



CAPÍTULO

---

# DISEÑO DE NEGOCIOS PARA COOPERATIVAS EN SAN JUAN DE PASTO

*Business Design for San Juan de Pasto Cooperatives*

---



Diego Germán Martínez Delgado

Economista, Especialista en Proyectos de Desarrollo y Magíster en Mercadeo Agroindustrial. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

Juan Carlos Díaz Dávila

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales y Magíster en Administración. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

Silvio Augusto Delgado Unigarro

Administrador público, Especialista en Educación Cultura y Política y Magíster en Administración de Organizaciones. Docente ocasional en la ECACEN de la UNAD.

## RESUMEN

---

Según el Plan de Desarrollo Municipal (2016), en Nariño, Colombia, hay bastantes problemas que caracterizan la economía de su capital, San Juan de Pasto: el nivel de desempleo, la informalidad y tercerización por encima del promedio nacional, el sector agropecuario con baja participación en su valor agregado, el sector secundario con escasa infraestructura productiva y de transformación, las barreras de financiación y sobrecostos para la creación y financiación de organizaciones empresariales formales, además de otras barreras de carácter estructural regional agravadas por la crisis sanitaria del Covid 19. Todos ellos dificultan el desarrollo económico del municipio y afectan especialmente la formación de empresas del sector cooperativo; no obstante este panorama adverso, una vez que un grupo asociativo de tipo cooperativo ha logrado un consenso acerca de una idea con la que suponen se podría desarrollar un negocio rentable, dicha idea, que no es más que una suposición de un grupo de potenciales emprendedores, debe ser puesta a prueba en la realidad de su mercado objetivo para verificar que efectivamente se puede llegar a transformar en un emprendimiento rentable y sostenible; para ello se hacen necesarias las metodologías y herramientas de modelado de negocios adecuadas a las necesidades y condiciones especiales del sector solidario. El objetivo del presente capítulo es presentar los resultados de la investigación “Diseño de una herramienta para modelado de negocios de tipo cooperativo en el municipio de Pasto” que, en síntesis, consiste en la elaboración de una guía para estructurar negocios de tipo cooperativo e identificar la manera como los productos y servicios de los emprendedores asociados de este sector deben ser llevados al mercado.

*Palabras clave: diseño de negocios, modelo, validación, factores, cooperativa.*

## ABSTRACT

---

According to the Municipal Development Plan (2016), in Nariño, Colombia, there are quite a few problems that characterize the economy of its capital, San Juan de Pasto: the level of unemployment, informality and outsourcing above the national average, the agricultural sector with low participation in its value added, the secondary sector with scarce productive and transformation infrastructure, financing barriers and cost overruns for the creation and financing of formal business organizations, in addition to other barriers of a regional structural nature aggravated by the Covid 19 sanitary crisis. All of these hinder the economic development of the municipality and especially affect the formation of enterprises in the cooperative sector; notwithstanding this adverse panorama, once a cooperative-type associative group has reached a consensus on an idea with which it supposes a profitable business could be developed, this idea, which is no more than a supposition of a group of potential entrepreneurs, must be tested in the reality of its target market to verify that it can effectively be transformed into a profitable and sustainable enterprise; For this purpose, business modeling methodologies and tools appropriate to the needs and special conditions of the solidarity sector are necessary. The objective of this chapter is to present the results of the research “Design of a tool for business modeling of cooperative type in the municipality of Pasto” which, in synthesis, consists of the elaboration of a guide to structure cooperative type businesses and to identify the way in which the products and services of the associated entrepreneurs of this sector should be taken to the market.

*Keywords: business design, model, validation, factors, cooperative.*

# INTRODUCCIÓN

---

El creciente nivel de desempleo, subempleo e informalidad y el deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional como consecuencia de una débil estructura productiva, golpeada además por la apertura económica indiscriminada, por la baja competitividad de la economía regional y por la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo, con el agravante de la crisis generada por la pandemia que azota al planeta, han hecho de Pasto un municipio con muy bajos estándares de crecimiento empresarial.

Las dificultades de acceso a recursos financieros, tecnológicos, de capacitación y a los mercados que enfrentan los empresarios de Pasto, que son en su inmensa mayoría micro y pequeños, constituyen un grave problema que limita su desarrollo y su capacidad para generar fuentes de ingresos y empleo estables; por ello deben recurrir con frecuencia, por ejemplo, a préstamos extrabancarios en su red de relaciones sociales (como amigos y familiares) para financiar sus proyectos.

