresa existen varias entidades con cada una de las que se podrá establecer alianza con el fin de llegar a un mayor número de clientes o desarrollar otros siempre con el mantenimiento de la calidad y para estudiar nuevas formas de mejoramiento del producto.

Al término del ejercicio se logró resaltar lo siguiente:

- Los miembros de la cooperativa lograron identificar la importancia y la pertinencia de la aplicación de un modelo de negocio y desarrollar habilidades que permitirán potencializar la idea de negocio y optimizarla frente a las necesidades de los clientes.

- Definir la importancia de los roles y las responsabilidades frente a la construcción del modelo de negocio, la implementación y la estrategia para desarrollar lo planeado.

- Identificar cuál es la realidad en la que se encuentra la cooperativa frente al desarrollo del producto y a los principales recursos para crear valor alrededor de las necesidades del cliente con el fin de tener presente cuáles son las asociaciones clave,

al tomar en consideración el origen de la cooperativa y el apoyo por parte de las instituciones que pueden hacer factible la producción del producto.

- Existen nuevas actividades y estrategias para desarrollar en la cooperativa, lo que genera alternativas que pueden incrementar ventas y campo de acción de la empresa, así como tareas por realizar en tanto en el corto como en el mediano plazo con el fin de fidelizar mayor cantidad de clientes y entregar un valor agregado que sea reconocido. Se debe desarrollar, entonces, un plan de trabajo con el propósito de controlar la efectividad de las mencionadas estrategias y evaluarlas. El plan de trabajo no se desarrolló en el marco de la investigación puesto que se requiere un análisis profundo de las responsabilidades del equipo de la cooperativa y la asignación de tiempos y presupuestos. Sin embargo, la realización del Canvas movilizó hacia dichas estrategias.

## **8. Conclusiones**

El modelo Canvas de Osterwalder (2004) permite que una empresa evalúe su propuesta de valor con base en lo que sus clientes requiere para así evaluar la mejor forma de entregarlo a los mismos, lo que crea un panorama fácil de fidelización de ellos con el fin de poco a poco escalar en ventas.

El modelo de negocio es una metodología que les permite a los empresarios afianzar una idea de negocio y consolidarla a través de una organización que dé respuesta a las necesidades del cliente, se ajuste a las exigencias del medio en cuanto a calidad del producto y dinámicas del mercado y, por último, que sea conforme con las condiciones del contexto social y económico.

El modelo Canvas permitió definir para la cooperativa su orientación hacia clientes institucionales con una estrategia comercial, con el apoyo de un asesor comercial, evaluar las entidades con las que se pueden generar en el futuro alianzas estratégicas y otras actividades que a corto plazo se pueden reflejar en ventas; a su vez, se reconoce la importancia de mantener un producto y su tecnología de producción con el fin de entregar al cliente un abono que permita solucionar sus necesidades de fertilización de los suelos.

Las personas sensibilizadas y capacitadas en metodologías como el modelo Canvas dinamizan las empresas en nuevas acciones internas, lo que permitió repensar la cooperativa, sus actividades y las metas por obtener.

## Referencias

- Baquero, D. (2011). *Las plazas de mercado como catalizadores urbanos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Artes, Escuela de Arquitectura, trabajo de grado de Maestría en Desarrollo Urbano. Recuperado el 10 de Abril de 2016 de: [http://www.bdigital.unal.edu.co/5212/1/03395095.2011\\_pte.\\_1.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/5212/1/03395095.2011_pte._1.pdf)
- Corpocaldas y Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (2013). *Caracterización de los residuos sólidos de la plaza de mercado de la ciudad de Manizales*. Manizales: Corpocaldas y Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.
- Debelak, D. (2006). *Business models made easy*. Irvine, CA: EntrepreneurPress.
- Cutiva, A. (2014). *Caracterización e identificación de puntos críticos en la plaza de mercado de la ciudad de Manizales*. Manizales: Corpocaldas y Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.
- El bioabono (2015). *Panorama Agrario*. Recuperado el 10 de Abril de 2016 de: <http://panoramaagrario.com/2014/01/el-bioabono/>
- Escobar, J., y Bonilla-Jiménez, F. I. (2013). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf)
- García Trujillo, Á. (ed.). (2010). *Innovación en modelos de negocio exportador colombianos*. Bogotá; Colegio de Estudios Superiores en Administración, CESA, y Banco de Desarrollo de América Latina, CAF. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de: [https://www.bancoldex.com/documentos/7785\\_innovacion\\_y\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/7785_innovacion_y_modelos_de_negocio.pdf)
- GesTron (s.f.). *Modelo de negocio: definición y ejemplos*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de: <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptiste Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: McGraw-Hill.

Infoagro.com (s.f.). *La lombricultura (1ª parte)*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de: <http://www.infoagro.com/abonos/lombricultura.htm>

Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. (2007). *New business models for knowledge economy*. Surrey: Gower.

López Rivera, N. (2009). *Propuesta de un programa para el manejo de los residuos sólidos en la plaza de mercado de Cereté-Córdoba*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, trabajo de grado de Maestría en Gestión Ambiental. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis64.pdf>

Llorens Bueno, G. A. (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios: "Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbroug"*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventaja-competitiva.pdf>

Matiz, A. (2013). *Modelos de negocios: conceptos*. Cali: Matiz & Asociados. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de: <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/#>

Maurya, A. (...). *Running lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*. Logroño: Universidad Internacional de la Rioja, UNIR Emprende.

