



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### DIAGNÓSTICO DE MODELOS DE NEGOCIOS DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS DE SANTIAGO PÉREZ MUNICIPIO ATACO – TOLIMA

### DIAGNOSIS OF BUSINESS MODELS OF AGRICULTURAL PRODUCTION UNITS OF SANTIAGO PEREZ MUNICIPALITY ATACO-TOLIMA

**ANGÉLICA MARÍA GUEPENDO SILVA** | <https://orcid.org/0000-0001-9465-7641> | [aguependo@uniminuto.edu](mailto:aguependo@uniminuto.edu) | Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

**BYRON ARMANDO RICO OTALORA** | <https://orcid.org/0000-0003-2620-7299> | [byronricoo71@gmail.com](mailto:byronricoo71@gmail.com) | Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

**LINA MARÍA ANDRADE RESTREPO** | <http://orcid.org/0000-0003-2302-5756> | [lin4m4r3s@gmail.com](mailto:lin4m4r3s@gmail.com) | Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

#### Resumen / Abstract

El presente documento detalla los resultados del proyecto de investigación *Importancia de la aplicación de modelos de negocio en la administración efectiva de las unidades productivas agropecuarias circundantes al corregimiento de Santiago Pérez en el municipio de Ataco- Tolima*. Se enfoca principalmente en los resultados del segundo objetivo de la investigación: Diagnosticar los modelos de negocio aplicados en la administración de las unidades productivas agropecuarias participantes en el proyecto. El estudio aplica el tipo de metodología cualitativa y un enfoque de investigación descriptivo exploratorio con una muestra de 25 personas que están vinculadas a unidades productivas circundantes al corregimiento de Santiago Pérez en el Municipio de Ataco Tolima. Se utiliza SPSS para detallar los resultados de estadísticos descriptivos y las tablas de frecuencia. Como resultados se puede apreciar que la mayoría de los participantes entienden la importancia y los beneficios de la aplicación correcta de un modelo de negocio.

**Palabras clave:** administración efectiva; innovación social; modelo de negocio; unidades productivas.

This document details the results of the research project *Importance of the application of business models in the effective management of agricultural productive Units Surrounding the Santiago Pérez District in the Municipality of Ataco, Tolima*. It focuses primarily on the results of the second objective of the research: diagnosing the business models applied in the management of the agricultural productive units participating in the project. The study employs a qualitative methodology and a descriptive exploratory research approach with a sample of 25 people associated with productive units surrounding the Santiago Pérez district in the Municipality of Ataco, Tolima. SPSS is used to detail the results of descriptive statistics and frequency tables. The results show that most participants understand the importance and benefits of the correct application of a business model.

**Key Words:** effective management; social innovation; business model; productive units.



## Introducción

La información presentada en el presente documento es resultado del proyecto de investigación *Importancia de la aplicación de modelos de negocio en la administración efectiva de las unidades productivas agropecuarias circundantes al corregimiento de Santiago Pérez en el municipio de Ataco- Tolima*, ejercicio realizado en el marco de la convocatoria de investigación sobre micronegocios del año 2022, el cual contó con una duración de 10 meses. Entre sus objetivos específicos se encontraba diagnosticar los modelos de negocio aplicados en la administración de las unidades productivas agropecuarias participantes en el proyecto. Por lo tanto, este documento quiere mostrar los resultados de dicho diagnóstico.

El enfoque de investigación dado al proyecto es cualitativo, ya que se desarrolló una descripción de los participantes en el proceso. Hay que considerar que los estudios de enfoque cualitativo se basan en las percepciones de una persona o un grupo de personas, que pueden ser una comunidad, que están involucradas en el desarrollo de un tema en particular. Tal como lo sugiere Almudena Cotán Fernández (2016), “el investigador tiene que centrarse en dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas a partir de las experiencias reales de las personas. El fin de esta metodología no es otro que dar voz a los participantes” (p. 45).

Por otro lado, la investigación tiene un corte exploratorio y descriptivo. Se aborda como una investigación exploratoria porque se trabajaron los modelos de negocio de las unidades productivas del municipio de Ataco- Tolima, tema que no había sido abordado con esta comunidad. Además, porque en las investigaciones exploratorias “no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio” (Hernández Sampieri, 2014, p. 98). Es descriptiva porque se realizó una caracterización de las unidades de producción agropecuarias objeto de estudio; en consecuencia, es una descripción de ciertas variables identificadas en las organizaciones.