En general, la empresa nacional, particularmente las micro y pequeñas, afronta múltiples fallas que han impedido su desarrollo y la mantienen en un nivel de subsistencia que impide su despegue; esta situación es más sentida en las regiones de la periferia nacional como es el caso del departamento de Nariño, donde no se cuenta con una infraestructura industrial adecuada, por lo que buena parte de la economía gira en torno a la microempresa y a las actividades de tipo informal.

El sector cooperativo del municipio de Pasto no escapa a esta realidad; presenta muy bajos niveles de desarrollo y escasa incidencia en los indicadores de crecimiento local y regional, con proyecciones hacia el futuro que reflejan la continuidad de esta tendencia y el desaprovechamiento del potencial que el sector representa no solo en términos económicos, sino en el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las personas en los ámbitos de su influencia.

La problemática que mantiene en situación de estancamiento a las micro y pequeñas empresas del municipio y que conduce a la quiebra a un gran porcentaje de las estas afecta de igual manera a las cooperativas. Cabe anotar que según estudios recientes, tanto en el ámbito nacional como en el exterior, una de las principales causas de dichas quiebras son los problemas en el modelado de los negocios. Solamente hasta hace poco, con la aparición de los Canvas o tableros de modelado de negocios, se da un salto significativo que permite superar el paradigma de los planes de negocios que se habían convertido en el *sine qua non* del planeamiento para los nuevos emprendimientos y prácticamente en la única carta de referencia y presentación de los proyectos de emprendimiento a los fondos de inversión públicos y privados.

El objetivo de esta investigación consistió en indagar acerca de los métodos y herramientas más empleados actualmente para el diseño de negocios y en plantear una alternativa para el modelado de emprendimientos de tipo cooperativo en el municipio de Pasto.

## ESTADO DEL ARTE

---

La revisión minuciosa de la bibliografía relacionada con la temática del modelado de negocios permite observar que actualmente y a pesar de que existen infinidad de propuestas relacionadas con dicho tema para las empresas del sector lucrativo, en general, no se cuenta con estudios académicos acerca del modelado de negocios de tipo cooperativo solidario no lucrativo de la economía.

Una encuesta a nivel mundial de la Unidad de Inteligencia de *Revista Economist* efectuada a más de 4 000 altos directivos, encontró que la mitad de ellos favorecía nuevos modelos de negocio como fuente de ventajas competitivas. El mensaje que esos ejecutivos dieron fue claro y contundente: “la forma en que las empresas hacen negocios será más importante que el producto o servicio que ofrezcan” (Pereira, 2014).

Según Aldana et al. (2011), sobre los planes de negocio, Claude Ananou, profesor de HEC en Montreal que recibió el premio Rossi de la Academia de Ciencias Morales y Políticas de Francia por su libro *Lograr el Éxito* en la creación de empresas sin plan de negocio, afirma que el plan de negocios ya no es la herramienta principal para enseñar emprendimiento o empezar una empresa (p. 190); en esto coincide con la Agencia para la creación de empresas de Francia (APCE), que ha mencionado que alrededor del 95 % de los planes de negocio no funcionan. Esto debido a la complejidad de la predicción del comportamiento futuro del entorno y porque existe una parte emotiva al momento de escribir un plan de negocios que hace que el futuro emprendedor tenga una óptica favorable dando una visión positiva de la empresa y en ocasiones poco realista.

El Informe de Evaluación del Fondo Emprender del SENA (2014) concluye que la “mortalidad” de las empresas en Colombia es muy alta (un 35 % aproximadamente) a pesar de que estas están basadas en planes de negocios y son asesoradas y acompañadas por el FE (Fondo Emprender del SENA) tanto en el diseño de estos como en su implementación.

Por otro lado, estudios recientes tanto en el ámbito nacional como en el exterior mencionan que hasta hace poco tiempo una de las principales causas del estancamiento en las tasas de emprendimiento eran los problemas en el modelado de los negocios y esto se debía a que se le daba muy poca atención a este aspecto pues todo el esfuerzo

previo a la implementación del proyecto se enfocaba en redactar hipótesis generales de mercado, de producto, de posicionamiento, etc., documentos complicados denominados planes de negocios que se implementaban sin validar o verificar de manera precisa y detallada que los supuestos en los que se basaban fueran ciertos.

