

MODELADO DE NEGOCIOS EN EMPRESAS COOPERATIVAS DEL MUNICIPIO DE PASTO

NOMBRE DE AUTORES

Juan Carlos Díaz Dávila¹

Diego German Martínez Delgado²

Mónica Fernanda Chica³

RESUMEN.

Pensar en crear empresas en un país que ocupa los primeros lugares del mundo por sus complicaciones tramitológicas y sus casi nulas posibilidades de acceso a los recursos financieros, para aquellas personas que en muchos casos no cuentan más que con sus geniales ideas de negocios, es algo que raya en la utopía. A pesar de esto, existe para aquellos obstinados emprendedores que sueñan con montar su propia empresa, una luz de esperanza en la modalidad empresarial de la economía solidaria; que no obstante sus beneficios, enfrenta, como la generalidad de los emprendimientos empresariales en Colombia, todos los riesgos inherentes al montaje de una idea de negocios, pero principalmente el no haber sido estructurado bajo una metodología de modelado que le permita contar con las mínimas garantías de éxito en el mercado.

Contar con una metodología práctica y confiable para el montaje de un negocio, es indispensable para quien tiene una idea que merece ser, por razones

¹Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales Magister en Administración de Empresas. Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN de la UNAD, investigador grupo Sindamanoy, líneas de investigación: emprendimiento y cadenas productivas. Correo electrónico juanc.diaz@unad.edu.co, C.C. No. 12'992.912. Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7824-6113>

² Economista, Especialista Proyectos de Desarrollo, Magister en Mercadeo Agroindustrial, Docente de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN de la UNAD, investigador grupo Sindamanoy, líneas de investigación: emprendimiento y cadenas productivas. Correo electrónico diego.martinez@unad.edu.co, C.C. No. 12988229 de Pasto. Código ORCID <http://orcid.org/0000-0002-8584-8240>

³ Psicóloga, Especialista En pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Magister de Administración de Organizaciones, Énfasis en Gestión Humana. Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD; e-mail: monica.chica@unad.edu.co.

válidas, puesta en marcha bajo las exigentes

condiciones de la economía colombiana. El objetivo del presente documento es mostrar el estado del arte de dichas metodologías y plantear una guía alternativa para el montaje de nuevos negocios fundada en modelos canvas, para facilitar los emprendimientos de las personas vinculadas a las cooperativas productivas del municipio de Pasto.

Palabras clave: modelo de negocios; canvas; producto mínimo viable (PMV); iteración; comprador adoptante.

Abstract

Thinking about creating companies in a country that occupies the first places in the world for its small and strange possibilities of access to financial resources, for people who are in many cases who do not have their great business ideas, is something that borders on the Utopia. In spite of this, there exists for those obstinate entrepreneurs who dream of their own company, a light of hope in the business modality of solidarity economy; it does not mean its benefits, it faces, like the generality of business ventures in Colombia, all the risks inherent in the assembly of a business idea, but mainly the fact of having been structured under a modeling methodology that allows it to have the minimum Guarantees of success in the market.

Having a practical and reliable methodology for the assembly of a business, is essential for those who have an idea that deserves to be, for valid reasons, implemented under the requirements of the conditions of the Colombian economy. The objective of this document is to show the state of the design of the hypotheses and propose an alternative alternative for the assembly of new businesses based on canvas models, to facilitate the undertakings of the people linked to the productive cooperatives of the municipality of Pasto. Keywords: businessmodel, canvas, minimum viable product (PMV), iteration, adoptingbuyer

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta que debe ser un imperativo de la sociedad el logro de las mejores condiciones de vida posibles para el ser humano en el entorno en el que se desarrolla su vida; y dado que el sistema capitalista ajustado a las leyes del mercado, tiene como uno de sus axiomas fundamentales que el anhelado progreso se dará solo en la medida en que las empresas con su crecimiento generen las ganancias suficientes para alimentar el ciclo de inversión – beneficios – reinversión (Cómbita Mora, 2012), se hace necesario priorizar estrategias que propicien la prosperidad de la nación mediante el apoyo al emprendimiento para la generación de nuevas empresas y nuevas unidades de negocio en las ya existentes.