La población objeto de estudio que se utilizó en el proyecto de investigación son las unidades productivas agropecuarias, las que se seleccionaron de manera no probabilística, sino intencional. Se realizó con los productores que participaron en la investigación y quienes suministraron información.

Se estructuraron cuestionarios con preguntas tipo Likert, los cuales se aplicaron a 25 productores. Además, se realizaron talleres en aplicación de la ruta de innovación social y modelos de negocio. Por último, se implementaron varias entrevistas semiestructuradas para que algunos productores nos comentaran la experiencia vivida durante la investigación.

## Referentes teóricos

### *Modelo de negocio e innovación social*

El concepto de modelo de negocio presentado en la obra *Generación de modelos de negocio* es interpretado como la descripción de las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor para la organización, el cliente y la sociedad (Osterwalder, 2011). El texto se divide en cinco apartados: el lienzo en donde se describen, analizan y diseñan modelos de negocio; patrones de modelos de negocio; técnicas para el modelo de negocio; la estrategia; y el proceso. Estos apartados, de acuerdo con los autores, servirían para dejar atrás modelos de negocio tradicionales y diseñar las empresas del futuro. Por otra parte, el papel de un modelo de negocio, según el artículo “Dinámica competitiva y modelos de negocio” (Casadesus-Masanell, 2004), no solo aumenta los beneficios al influir directamente en el precio, el volumen o el costo a través de sus ciclos virtuosos, sino que también deteriora y, si es posible, interrumpe los ciclos de los competidores.

En consecuencia, y de acuerdo con el artículo “Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad” (Palacios Preciado y Duque Oliva, 2011), un modelo de negocio efectivo debe incorporar aspectos integrales como la creación de valor, la rentabilidad, entre otros. En “El manual de Oslo y la innovación social”, Javier Echeverría (2008) hace referencia al concepto de la innovación social, la cual debe referirse a valores sociales como la calidad de vida o el

buen funcionamiento de los servicios, contrariamente a la innovación empresarial, que se refiere a la competitividad y reducción de costos de producción, entre otros aspectos.

Así mismo, en el documento *Ruta de innovación social: Paso a paso para desarrollar innovaciones sociales* (Pacheco et al., 2021) se hace referencia a que la innovación social busca la solución de problemáticas mediante la transformación o alteración de la situación actual de las personas afectadas por un problema. Para ello desde el Parque científico de Innovación PCIS se desarrolla un método de 5 pasos o etapas para la generación de ideas creativas que den solución a un problema identificado.

El estudio *Estrategias innovadoras de gestión de riesgos en mercados financieros rurales y agropecuarios* (Hernández, 2016) describe, entre otras cuestiones, cómo los modelos de negocio viabilizan la provisión de servicios financieros rurales además de facilitar la inversión en el sector agropecuario.

Así mismo, Francisca Cárdenas Salvador (2016) define los modelos de negocio como aquellos que permiten a las microemprendedoras proyectar su actividad productiva en el largo plazo, además de responder a las singularidades de sus iniciativas de emprendimiento.

Por otro lado, en el artículo “Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI” (García et al., 2017) se realiza un minucioso estudio y análisis sobre la importancia del desarrollo de competencias en temas relacionados con la innovación, la planeación estratégica, el emprendimiento y las nuevas oportunidades comerciales, así como la identificación de tendencias de investigación sobre la competitividad de las empresas y la importancia de adecuar nuevos modelos de negocios.

### **Importancia de la innovación social**

El parlamento europeo (Comisión de empleo y asuntos sociales del Parlamento Europeo, 2015) reconoce estar rezagado en temas de empleo, innovación, reducción de la pobreza y la exclusión social, temas relacionados con la estrategia Europa 2020. La importancia de la innovación social para cumplir con las expectativas de desarrollo se debe a que es una estrategia viable para generar soluciones prácticas eficientes y escalables.

En el ámbito Latinoamericano la CEPAL, en su documento *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe* del año 2008, propone que la “identificación y el reconocimiento público de las experiencias innovadoras es la puerta de entrada que le permite aportar a la región recomendaciones concretas de acciones innovadoras y probadas” (Rodríguez Herrera y Alvarado, 2008, p. 11). Aproximadamente 3.600 experiencias son reconocidas por este mismo organismo y se utilizan como herramientas para abordar temas como la pobreza, la capacidad de generación de ingresos, la cobertura y la calidad de la educación, entre otros.