Montero, G. (...). *Social business Canvas: ¿está preparado?* Recuperado el 20 de Abril de 2016, de: <http://www.ibermaticasb.com/talleres-social-business-estas-preparado-para-ser-una-organizacion-2-0>

Morales Cufiño, G. I., y Aristizábal, Ó. M. (2007). *Estudio de factibilidad técnico financiero de abono orgánico a partir de los desechos orgánicos de la plaza de Corabastos de Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad de Contaduría Pública, trabajo de grado de Contaduría Pública. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4812/17011012.pdf;jsessionid=2AB84ED66B633ED28479BC9677FEFDA1?sequence=2>

Okkonen, L., & Suhonen, N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy*, 38(7), 3443-3452. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de: [https://www.researchgate.net/publication/259962235\\_Business\\_Models\\_of\\_Heat\\_Entrepreneurship\\_in\\_Finland](https://www.researchgate.net/publication/259962235_Business_Models_of_Heat_Entrepreneurship_in_Finland).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2013). *Manual del compostaje del agricultor. Experiencias en América Latina*. Roma: FAO. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de: <http://www.fao.org/3/a-i3388s.pdf>

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Lausana: Université de Lausanne, École des Hautes Études Commerciales, disertación doctoral en Informática de Gestión. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)

Osterwalder, A. (2008). Business model innovation. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de: <http://blog.business-model-innovation.com/>

Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.

Quiceno Vélez, A. J., y Ramos, M. T. (2014). *Propuesta de desarrollo sostenible en el manejo de los residuos sólidos orgánicos que produce la plaza de mercado, del municipio de Buesaco-Dpto. de Nariño*. Cali: Universidad de San Buenaventura, Facultad de Economía, trabajo de grado de Especialización en Economía Ambiental y Desarrollo Sostenible. Recuperado el ... de ... de ..., de: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2327/1/Propuesta\\_Sostenible\\_Residuos\\_Plaza\\_Mercado\\_Buesaco\\_Quiceno\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2327/1/Propuesta_Sostenible_Residuos_Plaza_Mercado_Buesaco_Quiceno_2014.pdf)

Rangel Guerrero, F. M. (2012). *Propuesta técnica para el aprovechamiento y valorización de residuos sólidos orgánicos del mercado cubierto de San Gil*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingeniería "Físico-Química, Escuela de Ingeniería Química, trabajo de grado de Especialización en Ingeniería Ambiental. Recuperado el

21de Abril de 2016,de:  
[repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7544/2/144332.pdf](http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7544/2/144332.pdf)

Real Academia Española, RAE (2014). *Diccionario de la lengua española(experto)*, 23ª ed. Recuperado el 21 de Abril de 2016,de:<http://dle.rae.es/?id=HJ0IOYQ>

Robles. B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado el 21 de Abril de 2016,de:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

Sosna, M., Trevinyo- Rodríguez, R. N., y RamakrishnaVelamuri, S. (2009). Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: el caso Naturhouse. *Universia Business Review*, 23, 53-69. Recuperado el 21 de Abril de 2016,de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282005>

Tortosa, G. (2008). *Definición de compostaje. ¿Qué es el compost?*Compostando Ciencia. Ciencia, composts, abonos orgánicos y biológicos. Recuperado el 21 de Abril de 2016,de:<http://www.compostandociencia.com/2008/09/definicin-de-compostaje-html/>

Vallejos, S., Trujillo, J.J., y García, M.Y. (2013). *Implementación de una estrategia de convivencia y seguridad ciudadana en lo socio-ambiental y productivo, para fortalecer la percepción de seguridad: una nueva oportunidad de vida para personas en situación de vulnerabilidad*. Manizales: Escuela de Carabineros Alejandro Gutiérrez.

Vives, L., y Svejenova, S. (2009). Innovando en el modelo de negocio: la creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review*, 23, 70-85. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de:  
<https://ubr.universia.net/article/download/707/833>