Dadas las características del contexto del cooperativismo en el municipio de Pasto y teniendo en cuenta que se trata de emprendimientos nuevos, se hacen necesarios elementos de innovación y estrategia, así como de generación y entrega de valor que garanticen el éxito de las iniciativas de los emprendedores. La conjunción correcta de estas variables se logra mediante la aplicación de un adecuado modelo de negocio que es “la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor” (Weinberger, 2009). En otras palabras, el modelo de negocio “describe la lógica como una empresa crea, entrega y captura valor” (Osterwalder, 2010). Un nuevo modelo de negocio puede crear y aprovechar las oportunidades de ingresos y beneficios, contrastando con modelos envejecidos que llevan a las empresas a la disminución de los ingresos y eventualmente al cierre. (Pereira, 2014).

El modelo de negocios 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 los 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 (Osterwalder, 2010).

Por lo anterior se hace necesario el estudio y análisis de las propuestas que autores como Osterwalder con su modelo Canvas, Ries con su propuesta Lean Startup, Blank con los modelos basados en el cliente y Maurya con su modelo Lean Canvas, donde integra todos los anteriores, nos presentan como un nuevo enfoque para el diseño de modelos de negocio que partiendo de simples ideas, despliegan toda una gama de estrategias propias de la prospectiva, encaminadas a determinar la manera más apropiada en la que dicha idea, una vez convertida en negocio apropiada y genera valor para los clientes en un contexto determinado.

Es muy preocupante que dichas metodologías tan populares y conocidas en Estados Unidos y Europa, especialmente, no se apliquen masivamente en Colombia, donde las condiciones de la economía y del mercado hacen que no solo se requiera de manera urgente el uso de este tipo de metodologías para el emprendimiento, sino que además esas herramientas deban ser adaptadas a las particularidades de cada uno de los sectores de nuestra economía emergente, cuyas características hacen que factores como el riesgo, la competencia o la financiación adquieran una relevancia especial sobre

otros que se consideran en los Canvas, en general para otro tipo de economías más desarrolladas. Al respecto Maurya (2012) comenta: “El Lean Canvas, el lienzo de modelos de negocio para empresas nuevas, es una herramienta mucho más apropiada para un nuevo negocio en el que la incertidumbre es la condición predominante”.

Fino (2013) afirma que

..... No obstante, el modelo de negocio Canvas lleva más tiempo discutiéndose y aplicándose, la adopción y expansión del modelo Lean Canvas demuestra que aunque ambos se pueden aplicar a startups, este último beneficia los ecosistemas de emprendimiento, como el colombiano [...]. Lean Canvas responde mejor a las necesidades de una startup en un estado de incertidumbre alto (p.25).

De igual manera y atendiendo a las mismas consideraciones, es necesario recordar los fundamentos de la empresa de economía solidaria, la cual rescata las potencialidades de las agrupaciones humanas capaces de constituirse en un verdadero motor de cambio que permite a través de la generación de empresas acordes con la dignidad del hombre mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes.

El sector solidario en Colombia se divide en dos grandes ramas: organizaciones de economía solidaria y organizaciones solidarias de desarrollo. Las organizaciones de economía solidaria (cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales) son organizaciones económicamente sostenibles que desarrollan su labor en tres ejes principales: económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios; social, atendiendo necesidades de sus asociados y grupos sociales y cultural solidario, animando a sus asociados a ejercer una participación democrática que autogestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma comunidad, con la premisa de que el ser humano debe ser sujeto actor de la economía.

Por su parte, las organizaciones solidarias de desarrollo (asociaciones, corporaciones, fundaciones, voluntariado y organismos comunales) son organizaciones sin ánimo de lucro que emplean recursos privados y gubernamentales para elaborar bienes y prestar servicios que benefician a la sociedad. En este sentido, hacen parte del sector solidario sin ánimo de lucro y participan en la construcción de una mejor sociedad. Su característica común es la de ejercer la solidaridad, principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros (grupos o comunidades diferentes a los propios). Uno de los objetivos de organizaciones solidarias de Colombia es posicionar al sector solidario como un modelo socioempresarial capaz de generar competitividad e igualdad de oportunidades para lograr la prosperidad de los colombianos.