El proyecto Students 4 Change inmerso en el documento *Innovación y Emprendimiento Social en Instituciones de Educación Superior* (Palavicini Corona y Cepeda Mayorga, 2019) pretende generar la incorporación del emprendimiento y la innovación social en los planes de estudios y entornos de aprendizaje de las universidades de América Latina para mejorar la calidad y la relevancia de sus programas académicos en relación con las habilidades que los estudiantes deben desarrollar para resolver los problemas sociales que afectan a la región.

Por otro lado, el documento *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano* (Consejo Latinoamericano de escuelas de administración [CLADEA], 2014) revela ampliamente una relación de ejemplos de universidades de América Latina como promotoras de innovación y emprendimiento mediante la formación de capital humano en competencias necesarias para desenvolverse de manera idónea en el ámbito social y profesional como individuos emprendedores acompañados con el valor de la innovación. Lo anterior debe estar acompasado de metodologías y modelos que garanticen esta labor.

Como resultado final se observa la importancia de la contribución académica en la formación del individuo por medio de la educación en la generación o adopción de modelos de negocio que le permitan hacer de su organización una unidad productiva mucho más eficiente y rentable mediante la generación de valor.

## Resultados

En primera instancia se aplicó un cuestionario de 14 preguntas para poder diagnosticar los modelos de negocio aplicados en la administración de las unidades productivas agropecuarias. Las tres primeras preguntas del cuestionario correspondían a la identificación del encuestado (Nombre de la unidad de negocio, nombre de la persona y documento de identidad). La siguiente parte trataba de preguntas que se formularon a partir de la plantilla de generación de modelos de negocio Canvas, la cual describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. En esta parte del cuestionario se dividió el modelo de negocio en 4 bloques temáticos.

- Bloque del cliente compuesto por el segmento de clientes, relaciones con el cliente y canales de comercialización.
- Bloque del valor agregado, propuesta de valor.
- Bloque infraestructura: actividades clave, recursos clave, aliados clave.
- Bloque finanzas: costos, ingresos.

El cuestionario se aplicó a 25 participantes con sus respectivas unidades productivas. Se utilizó tanto al inicio del ejercicio como al finalizar las actividades de acompañamiento, durante el desarrollo del proceso de innovación social *Importancia de la aplicación de modelos de negocio en la administración efectiva de las unidades productivas agropecuarias circundantes al corregimiento de Santiago Pérez en el municipio de Ataco- Tolima*.

Las preguntas se categorizaron con las siguientes variables:

- Mercado: Identifica el mercado, el cliente a los que se ofrece sus productos.
- Valor agregado: Identifica cuál es el valor agregado cuyo producto crea para el cliente o mercado.
- Canales de comunicación y comercialización: Tienen claridad acerca de los canales de comunicación y/o comercialización.
- Relación con los clientes: Identifica el tipo de relación que podría desarrollar en su negocio para sumar, retener y lograr un crecimiento de sus clientes.
- Flujo de ingresos: Tiene claridad acerca del flujo de ingresos que podría generar cada segmento de clientes de su negocio.
- Actividades clave: Identifica las actividades claves que debe desarrollar en su negocio para que este funcione y genere valor.
- Recursos: Sabe qué recursos necesita para desarrollar las anteriores actividades clave.
- Proveedores: Sabe qué red de proveedores y socios necesita para que su negocio funcione adecuadamente .
- Costos: Reconoce los costos que se generan durante el desarrollo de la actividad de su negocio.
- Modelo de negocio: Sabe qué es un modelo de negocio.
- Aplicación: Aplica un modelo de negocio en su unidad productiva.

En la Tabla 1, se muestran las medidas de tendencia central tanto del cuestionario de entrada y salida de las preguntas de modelo de negocio.

Los resultados de la aplicación del cuestionario de entrada revelan que el valor de la mediana es de 2 y 3 respectivamente, lo que quiere decir que los encuestados muestran negación o indecisión de acuerdo con los componentes y características necesarias de un modelo de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario realizar una capacitación sobre modelos de negocio, donde se identifique cada uno de los aspectos que debe contener.

De acuerdo con la Tabla 2, las respuestas del cuestionario de salida son mucho más favorables, puesto que la mediana es 1, lo que indica que la mayoría o casi todas las respuestas fueron afirmativas.

Igualmente, se muestra la tabla que indica la frecuencia (cantidad de veces) que cada uno de los encuestados escogió frente a las alternativas que se plantearon en el cuestionario, así como el porcentaje al que equivale esa cantidad de respuestas sobre el total de encuestados. Estas se trabajaron por los bloques

temáticos del modelo de negocio.