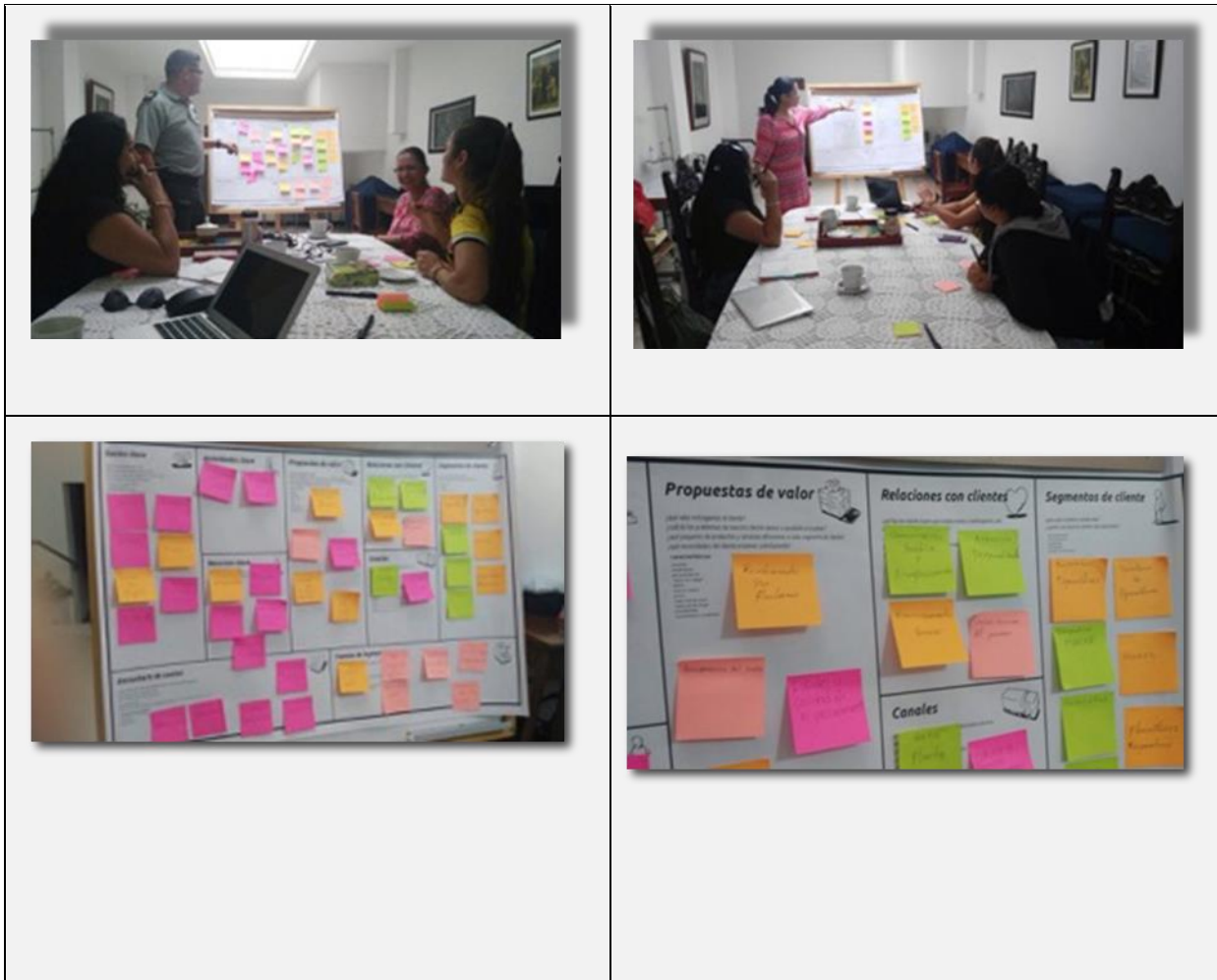
Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>

# Anexos

## Anexo 1

### Registro fotográfico

Grupo focal con mujeres líderes de Composcoop



Fuente: elaboración propia

## Anexo 2

### Entrevistas en profundidad

#### PRESENTACIÓN

En la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT de Medellín se está realizando un ejercicio académico para optar al título de magíster en Administración; el propósito es validar la importancia, la pertinencia y la relevancia de la aplicación de los modelos de negocio, en especial el modelo Canvas, mediante el conocimiento de la opinión de expertos en la ciudad de Manizales.

#### Entrevista Nro. 1

Nombre completo: Andrés Felipe Mejía  
Institución: Actuar Microempresas  
Cargo: líder de área de emprendimiento  
Número de años de experiencia:

Trabaja en Actuar, una ONG que lleva 30 años en el mercado de Caldas, Quindío y Risaralda, entidad microcrediticia que apoya a microempresarios para que puedan salir adelante con sus empresas.

Actuar tiene dos actividades principales, microcrédito y desarrollo empresarial, con áreas de emprendimiento, fortalecimiento empresarial y socioempresarial, área de mercadeo que es transversal a la entidad. Presta apoyo a los microempresarios para que se beneficien del valor agregado por el microcrédito.

1. De acuerdo con su conocimiento y su experiencia, ¿cómo conceptualizaría un modelo de negocios?

En el desarrollo de la actividad, sobretodo en el área de emprendimiento, se enfocan mucho en estructurar un modelo de negocios y validarlo con el mercado, es decir, que al validar no solamente se queda con el modelo de negocio en un papel, sino que antes de continuar con el siguiente paso, que sería hacer una investigación de mercado un poco más profunda para determinar el cliente cuánto está dispuesto a pagar por un producto, cuáles pueden ser la demanda, los mercados potenciales y los segmentos de clientes potenciales, lo validan para que salga y verifique que las diferentes hipótesis que tiene cada uno de los bloques constructivos que tiene el modelo de negocio tradicional Canvas es cierto.

Para nosotros es muy importante el modelo de negocio por dos razones:

- 1) Entender que el modelo de negocio por definición es la forma como una organización crea, captura y distribuye valor; por eso hay que entender primero cuál es ese valor del que estamos hablando; por tal razón, una empresa genera valor dependiendo del grupo de interés del cual se esté hablando, que por lo general son tres grupos de interés: dueños y accionistas, los clientes internos (trabajadores) y los clientes externos; para los dueños y accionistas el valor que esperan obtener de la empresa es que les genere rentabilidad; los clientes internos esperan recibir de la compañía un ambiente laboral agradable, un buen desarrollo y crecimiento profesional y una buena remuneración

económica, un ambiente de estabilidad, y para el cliente externo es donde debemos conocer cuál es el valor que el cliente externo está esperando y qué es por lo que está dispuesto a pagar; eso es lo que ya depende de cada una de las ideas, de las empresas y sobre ese valor es que se debe construir el resto del modelo. Entonces, lo primero es encontrar cuál es ese valor desde el punto de vista de los diferentes segmentos de clientes y se construye el modelo de negocio partiendo de ese valor desde cada segmento de cliente.

- 2) Es una forma de lenguaje unificado para poder dar a entender cómo funciona la empresa, a qué se dedica, cómo funciona y cómo distribuye el valor hacia cada uno de los segmentos de clientes.

Éstas son, a mi criterio, las razones por las cuales se crearon las metodologías de los modelos de negocios, puesto que muchas veces es difícil comunicar la idea de una manera adecuada para que otras personas la entiendan, sin llegar a decir que es una metodología de un *pitch* que también es una metodología de paso a paso, para explicar una idea partiendo de una necesidad; en este caso el modelo ya se centra más en el funcionamiento de todo lo que hace la empresa o compañía.