Este tipo de organizaciones, y en particular las cooperativas con actividades económico-productivas, al igual que las del sector lucrativo, requieren de metodologías de prospectiva que les permitan no solamente superar los complicados procesos de montaje que deben atravesar los nuevos emprendimientos gracias a la correcta identificación de sus modelos adecuados de negocio, sino adquirir la fortaleza necesaria para el escalamiento hasta convertirse en empresas sólidas y prosperas en el tiempo.

## METODOLOGÍA

---

Esta es una investigación con enfoque mixto. Desde la concepción de Hernández et al. (2014), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Desde esta perspectiva, esta investigación pretende encontrar una concepción que pueda alcanzar una parte de la realidad, no comprobar o hacer medición alguna a ciertas cualidades, sino, por el contrario, revelar en lo posible tantas cualidades como sea posible. Por otro lado, a través de la evaluación de datos primarios y secundarios se obtiene información relevante y se proporcionan cursos alternativos de acción.

Metodológicamente hablando, como se señaló en el estado del arte, la revisión minuciosa de la bibliografía relacionada con la temática del modelado de negocios permite observar que actualmente y a pesar de que existen infinidad de propuestas relacionadas con dicho tema para las empresas del sector lucrativo, no se cuenta con muchos estudios académicos acerca del modelado de negocios de tipo cooperativo solidario no lucrativo de la economía, situación que permite enfocar la investigación desde un alcance exploratorio a partir de los dicho por Hernández et al. (2014) cuando afirma que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Ahora, si se tiene en cuenta que en el proceso investigativo se detallan en forma gráfica los fenómenos y características del análisis de los diferentes factores del COOP-CANVAS, se determina la asociación de variables y con fundamento en ello se hacen los presupuestos y las predicciones necesarias, se puede hablar de una investigación descriptiva con fundamento en que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández et al., 2014)

## DISCUSIÓN

Diversos estudios recientes, tanto en el ámbito nacional como en el exterior, concluyen que hasta hace poco tiempo una de las principales causas del estancamiento en las tasas de emprendimiento eran los problemas en el modelado de los negocios. Adicionalmente, como resultado de la revisión bibliográfica adelantada en la presente investigación, se determinó que no existen estudios específicos acerca de los resultados del uso del plan de negocios en el sector cooperativo en general y es por eso que, partiendo del análisis de las propuestas de autores como Osterwalder con su modelo Canvas, Ries con su propuesta Lean Startup, Blank con los modelos basados en el cliente y Maurya con Lean Canvas, que integra los anteriores modelos ontológicos (fig. 1), se construye una herramienta metodológica adaptada a las particularidades del sector cooperativo de una economía emergente como la del municipio de Pasto, donde aspectos como la infraestructura, las dificultades de acceso a mercados y demás son especialmente complejos.

De igual manera y atendiendo a las mismas consideraciones, es necesario recordar los fundamentos de la empresa de economía solidaria, la cual rescata las potencialidades de las agrupaciones humanas capaces de constituirse en un verdadero motor de cambio que permite a través de la generación de empresas acordes con la dignidad del hombre mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes.

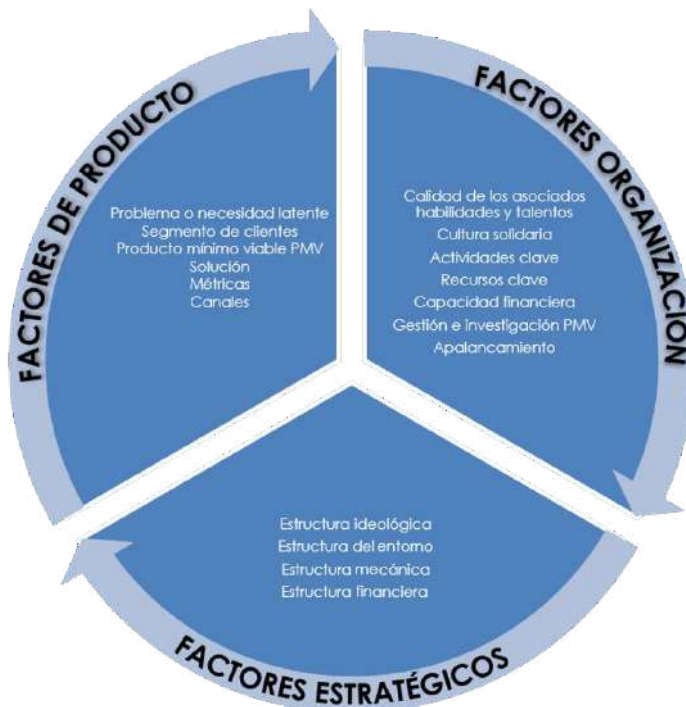
Las organizaciones de economía solidaria como lo son las cooperativas del municipio de Pasto y en particular aquellas con actividades económico-productivas, al igual que las del sector de capital con ánimo de lucro, requieren de metodologías de prospecti-

va que les permitan no solamente superar los complicados procesos de montaje que deben atravesar los nuevos emprendimientos, gracias a la correcta identificación de sus modelos adecuados de negocio, sino adquirir la fortaleza necesaria para el escalamiento hasta convertirse en empresas sólidas y prosperas en el tiempo.