Esto permite mostrar que la población objeto de estudio logró asimilar lo que es un modelo de negocio. Saben cuál es el valor agregado de su negocio, con qué recursos cuentan, los aliados necesarios. Además, de los costos e ingresos que incurren en sus negocios.

Como se puede evidenciar en la primera parte de la Tabla 3, se muestra un cambio significativo, es decir, pasar de un 60 % de desconocimiento del mercado y del cliente sumado a un 40 % que afirma que tal vez lo identifique frente a un 80 % de reconocimiento del cliente luego del acompañamiento, lo cual le permite identificar las necesidades, requisitos específicos de cada grupo y el valor que le otorgan a la unidad productiva; mas, sin embargo, aún se presenta un 16 % que tal vez lo identifique y un 4 % que definitivamente no logra identificarlo.

Por otro lado, también se detalla que el grado de conocimiento de los canales de comunicación y comercialización, entendidos estos como el lugar donde el cliente accede al producto y la manera como el cliente se entera del producto y puede acceder a comunicarse con el productor. Antes de la intervención, solo el 56 % está inseguro de conocer dichos canales. Después del acompañamiento a los productores, se evidencia un cambio positivo, ya que ahora hay respuestas afirmativas con un 56 % que sí logra conocer los canales.

Finalmente, en la última parte de la Tabla 3 frente a la relación que podría desarrollar con el cliente se muestra que solo un 36 % de los encuestados tal vez podría identificarlos. Luego del ejercicio, el 72 % dice que logra identificar plenamente al cliente, disminuyendo a un 20 % los que tal vez los identifiquen y un mínimo 8 % aún no los identifican. En general, es positivo que desde la unidad productiva se identifica la ubicación del cliente, de compra, la entrega del producto, así como servicios provistos.

En la Tabla 4 se ve claramente que en un principio solo el 44 % de los encuestados no sabe cuál es

**Tabla 1**  
 Estadística descriptivo-mediana cuestionario entrada

	N		Mediana
	Válido	Perdidos	
<b>Mercado</b>	25	0	2,00
<b>Valor Agregado</b>	25	0	3,00
<b>Canales de comunicación y comercialización</b>	25	0	2,00
<b>Relación con clientes</b>	25	0	2,00
<b>Flujo de ingresos</b>	25	0	3,00
<b>Actividades clave</b>	25	0	2,00
<b>Recursos</b>	25	0	2,00
<b>Proveedores</b>	25	0	2,00
<b>Costos</b>	25	0	2,00
<b>Modelo de negocio</b>	25	0	2,00
<b>Aplicación</b>	25	0	2,00

Nota. Elaboración IBM SPSS Statistics 25



**Tabla 2**  
 Estadística descriptivo-mediana cuestionario salida

	N		Mediana
	Válido	Perdidos	
<b>Mercado</b>	25	0	1,00
<b>Valor Agregado</b>	25	0	1,00
<b>Canales de comunicación y comercialización</b>	25	0	1,00
<b>Relación con clientes</b>	25	0	1,00
<b>Flujo de ingresos</b>	25	0	1,00
<b>Actividades clave</b>	25	0	1,00
<b>Recursos</b>	25	0	1,00
<b>Proveedores</b>	25	0	1,00
<b>Costos</b>	25	0	1,00
<b>Modelo de negocio</b>	25	0	1,00
<b>Aplicación</b>	25	0	1,00

Nota. Elaboración IBM SPSS Statistics 25

**Tabla 3**  
 Tablas de frecuencias bloque del cliente compuesto por el segmento de clientes, relaciones con el cliente y canales de comercialización

		CUESTIONARIO ENTRADA				CUESTIONARIO SALIDA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>MERCADO</b>	Válido	SI	0	0	0	20	80	80	80
		NO	15	60	60	1	4	4	84
		TAL VEZ	10	40	100	4	16	16	100
		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN</b>	Válido	SI	0	0	0	14	56	56	56
		NO	16	64	64	3	12	12	68
		TAL VEZ	9	36	100	8	32	32	100
		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>
<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>	Válido	SI	0	0	0	18	72	72	72
		NO	16	64	64	2	8	8	80
		TAL VEZ	9	36	100	5	20	20	100
		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota. Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics 25

**Tabla 4**  
 Tablas de frecuencias bloque del valor agregado, propuesta de valor

		CUESTIONARIO ENTRADA				CUESTIONARIO SALIDA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
VALOR AGREGADO	Válido	SI	0	0	0	20	80	80	80
		NO	11	44	44	1	4	4	84
		TAL VEZ	14	56	100	4	16	16	100
		Total	25	100	100	25	100	100	-

Nota. Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics 25

la propuesta de valor agregado de su producto y un 56 % tal vez lo reconozca. Mediante el acompañamiento del proyecto se logró un aumento considerable pasando a un 80 % de encuestados que responden que sí identifica lo que el cliente desea recibir (solución de un problema o una necesidad) por parte de la unidad productiva.