2. La experiencia de Actuar nace de la necesidad de los emprendedores de los microempresarios, pero como le hacen conocer a ellos las etapas, el empezar con un modelo de negocio, sin que solo sea sacar un crédito e invertir en una idea de negocio sin validar ni estudio, desde cuando llevan trabajando así con ellos y como les muestran ese orden?

Actuar trabaja la asesoría a microempresarios que vienen buscando ese acompañamiento y que el crédito que hacen corra el menor riesgo posible, que ellos mismos logren identificarlo aplicando esas metodologías se den cuenta si es una buena idea de negocio o no y disminuir ese riesgo de inversión.

Para concientizarlos de cómo se debe trabajar, la mayoría de todos los que buscan un crédito no conocen qué es un modelo de negocio bajo una metodología, pero al hablar con ellos sí tienen claridad sobre algunos de sus bloques constructivos, lo que pasa es que no lo tiene plasmado más sin embargo tienen clara la idea, también es claro que son muchos modelos repetidos, modelos que han visto y funcionan con éxito en un barrio, entonces copian los modelos sin saber qué es un modelo, copian como el concepto del negocio y lo replican en el barrio, sin claridad; entonces, al explicarles comprenden por qué es importante un modelo de negocio, entonces logran tener conciencia de su negocio, a aclararlo y cómo lo pueden volver escalable o por lo menos hacerlo estable, empezar a diversificar las fuentes de ingreso, a reducir la estructura de costos por medio de alianzas estratégicas, cómo quiere el cliente que le entregue el producto, qué es realmente lo que el cliente está esperando que le entreguen; entonces empiezan a cuestionarse y empiezan a enfocar más esa estrategia de crecimiento de negocio que tienen; desconocer esto es tener un modelo de negocio básico, que es tener un producto en un lugar donde no puede haber mucha competencia y que la demanda se limita a un espacio a una oferta geográfica.

3. ¿Cómo se determina o se identifica cuál modelo de negocio es conveniente para determinado tipo de negocio?

Al emprendedor se le acompaña para que él mismo estructure su modelo de negocio; se escucha y se captura toda la información que ellos tienen desde su experiencia, empiezan a hablar de clientes, de mercado, de lo cual tienen mucha experiencia porque llevan trabajando con su negocio; si no se tiene se orientan a trabajar, a hacer una investigación de mercado de su producto, identificar los diferentes segmentos de clientes en las diferentes poblaciones; ahí

se logra capturar información importante para empezar a construir los otros bloques: qué es lo que realmente está esperando el cliente, cuál es su necesidad, y así se logra incluir varias herramientas para construir el modelo, como el mapa de empatías, el diseño de la propuesta de valor, se hace entender qué es el modelo Canvas y que alrededor de todo este modelo está el sector, lo que implica hacer un análisis de sector e identificar cómo influye ese sector en cada uno de los modelos de negocio y de esa forma se construye; nunca se hace un modelo de negocio para las mismas empresas; por eso, cuando se asesora se identifica cuál es el modelo de negocio adecuado para esa empresa dependiendo del mercado en el que está y el sector en el que se desenvuelve.

4. ¿Cuáles aspectos considera que son fundamentales al desarrollar un modelo de negocio?

- 1) Tener claro cuál es la necesidad del cliente, identificar el cliente, el tipo de población al cual se está dirigiendo.
- 2) Saber cuál es el cliente que tenemos y su “dolor”; así vamos a entregarle no el producto o servicio que se le está vendiendo; la propuesta de valor es la “píldora” que alivia el dolor del cliente, eso es por lo cual el cliente obvia muchas veces el precio y empieza a pagar por eso; por eso es que se desarrolla un mapa de empatía para conocer qué es lo que el cliente está pensando, está sintiendo, qué ve y qué oye, porque eso influye en su manera de pensar y lo que finalmente está haciendo o diciendo, aparte de los esfuerzos que está haciendo para suplir ese dolor. Por eso es importante desarrollar esa herramienta.

5. ¿Cuál considera que es la pertinencia de la aplicación de un modelo de negocio?

El modelo de negocio es importante porque es algo estratégico, convirtiéndose en la base de una buena planeación estratégica para que una empresa pueda crecer, si bien un empresario que no conozca un modelo de negocio puede ser exitoso, porque los modelos de negocio son relativamente nuevos, ¿entonces las empresas anteriormente como hacían para llegar al éxito?: es porque la tiene clara; sin embargo, como todo está cambiando y se debe empezar a innovar, innovar al interior de los modelos de negocios haciéndolos atractivos al cliente pues éste ya no sólo está pidiendo los atributos de un producto o servicio, sino que se está volviendo más exigente frente a lo que él necesita: que se le satisfaga realmente la necesidad; por esto es importante conocer el concepto de modelo de negocio porque es la estrategia de crecimiento que va a tener el empresario y siempre enfocado desde el mercado, desde el punto de vista o necesidades del cliente; esto da una estrategia que va construida desde crecimiento hacia el segmento de mercado, por eso es importante.

6. ¿Desde hace cuantos años se viene dando importancia a los modelos de negocio?