## FACTORES DEL MODELO

El principal aporte de la presente investigación es una herramienta de trabajo para el modelado de negocios de tipo cooperativo a la que se denominó “Lienzo de modelado de negocios para cooperativas - COOPCANVAS”, que está estructurado en tres bloques complementarios; cada uno los bloques contiene un grupo de factores determinantes que orientarán la formulación de las hipótesis que deben ser validadas en su mercado objetivo para dar forma al negocio que, por ahora, se encuentra en etapa de ideación. Dicha herramienta se presenta en la figura 1.

**FIGURA 1.** *Coopcanvas*



Fuente: elaboración propia.

En la práctica, el método consiste en la identificación de la idea de negocio por parte del grupo cooperativo de emprendedores, quienes deberán describir dicha idea en un párrafo corto de no más de 50 palabras, en el que debe hacerse énfasis en la propuesta de valor del producto o servicio con el cual se piensa solucionar alguna necesidad, requerimiento o deseo de un determinado grupo de población. Esta propuesta de valor describe básicamente las características del bien y la forma en que este puede ser interesante para su mercado objetivo. A continuación, el grupo de emprendedores debe adelantar un trabajo de identificación de hipótesis para cada uno de los factores presentados y seguidamente aplicar las técnicas apropiadas para validar dichas hipótesis, teniendo en cuenta las métricas escogidas para verificar los resultados de cada factor o variable en particular.

Una vez aplicada la técnica de verificación de la hipótesis a cada factor se puede obtener un resultado positivo según la métrica que se utilice, caso en el cual se podrá considerar que la hipótesis ha sido confirmada o validada como cierta y ya puede ser incluida como parte del modelo de negocio cooperativo que se está intentado descubrir. En el caso contrario, si el resultado de la verificación de la hipótesis resultase negativo para un determinado factor, según la métrica utilizada, la hipótesis debe ser modificada o descartada y ya no puede considerarse como parte del modelo de negocio que se está diseñando.

A continuación se explica en qué consiste cada grupo de factores incluidos en el lienzo de modelado de negocios para cooperativas COOPCANVAS.

## 1. FACTORES DE PRODUCTO

Los factores de producto tienen un propósito común que consiste en encontrar la forma ideal o el diseño apropiado de un bien mínimo factible (BMF) a partir de la idea inicial (basada en supuestos), que es un prototipo con las características fundamentales del producto o servicio que se piensa ofrecer, para poder testearlo con clientes reales y verificar si efectivamente se puede elaborar y comercializar de manera sistemática, sostenible y rentable. Del proceso de testeo o verificación de hipótesis de producto con el BMF se obtienen conclusiones que permiten validar, modificar o descartar dichas hipótesis hasta encontrar el diseño adecuado para el mercado objetivo.

Los factores de producto que se identificaron en el marco de la investigación fueron los siguientes:

- Problema o necesidad latente
- Segmento de clientes
- Bien mínimo factible BMF
- Solución
- Métricas
- Canales

## 2. FACTORES DE ORGANIZACIÓN

Para hablar sobre un modelo de negocio para una organización solidaria de tipo cooperativo, es preciso profundizar antes en conceptos como economía social solidaria, gerencia y emprendimiento social solidario, de tal forma que se pueda situar la idea en un contexto propio. El concepto de cooperativa surge como respuesta a las consecuencias de los efectos de la Revolución Industrial, donde las calidades de las condiciones laborales comenzaron a deteriorarse debido a las tendencias de un mercado netamente capitalista cuyas condiciones y efectos para los trabajadores son conocidas y cuestionadas. Así las cosas, la economía social solidaria se fundamenta en la cooperación, la ayuda mutua y la inclusión social, entre otras, en busca de fines sociales sin desconocer que una empresa estructurada bajo la modalidad social solidaria puede tener el modelo organizacional de una empresa con carácter capitalista.