En la Tabla 5, inicialmente solo el 68 % manifiesta no saber qué actividades clave pueden realizar para generar valor en su negocio, sumados un 32 % que insinúa que tal vez sí las conozcan, sin ser específicos. Una vez hecho el acompañamiento y reconocimiento de un modelo de negocio, un 80 % manifiesta y explica qué actividades deben realizar. Así mismo, disminuyen los porcentajes de desconocimiento de las actividades a un 12 % y los que continúan desconociéndolas a un 8 %, siendo un resultado significativamente positivo en los logros del proyecto.

Frente a los recursos que necesitan para desarrollar las actividades clave antes del acompañamiento, el 56 % manifestaba que no tenía conocimiento de estos y 44 % tal vez tenía algún conocimiento. Después del acompañamiento, se da un aumento del 72 % que afirma que sí saben qué recurso se necesita para desarrollar las actividades clave.

En cuanto a la red de proveedores se evidencia un mayor grado de desconocimiento, ya que el 84 % no conoce esta información de su unidad productiva. Es de destacar que, después del proyecto, el 72 % de los encuestados posee claridad sobre la red de proveedores y socios que necesita para que su negocio funcione

**Tabla 5**  
 Tablas de frecuencias bloque infraestructura: actividades clave, recursos clave, aliados clave

		CUESTIONARIO ENTRADA				CUESTIONARIO SALIDA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ACTIVIDADES	Válido	SI	0	0	0	20	80	80	80
		NO	17	68	68	2	8	8	88
		TAL VEZ	8	32	100	3	12	12	100
		Total	25	100	100	25	100	100	-
RECURSOS	Válido	SI	0	0	0	18	72	72	72
		NO	14	56	56	1	4	4	76
		TAL VEZ	11	44	100	6	24	24	100
		Total	25	100	100	25	100	100	-
PROVEEDORES	Válido	SI	0	0	0	18	72	72	72
		NO	21	84	84	3	12	12	84
		TAL VEZ	4	16	100	4	16	16	100
		Total	25	100	100	25	100	100	-

Nota. Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics 25



**Tabla 6**  
 Tablas de frecuencias bloque finanzas: costos, ingresos

			CUESTIONARIO ENTRADA				CUESTIONARIO SALIDA			
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FLUJOS DE INGRESOS	Válido	SI	0	0	0	0	17	68	68	68
		NO	11	44	44	44	1	4	4	72
		TAL VEZ	14	56	56	100	7	28	28	100
		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>
COSTOS	Válido	SI	0	0	0	0	18	72	72	72
		NO	22	88	88	88	3	12	12	84
		TAL VEZ	3	12	12	100	4	16	16	100
		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota. Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics 25

adecuadamente.

La Tabla 6 muestra los resultados de las preguntas sobre flujos de ingresos y costos. En la parte de flujo de ingresos en un inicio el 44 % no sabe los ingresos que podría generar el cliente y un 56 % dice que tal vez podría identificarlos si los orientan; una vez que se cierra el ciclo de acompañamiento, los que tal vez lo identifique pasa a un 28 %, aumentado el porcentaje de los que definitivamente al cierre ya los identifica y representan un 68 % que tiene una visión clara de cómo la unidad productiva obtiene los ingresos.

Por el lado de los costos se denota satisfactoriamente que una vez realizado el acompañamiento los participantes aumenta la identificación de los principales generadores de costos de la unidad productiva, es decir, se pasa de un 88 % que no los identifica y un 12 % que tal vez lo haga a un 72 % de identificación, permitiendo saber el volumen de ventas mínimo; mas, sin embargo, aún se presenta al cierre del ejercicio un 16 % que afirma que tal vez los identifica y un 12 % que aún no logra identificarlos; este grupo es de productores que no asistieron a la sesión de acompañamiento.