Desde hace aproximadamente cinco años; se ha trabajado con empresas pequeñas y grandes que se han postulado a programas de emprendimiento de alto impacto y han encontrado que esa propuesta de valor es de vital importancia a la hora de mirar qué se ofrece al mercado, no solo desde el punto de vista técnico o de producción del producto sino también desde la estrategia de mercadeo porque es lo que está comunicando al cliente; entonces, sus resultados han sido muy buenos porque han enfocado toda su estrategia de comunicación, de mercadeo y desarrollo de producto a partir del “dolor” o necesidad que identificaron en ese cliente; han desarrollado los canales de comunicación adecuados para entregar ese producto, han

determinado unas relaciones específicas que se deben mantener y han aprendido a diferenciar que las diferencias entre la relación con el cliente, la propuesta de valor, los canales y no combinar esos conceptos que también es algo que ocurre mucho en esas organizaciones. Cuando se trabaja de manera profunda y consciente con los empresarios, da buenos resultados en crecimiento, ventas y sostenibilidad.

- Al tener en cuenta la consideración de un modelo de negocios, al pretender iniciar un negocio, ¿cuáles otros aspectos considera relevantes y que se deben adoptar para que esta idea de negocio tenga éxito?

En el proceso de emprender lo primero es tener la idea, validar esta idea; igualmente, no tener miedo a contar esa idea ya que muchos guardan esas ideas y cometen el error de enamorarse de ella, de su modelo de negocio, de su plan de negocio y creer que no tiene ninguna falla, sin dejarse asesorar de personas expertas; después de tener esa idea validada hay que hacer el modelo de negocio, validar el modelo de negocio, la validación de la idea es muy simple con un sondeo que permita conocer si gustaría, preguntar “a cuántas personas conoce usted que tengan esa misma necesidad”, es una pregunta clave cuando se parte de una necesidad propia.

El modelo se construye a partir de las necesidades del cliente, se valida y se parte a hacer una investigación y un paso a paso más profundo, que es lo que ya conocemos como el plan de negocio, que es la guía de lo que tengo que hacer, como tengo que invertir los recursos, etc.

7. En el desarrollo de una empresa, ¿en cuál de sus etapas es más pertinente realizar un modelo de negocios?

Es muy importante desde el inicio pensar en la escalabilidad del negocio, refiriéndose a que yo, haciendo una inversión en algunos recursos clave que necesite mi modelo pueda incrementar de una manera más amplia los ingresos, que no necesariamente tenga que invertir en la misma proporción, es decir, por ejemplo, una consultoría es un modelo de negocio que no es escalable, porque para obtener mayores ingresos tengo que trabajar mucho más tiempo; entonces, trabajando más tengo más ingresos y viceversa; por tal motivo es importante saber cómo puede ser ese modelo de negocio escalable en donde yo invierta en menor proporción y mis ganancias aumenten en una proporción más alta; ese es un factor importante en el momento de empezar y definir nuestro modelo de negocio.

8. ¿Conoce otro tipo de modelo de negocio en el cual haya tenido la oportunidad de aplicar dentro de las asesorías y acompañamientos?

El más conocido es el Canvas y el *lean* Canvas, pero se prefiere trabajar con el Canvas tradicional porque el *lean* Canvas deja aspectos que son fundamentales y que el emprendedor no puede dejar pasar por alto; varios aspectos del *lean* están inmersos en un muy buen Canvas tradicional; por ejemplo: la ventana injusta del *lean* es una muy buena propuesta de valor; entonces, en el *lean* Canvas lo definen es como por qué cuando yo salgo al mercado voy a tener una ventaja difícil de copiar por parte de mis competidores y por qué yo entro con una ventaja en el mercado; eso es una buena propuesta de valor; si una propuesta de valor es fácilmente copiable entonces no es una buena propuesta de valor; entonces, hay que aprender a buscar esas diferencias y los conceptos que no se trabajan a fondo en el Canvas tradicional; se pueden trabajar en una metodología que es el *elevator pitch*, que es argumentar cómo identifico el problema a partir de una experiencia personal y argumentarlo de una manera

coherente; entonces, con otras metodologías se puede suplir lo que no se hace en un *lean* Canvas, y el Canvas tradicional ya trabaja aspectos de una manera más profunda.

9. ¿Un modelo de negocio se puede aplicar a una empresa, a un producto o a un servicio?

Se aplica a una empresa.

11. ¿Cuáles aspectos considera que son fundamentales en el momento de realizar un modelo de negocio?

Lo principal es tener identificado el segmento de clientes de una manera correcta y cuál es la necesidad que tiene el cliente; posteriormente desarrollar los demás cuadrantes.

12. ¿Conoce algún tipo de modelo de negocio exitoso en este tipo de industria (aprovechamiento de residuos en plazas de mercado)?

A continuación le relaciono algunos casos exitosos:

<https://www.youtube.com/watch?v=R3MCc0GWNxc>

### *EcoScraps*

Quién: Dan Blake cofundó la empresa con Craig Martineau y Brandon Sargent. Blake hizo una profunda investigación por su parte: revolvió la basura, mezcló diferentes combinaciones de alimentos desperdiciados y evaluó los resultados. Sin embargo, no extrañaba los inicios de EcoScraps, cuando recolectaba restos de comida de los contenedores de basura: “Arruiné la mayor parte de mi aroma. Creo que mis zapatos terminaron convirtiéndose en abono y mi carro aún apesta”.

Qué: produce tierra para macetas y abono orgánicos, sin químicos ni estiércol. Desde sus inicios en 2010, informa *EcoScraps*, la compañía ha reciclado siete millones de kilogramos de desperdicio de alimento y con ello ha evitado que se liberen a la atmósfera más de cuatro millones de kilos de metano, un poderoso gas de efecto invernadero.

Cómo: los supermercados, los restaurantes y las granjas acumulan desperdicio de alimentos, en su mayoría frutas y verduras putrefactas. Los alimentos putrefactos se envían a una plantala que se los entierra y se mezclan con viruta de madera. Una vez que la mezcla se oxigena, se “cocina” para producir abono.