Por otro lado, para comprender los factores clave para el éxito de los emprendimientos cooperativos y precisamente desde esa perspectiva social solidaria, sin duda que es preciso abordar el concepto de emprendimiento social solidario.

Grau (2012) señala que, para poder definir el emprendimiento social, se requiere hacer una descomposición del concepto en sus dos dimensiones: la emprendedora y la social. Con respecto a la dimensión emprendedora, la autora retoma el concepto de Peter Drucker, quien afirma que “empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor”. Hablar de la dimensión social necesariamente hace referencia a aquellos emprendimientos que generan impacto social. Así las cosas, los emprendedores sociales se constituyen como personas con un gran sentido de la solidaridad e inclusión y con marcadas características de liderazgo, ambición y persistencia, que desean brindar cambios y soluciones a problemáticas que surgen en el interior de las comunidades. De hecho, “la línea que separa a los emprendedores empresariales de los emprendedores sociales es el compromiso de los últimos de crear un impacto social” (Grau, 2012).

El emprendimiento social, en contraste con las organizaciones caritativas, se fundamenta o se estructura con un modelo de empresa que busca utilidad al mismo tiempo que crea impacto, lo que permite que haga uso de recursos financieros en los asuntos que considere más estratégicos como la contratación del personal más idóneo, invertir en su desarrollo, usar el tiempo que sea necesario para concebir los mejores resultados y asumir riesgos en busca de nuevas y mejores soluciones para los grandes problemas del entorno.

Un punto importante para resaltar del emprendimiento solidario es que, en contraste con las organizaciones sin fines de lucro, las empresas sociales poseen modelos que no dependen de donaciones de terceros para el cumplimiento de su objetivo misional sino que, como las empresas, buscan crear ingresos mediante la comercialización de un producto o servicio para sustentarse. Desde esta concepción, toma importancia el concebir una herramienta para el modelado de un negocio cooperativo. Al respecto, Del Cerro (2015) en su libro *¿Qué es el emprendimiento social?* sostiene: “Las empresas sociales tienen modelos comerciales como el de cualquier empresa tradicional en el que venden un producto o un servicio a un precio definido y obtienen un beneficio económico” (p.25).

Así mismo Del Cerro (2015) menciona que “al igual que las empresas, utilizan la mercadotecnia, las finanzas, el talento, la innovación y la tecnología para llegar a la mayor cantidad de clientes posible; sin embargo, las empresas sociales difieren de las empresas tradicionales en un punto clave: su principal objetivo es generar impacto social, mientras que el principal objetivo de las empresas tradicionales es maximizar sus utilidades” (p. 25).

Teniendo en cuenta lo anterior, los factores de organización que se identificaron y desarrollaron para la obtención del modelo de negocios fueron los siguientes:

- Calidad de los asociados
- Habilidades y talentos
- Cultura solidaria
- Actividades clave
- Recursos clave
- Capacidad financiera
- Gestión e investigación PMV
- Apalancamiento

### 3. FACTORES ESTRATÉGICOS

La organización empresarial es un sistema abierto integrado por personas que interactúan en forma ordenada y coordinada para alcanzar metas de rentabilidad y crecimiento, aprovechando los recursos internos y externos y proporcionando, mediante el intercambio recíproco y productivo, valor agregado a la sociedad en la que se inserta. En este sentido, la cooperativa como organización solidaria sin ánimo de lucro y con una participación mínima de 20 personas es, según la definición contenida en la Ley 79 de 1988:

la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según sea el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Lo anterior implica una caracterización particular fundada en principios diferenciadores y generadores de una cultura especial desde y a partir de la cual los miembros de dicha organización deben actuar para alcanzar las metas de crecimiento económico y social que persiguen para sus asociados y para en el entorno en general.

De otra parte, la comunidad del municipio de Pasto, donde se desarrolló la investigación, tiene toda la caracterización necesaria para constituir asociaciones comunitarias organizadas y, como condición especial, tiene además una gran necesidad de hacerlo por la crisis que atraviesa, reflejo de la crítica situación nacional y sobre todo departamental, agravada por la crisis sanitaria por la que atravesamos; esto la empuja a pensar y aceptar soluciones nuevas y nuevos paradigmas de desarrollo.