En algunos bloques el cambio fue más significativo que en otros después del acompañamiento hecho a las unidades productivas agropecuarias circundantes al corregimiento de Santiago Pérez en el municipio de Ataco- Tolima. De esta manera, el bloque infraestructura (actividades clave, recursos clave, aliados clave) junto con el bloque de propuesta de valor lograron un impacto positivo en la población objetivo, ya que fueron los bloques de los que más se apropiaron los encuestados.

De manera individual, se puede apreciar que las variables que tuvieron un mayor impacto positivo después del acompañamiento fueron mercado, valor agregado y actividades clave. Esto es porque, frente a las preguntas 1. Identifica el mercado, el cliente a los que se ofrece sus productos, 2. Identifica cuál es el valor agregado cuyo producto crea para el cliente o mercado y 3. Identifica las actividades clave que debe desarrollar su negocio para que este funcione y genere valor, lograron un 80 % de respuestas positivas de los encuestados.

## Conclusiones

Las oportunidades de implementar proyectos de innovación social en el sector rural presentan retos interesantes y satisfactorios debido a la disposición de las comunidades para la solución de necesidades y/o problemáticas sociales; sin embargo, se hace necesario no solo identificar posibles aliados para fortalecer el proceso, sino también formalizar las actividades y/o compromiso que cada aliado al proyecto se comprometa a aportar.

Se observa un cambio positivo en la mayoría de los participantes en el proyecto, que entienden la importancia y beneficios de la aplicación correcta de un modelo de negocio; no obstante, se hace necesario crear mecanismos de motivación que involucren al 100 % de los participantes, evitando remanentes de



participantes rezagados en los procesos y que implican reprocesos importantes a la hora de evidenciar el impacto del proyecto en la solución de las problemáticas, en este caso la generación de modelos de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior los participantes ya logran describir los cimientos sobre los cuales una empresa crea, proporciona y captura valor para las unidades productivas. Igualmente, pueden desarrollar su actividad productiva a largo plazo respondiendo a la singularidad de sus iniciativas empresariales generando propuesta de valor que logren captar la atención del cliente.

Por otro lado, es importante que toda unidad productiva logre aplicar innovación social para la resolución de problemas a través de la alteración o transformación de las circunstancias actuales de quienes las están experimentando. Lo trascendental es abordar los problemas mejorando las circunstancias actuales que están viviendo.

Si bien en general se cumple con un porcentaje alto de las etapas de la ruta de la innovación social, el tiempo y los recursos son cortos para generar un acompañamiento más efectivo en la aplicación de los prototipos, ya que ver los resultados de la aplicación del modelo de negocio requiere inversiones por parte de los participantes y requiere de tiempo en instalación, aplicación, resultado financieros, etc. para generar un informe de resultados contundente y verídico.

## Referencias

- Cárdenas Salvador, F. (2016). *Diseño de modelos de negocios para apoyar el desarrollo del microemprendimiento femenino de tipo individual de la Provincia de Ñuble, en el ámbito agropecuario* [Tesis de pregrado, Universidad del Bío-Bío]. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/849>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *UCJC Business and Society Review*, 4, 8-17.
- Comisión de empleo y asuntos sociales del Parlamento Europeo. (2015). *Informe sobre emprendimiento social e innovación social en la lucha contra el desempleo*. Parlamento Europeo.
- Consejo Latinoamericano de escuelas de administración. (2014). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano*. CLADEA.
- Cotán Fernández, A. (2016). El sentido de la investigación cualitativa. *Escuela Abierta*, 19, 33-48. <http://hdl.handle.net/10637/8295>
- Echeverría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 184(732), 609-618. <https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>
- García, A. M., Malagón-Sáenz, E. y García-Mogollón, J. M. (2017). Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI. *In Vestigium Ire*, 11(2), 41-67.
- Hernández, E. (2016). *Estrategias innovadoras de gestión de riesgos en mercados financieros rurales y agropecuarios*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Academia de Centroamérica. <https://www.findevgateway.org/es/publicacion/2016/06/estrategias-innovadoras-de-gestion-de-riesgos-en-mercados-financieros-rurales-y>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO.
- Pacheco, J., Rodríguez, S. y Galindo, S. (2021). *Ruta de Innovación Social. Paso a paso para desarrollar*

*innovaciones sociales* [Documento Técnico del PCIS]. UNIMINUTO, Parque Científico de Innovación Social.

Palacios Preciado, M. y Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23-34. <http://dx.doi.org/10.22431/25005227.144>

Palavicini Corona, G. y Cepeda Mayorga, I. (2019). *Innovación y emprendimiento social en instituciones de educación superior: Students4Change*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Rodríguez Herrera, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. CEPAL.