### *Terracycle*

Quién: en 2001, el alumno de primer año de la Universidad de Princeton Tom Szaky, de sólo 20 años, comenzó a comercializar excremento de lombrices como fertilizante en botellas de plástico recicladas. En la actualidad su empresa opera en 22 países, en los que más de 40 millones de personas, incluidos estudiantes, recogen basura para entregar en puntos en los que pueden intercambiarla por mercadería o entregarla como aporte benéfico.

“Involucrar a las personas en la recolección de basura les enseñará acerca de los efectos que los desechos tienen en el medio ambiente”, comentó Szaky.

Qué: además de reciclar, la empresa hace arte reciclado; es decir, convierte los desechos no reciclables o difíciles de reciclar en nuevos productos. Al usar menos carbono y energía, el arte reciclado es más inocuo para el medio ambiente y más rentable que el reciclaje, de acuerdo con la empresa.

Cómo: los desechos, divididos en 40 categorías, desde envoltorios de caramelo hasta botellas de plástico, pasando por zapatos viejos y colillas de cigarrillo, se convierten en materiales valiosos; por ejemplo, en perdigones plásticos personalizados. Se fabrican más de 1.500 productos a partir de estos materiales mediante diferentes técnicas de modelado.

13. ¿Cuáles tipos modelos de negocio son los que más aplica?

Cada empresa debe desarrollar su propio modelo... sin embargo los más conocidos son

- Modelos de negocios gratis
- Pague dos y lleve uno
- El cebo y el anzuelo
- *Long tail*

14. ¿Porqué considera que el Canvas es el más utilizado?

Por su practicidad y simplicidad.

15. De acuerdo con su experiencia, ¿un buen modelo de negocio garantiza sostenibilidad de la empresa?

Una empresa es sostenible por diferentes factores; no sólo un modelo de negocio adecuado la hace sostenible, pero definitivamente aumenta las probabilidades de éxito. Además, debe tenerse en cuenta que es una herramienta que permite ajustar rápidamente la manera de operar acorde a los cambios del mercado y del sector.

## **Entrevista Nro. 2**

Nombre completo: Marisol Benavides Villota

Institución: Cámara de Comercio de Manizales por Caldas

Cargo: jefe de la Unidad de Desarrollo Empresarial

Número de años de experiencia: diez en el tema empresarial

Vínculo que tiene con el trabajo o desarrollo de Modelos Canvas: total

Consultora en la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, directora de la unidad de desarrollo de Actuar, instructora del SENA, manejo un proyecto de ciudad con el Ministerio de las TIC. En la actualidad, en la cámara de comercio mencionada existen cuatro unidades

especializadas en prestar acompañamiento a los empresarios, usuarios y no usuarios; en la unidad de desarrollo se cuenta con tres áreas, una de crecimiento, otra de fortalecimiento y la tercera de internacionalización; se ayuda al empresario desde que está constituido hasta su internacionalización. Secretaria técnica de la red regional de emprendimiento y secretaria técnica de la red regional de competitividad; es la responsables de la articulación institucional y para que se trabaje en forma alineada.

## PREGUNTAS GUIADORAS

1. De acuerdo con su conocimiento y su experiencia, ¿cómo conceptualizaría un modelo de negocios?

Modelo de negocios es una metodología donde el empresario o el emprendedor tenga claro hacia dónde va, si va a montar un negocio, tiene clientes, tiene canal, tiene insumos, identifica sus actividades clave; el modelo de negocio establece la ruta y la estrategia para llegar al mercado y ser sostenible.

2. ¿Desde hace cuantos años se viene dando importancia a los modelos de negocio?

Como tal el nombre hace como seis años que se viene trabajando modelo de negocio, pero toda la vida empíricamente la gente lo ha venido haciendo; todo mundo lo sabe, todo mundo cree que lo puede aplicar, que nos hemos dado cuenta desde el acompañamiento de la cámara que son pocas las instituciones especializadas en la implementación de un modelo de negocio; de hecho, con el programa “Manizales Más” se está trabajando articuladamente en cuál es el problema del modelo de negocio: ¿es que en realidad no lo conocen o es que no hay instituciones que lo sepan aplicar y apropiar verdaderamente o si es que en realidad seguimos aplicando empíricamente? Se puede decir que cuando se va a formar una empresa se conocen los clientes, los canales, pero no tienen como toda esa conciencia de armar todo el rompecabezas para decir “es que mi empresa está así, y va hasta allá...La mayoría de emprendedores deben cambiar la cultura de entender que porque montaron dos panaderías yo puedo montar la tercera...todo porque no hay un análisis del mercado como tal y de la necesidad del mercado. Se montan los negocios por moda, entonces toda empresa que no sea montada bajo un análisis específico crece.

3. ¿Cuál considera que es la pertinencia de la aplicación de un modelo de negocio?

Toda, creo que desde que uno es emprendedor o tiene una idea de negocio debe estar pensando en su modelo de negocio; una cosa es la idea y otra llevar esa idea a una empresa y hacerla tangible; un modelo de negocio debería hacerse bien hecho, buscar una transferencia metodológica de quien lo sabe hacer para no cometer errores; un modelo de negocio mal concebido puede llevar a la empresa a decrecer.

4. ¿Un modelo de negocio se puede aplicar a una empresa, a un producto o a un servicio?

La metodología como tal se aplica al negocio como tal, porque el cliente es del negocio, el canal de distribución es del negocio, pero las actividades principales son en realidad la esencia de la empresa, que es el producto o servicio con la prestación de lo que quiere hacer; entonces, cuando yo digo el modelo es de mi empresa pero tengo que tener en cuenta si es de

bienes o servicios, qué personal tengo a cargo, a quién voy a contratar, entonces es como un conjunto de todo, pero orientado a que una empresa sea sostenible.