Los factores que se identificaron y profundizaron como herramientas de identificación de la viabilidad de un proyecto de tipo cooperativo solidario en el municipio de Pasto fueron los siguientes:

- Estructura ideológica
- Estructura del entorno
- Estructura mecánica
- Estructura financiera

## CONCLUSIONES

---

El impulso al emprendimiento, y especialmente el de tipo cooperativo, debe tener en cuenta que las particularidades de estas organizaciones son más complejas que las del sector empresarial tradicional y, por ende, requieren de metodologías especialmente diseñadas para sus necesidades y características, de tal manera que con ellas se pueda garantizar no solo la consecución de modelos de negocios más realistas y consecuentes con las necesidades del mercado, sino también que los recursos que se inviertan en el sector tengan mayores posibilidades de alcanzar las metas que persiguen a nivel económico y social.

El diseño correcto de un modelo de negocios depende en principio de la metodología que se aplique en la verificación de las hipótesis relacionadas con la idea que lo inspire. Dichas hipótesis pueden ser organizadas en un modelo ontológico que las agrupe como factores, de tal manera que se puedan observar las conexiones e interrelaciones existentes entre ellas. El modelo de diseño de negocios resultado de la presente investigación cumple con ese propósito porque con su aplicación permite la identificación de la forma más adecuada de presentar una idea de negocios en un mercado.

Los múltiples factores que inciden en el modelado adecuado del plan de negocios para las cooperativas del municipio de Pasto pueden ser agrupados en: factores de producto, factores de organización y factores estratégicos. En cada uno de dichos factores cabe una hipótesis específica referente al negocio en particular, la cual debe ser contrastada con el mercado objetivo para validarse, modificarse o descartarse y construir con los resultados el modelo de negocios que servirá de fundamento y marco para el plan de empresa que se debe implementar y escalar a largo plazo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Municipal de Nariño (2019). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Unión, emprendimiento y oportunidad”. <http://www.narino-narino.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-municipal-2016--2019>

Aldana, E., Ibarra, M. y Loewenstein, I. (2011). *Revista Ciencias Estratégicas* 19(269), 185-201. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415004.pdf>

Amado, L. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para almacenes detallistas orientados a la venta de pinturas automotrices en el mercado de Medellín (tesis de maestría)*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Del Cerro, J. (2015). *¿Qué es el emprendimiento social?* [https://pulperiaquilapan.com/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2015/11/Ebook-%C2%BF-Qu%C3%A9-es-el-Emprendimiento-Social\\_-Juan-Del-Cerro.pdf](https://pulperiaquilapan.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2015/11/Ebook-%C2%BF-Qu%C3%A9-es-el-Emprendimiento-Social_-Juan-Del-Cerro.pdf)

Fino, D. (2013). *Innovación en Modelos de Negocio: Metodología Lean Canvas en una Startup de Base Tecnológica*. <http://eprints.rclis.org/22429/1/UMNGAGG-48FS-Diego%20Mauricio%20Fino%20Garz%C3%B3n-Ensayo%20v.5.pdf>

Grau, M. (2012). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. <https://dds.cepal.org/redesoc/publication?id=2283>

Fosfuri, A. y Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance. *Omega*, 36 (2), 173-187.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Lane, P., Koka, B. y Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *The Academy of Management Review*, 31 (4) 833-863.

Ley 79/1988 de 23 de diciembre “Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa”. *Boletín Oficial de la Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Universidad Internacional de la Rioja. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/5193>

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. y Park, H. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34 (6), 586-599.

Mowery, D. y Oxley, J. (1995). Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 67-93.

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business\\_model\\_generation.pdf](https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf)

Perdomo, L. (2 de mayo de 2010). *De las formas originarias al cooperativismo actual*. <http://bloglauraperdomo.blogspot.com/>

Pereira, J. (19 de Febrero de 2014). Nuevos Modelos de Negocio. *Mercadeo.com*. <http://www.mercadeo.com/blog/2014/02/nuevos-modelos-de-negocios/>

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

SENA (2014). Evaluación del Fondo Emprender. *Resumen Ejecutivo*. [https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/pe/evalua\\_fondo\\_empren.pdf](https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/pe/evalua_fondo_empren.pdf)

SENA. (s. f.). *Fondo Emprender*. <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>

Serrano, M. y Blázquez, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: Esic.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.

Zott, C. y Amit, R. (2009). *The Business Model as the Engine of Network-Based Strategies*. Estados Unidos: Wharton School Publishing.