5. En el desarrollo de una empresa, ¿en cuál de sus etapas es más pertinente realizar un modelo de negocios?

Lo ideal es que desde que sea una idea parta de un modelo de negocio, pero eso no significa que desde que empezaste con la empresa creaste el modelo de negocio no lo puedes volver a replantear; nosotros estamos en este momento con un programa que se llama empresas exportadoras Ola 3, excelencia exportadora; son empresas de muchísimos años, exportan e importan muchísimos recursos, y se les está haciendo una consultoría en modelos de negocio; que nos hemos dado cuenta que las empresas más grandes son empíricas, no tienen consolidado su modelo de negocios; ¿eso qué significa?: ¿que no por el hecho de tener un modelo de negocios ya crecí o por el hecho de que crecí no necesito modelo de negocio? Yo creo que el modelo de negocio se debe ir validando en el tiempo en la medida en que va creciendo la empresa y va cambiando la mentalidad de la gente que trabaja en ella.

6. ¿Cuáles aspectos considera que son fundamentales en el momento de realizar un modelo de negocio?

Yo creo que más que los aspectos de la empresa, es la facilidad que tenga el consultor o el asesor para hacer el levantamiento del modelo, porque se puede guiar con una literatura o un documento e ir haciendo, pero no se trata de eso; el mejor modelo de negocio se logra cuando quien lo esté facilitando tiene el conocimiento, la experticia y la idoneidad para hacerlo, porque encontrarlo y ver cómo se hace es fácil, pero entender de verdad que implica una actividad principal, un canal un cliente, no es tan fácil como cuando a uno lo están ayudando, le están facilitando el proceso.

Hay que conocer que existen emprendedores que tienen temores de contar su idea, por temor a que otro se la copie, las actas de confiabilidad brindan confianza y seguridad de contar sus cosas y abrir sus mentes, pero esa mentalidad hace que no investigue, que no identifique si tiene competencias; aunque la competencia no es mala, entre más se conozca a la competencia puedes lograr mejores cosas porque te puedes articular y lograr economías de escala.

7. ¿Cuál es su opinión frente a la relevancia de la aplicación de un modelo de negocio?

Toda, el modelo de negocio debe ser la primera y única herramienta cuando uno arranca un negocio y obviamente la validación constante de él le va a permitir conocer si en realidad está o no orientado y le permite hacer ajustes tanto a su producto, servicio o personal para poder cumplir las metas.

8. ¿Cuáles aspectos considera que son fundamentales para tener en cuenta al momento de realizar un modelo de negocio?

No Responde

8. ¿Conoce algún tipo de modelo de negocio exitoso en este tipo de industria (aprovechamiento de residuos en plazas de mercado)?

La verdad no, específicamente en ese nicho no conozco, puede que los haya pero como el core del negocio de la cámara no ha sido ése no lo tengo presente, pero sé de la aplicación de modelos de negocio exitosos y que se pueden replicar en muchas empresas, considerando que replicar un modelo de negocio no es recomendable y menos en un modelo que esté empezando por un sinnúmero de características.

9. ¿Cuáles tipos modelos de negocio son los que más aplica?

Business Model Canvas (Osterwalder), es el más conocido.

10. ¿Porqué considera que el Canvas es el más utilizado?

El modelo de negocio que más creemos saberlo utilizar es el Canvas, ése es como el más socializado, funciona, aun así hay cosas que no las sabemos todavía aplicar, pero ese modelo es el más común; el modelo bajo sus nueve aspectos lo que le permite en realidad es tener una percepción macro y de ahí al detalle; por eso es interesante, porque en un solo lienzo le permite ver detalles que fácilmente no son perceptibles. Estamos sorprendidos que el modelo Canvas se esté aplicando en ese programa Ola3 a las grandes empresas, lo que nos da la certeza que el modelo funciona, porque no depende del tamaño de la empresa sino de la facilidad que tenga para interpretar sus módulos, porque está bien concebido desde las cinco áreas funcionales de la empresa o de la idea: lo orientan y le permiten identificar debilidades y fortalezas.

Cabe resaltar que el modelo no garantiza la sostenibilidad del negocio; lo que garantiza la sostenibilidad es la estrategia que se genera a partir del modelo y la forma en que se ejecuta; un modelo por sí solo te da lineamientos pero no la fórmula mágica para ser sostenible; de ese modelo y las acciones que se implementen con el equipo de trabajo es lo que sí le da a uno la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

12. De acuerdo con su experiencia, ¿un buen modelo de negocio garantiza sostenibilidad de la empresa?

Lo importante de un modelo de negocios no sólo es la aplicación y la identificación en cada bloque del lienzo, o sea cómo hago las cosas, cuáles son mis actividades principales; para mí lo más importante es que se defina el rol de los participantes de la cooperativa; el levantamiento del modelo lo puede hacer incluso un externo sentado con la cabeza de la empresa; si al interior de cada empresa no hay un compromiso de la gente, que es el capital más importante, de cuál es mi rol, cuál es mi papel y la meta a la que yo voy a acceder, es difícil que se cumplan las cosas; no sólo en cabeza de la organización está el compromiso, sino que esa cabeza tenga el liderazgo e incentive, cree conciencia en el personal; en la cooperativa la gente tiene la mentalidad de que todos siguen siendo empleados y no es así: todos son socios y, por ende, el trabajo y el esfuerzo es de todos. El pensar que porque se tiene el modelo de negocio todo funciona no es garantía de que funciona cuando no hay compromiso de todos.

### Entrevista Nro. 3

Nombre completo: Margreth Johana Mejía Ramírez

Institución: SENA Regional Caldas

Cargo: gestor de emprendimiento, empresarismo y Fondo Empezar

Número de años de experiencia: ocho

### PREGUNTAS GUIADORAS

1. De acuerdo con su conocimiento y su experiencia, ¿cómo conceptualizaría un modelo de negocios?

Un modelo de negocio describe la orientación de un negocio en términos de su propuesta de valor, considerando los elementos externos e internos que lo caracterizan; en él se consolida la información general e integral de una idea de negocio.

Es una herramienta en donde visualmente se genera la estrategia de la empresa, la forma de pensar la empresa en su propuesta de valor, clientes y manera de gerenciar.

2. ¿Desde hace cuántos años se viene dando importancia a los modelos de negocio?

Acorde con mi conocimiento y experiencia, entiendo que los modelos de negocio vienen siendo usados y desarrollados desde hace aproximadamente ocho a diez años.

Se habla de modelo de negocio desde 1980, pero realmente fue con Alexander Osterwalder y su *Business Model Canvas* quien conceptualizó los modelos de negocio y permitió, a través del instrumento Canvas, revolucionar el emprendimiento y empresarismo actual. En Colombia se trabaja desde 2008 en adelante.

3. ¿Cuál considera que es la pertinencia de la aplicación de un modelo de negocio?

Definir un modelo de negocio permite contar con una estructura general del negocio, reuniendo los aspectos más relevantes que lo caracterizan. Al igual que los negocios se transforman y evolucionan, los modelos de negocio deben ser revisados y verificados permanentemente.

La pertinencia está en permitir al empresario/emprendedor reconocer su empresa como un todo, evaluar la diferenciación que hace la empresa frente a su competencia y cambiar la forma de pensar del emprendedor hacia un negocio dinámico que se mueve en un espacio cada vez más competitivo.

4. ¿Un modelo de negocio se puede aplicar a una empresa, a un producto o a un servicio?

En mi opinión los modelos de negocio se aplican a una empresa, la cual fabrica y/o comercializa productos o servicios.

Se aplica a la empresa reconociendo es el nicho de mercado que posee frente a sus diferentes productos.

5. En el desarrollo de una empresa, ¿en cuál de sus etapas es más pertinente realizar un modelo de negocios?

El modelo de negocio debe definirse desde la etapa en que se concibe la idea de negocio y deberá ser revisado permanentemente. Sin embargo, si la empresa ya está en operación y nunca definió su modelo de negocio, resulta pertinente su definición a fin de orientar el negocio en términos de sus aspectos internos y externos.

El modelo de negocio se aplica para emprendimiento desde la iniciativa de negocio para que la propuesta pueda llegar a validarse y encontrar un nicho de mercado que le permita crear la empresa. Ya en la empresa constituida se reconoce más fácilmente al cliente y la propuesta de valor que entrega la empresa; acá permite evaluar la competencia y la estrategia empresarial.

6. ¿Cuáles aspectos considera que son fundamentales en el momento de realizar un modelo de negocio?

Cuando se define un modelo de negocio es necesario tener claridad de las características tanto externas (el mercado y los clientes) como internas (sus actividades, recursos, costos, etc.) que acompañan el negocio, pero más importante que su definición es la validación de dicho modelo de negocio, el cual deberá responder a las necesidades de sus clientes.

- Conocer las necesidades del cliente
- Saber las bondades de su producto/servicio
- Reconocer las buenas prácticas de la competencia

7. ¿Cuál es su opinión frente a la relevancia de la aplicación de un modelo de negocio?

Si se realiza bien, se generan negocios innovadores y sobre todo permite que el emprendedor reconozca hacia dónde va.

8. ¿Cuáles aspectos considera que son fundamentales para tener en cuenta al momento de realizar un modelo de negocio?

Que se genere una buena metodología al desarrollarlo, porque de no hacerlo bien queda como un ejercicio de planeación desde el escritorio.

9. Además de definir el modelo de negocio, ¿cuál otro aspecto considera relevante implementar a fin de potencializar el éxito de una idea de negocio?

Una vez definido el modelo de negocio se hace necesario validar dicho modelo en el mercado con el fin de evaluar la pertinencia o no de la idea de negocio y sus características asociadas; así, en caso de ser necesario es posible realizar ajustes, respondiendo mejor a las necesidades y expectativas de los clientes.

Existen otras herramientas que permiten evaluar la pertinencia del emprendimiento, como un análisis de empatía de cliente, una evaluación de competencias y evaluar las cinco fuerzas de Porter. Con esto permite que el proyecto tenga todas las fortalezas para definir si sale al mercado con una propuesta de valor significativa.

10. ¿Conoce algún tipo de modelo de negocio exitoso este tipo de industria (aprovechamiento de residuos en plazas de mercado)?

Conozco un modelo de negocio de una empresa que se ganó Ventures en el 2000 y ahora es una empresa muy consolidada en el Eje Cafetero, con ingresos de más de 300 millones de pesos anuales, y aprovechan los subproductos como abonos.

11. ¿Cuáles tipos modelos de negocio son los que más aplica?

*Business Model Canvas* (Osterwalder) es el más conocido.

12. ¿Porqué considera que el Canvas es el más utilizado?

Porque ha sido validado por más personas, es el más conocido, porque evalúa el cómo, qué y a quién le entrego valor desde mi empresa.

13. De acuerdo con su experiencia, ¿un buen modelo de negocio garantiza sostenibilidad de la empresa?

Sí, totalmente, porque permite llegar a reconocer la necesidad del cliente y por lo que realmente paga.