En las sociedades capitalistas contemporáneas y en especial en los países como el nuestro, las empresas de economía solidaria constituyen, prácticamente la única alternativa empresarial para que amplios sectores de la población marginal del campo y la ciudad encuentren un camino para auto generarse un empleo y poder satisfacer sus necesidades fundamentales materiales y espirituales, al tiempo que se le da un contenido liberador y enaltecedor al trabajo por fuera de la relación tradicional patrón obrero, dinamizando su capacidad creativa e innovadora

Las metodologías para el desarrollo de negocios cobran especial relevancia en el ámbito del cooperativismo del municipio de Pasto, por lo cual es indispensable contar con las adecuadas, para garantizar que los emprendedores de dicho sector puedan, no solamente traducir sus iniciativas a planes de negocios estructurados y coherentes, sino que ello les permita acceder a los recursos que les demanda la puesta en marcha del emprendimiento y avanzar hacia formas empresariales sólidas y perdurables en el tiempo.

Un estudio minucioso de la bibliografía actual relacionada con esta temática nos lleva a la conclusión de que actualmente y a pesar de que existen infinidad de propuestas relacionadas con el emprendimiento y los emprendedores, en realidad y en general, solamente hasta hace poco, con la aparición de los CANVAS (lienjos o tableros) 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 empresa para los fondos de inversión, dando como resultado que la gran mayoría de esas iniciativas fracasaban inexorablemente en el corto plazo (Claude Ananou , 2015)

Dado lo anterior, la presente

investigación ha sido desarrollada y orientada a responder a esta necesidad latente de adaptar la metodología de los canvas a las exigencias del sector cooperativo del municipio de Pasto.

CONTENIDOS.

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 los cuales garantizan 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 cómo 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)

Los elementos importantes que caracterizan a un sistema de actividades son: su contenido, su estructura y su forma de gestión. Un modelo de negocios en particular se explica por las interrelaciones que crea con su entorno: interdependencias relacionadas con la definición de la actividad, inter dependencias relacionadas al contenido, a la estructura y a la gestión del modelo de negocios; e interdependencias relacionadas al modelo de ingresos, (Zott & Amit, 2009).

Son tres los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio, sugeridos por Osterwalder (2010): visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente se lleva a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implementar.

En el modelo canvas se maneja una estructura en donde por un lado se ubica el mercado, y por otro la empresa, entorno, procesos y sus activos, lo cual es perfectamente aplicable a empresas con trayectoria y experiencia, pero no es muy conveniente a la hora de trabajar con emprendedores y empresas nuevas, porque aún

no se sabe con exactitud cuál es la empresa que se está construyendo. Lo anterior explica por qué es necesario considerar otra posibilidad como la que plantea Maurya (2012), para la consolidación de un nuevo emprendimiento: "(...) la metodología CANVAS ha sido desarrollada especialmente para las startups sin haber profundizado en general en su aplicación en las empresas tradicionales" (pag. 65), entendiéndose que con éste término se designa a aquellas empresas que están por fuera de internet, es decir, aquellas cuya actividad económica puede ser realizada sin la ayuda de la web.

La forma de llevar al mercado una empresa nueva es completamente diferente a la estrategia de crecimiento o diversificación de una compañía consolidada, y para ello han surgido interesantísimas metodologías como Lean Startup, propuesta por Eric Ries(2011) en su libro "El método Lean Startup" que parte del supuesto de que una Startup es una organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender en medio de un contexto de incertidumbre. Teniendo claro este supuesto, la metodología Lean Startup propone un ciclo de aprendizaje enfocado en el cliente y no en el producto. La idea es desarrollar un MVP (Producto Viable Mínimo), que es un prototipo de producto con sus características fundamentales, para poder testearlo con clientes reales y maximizar el aprendizaje sobre el negocio, el producto y el mercado. Este ciclo de aprendizaje se compone de 3 etapas: "(...) Construir (Se desarrolla un MVP tomando como referencia las hipótesis que deseamos poner a prueba) Medir (Se establecen las métricas para evaluar nuestro experimento) y Aprender (Con la información obtenida podemos mejorar nuestro producto o modelo de negocio)". (Ries, 2011)

Posteriormente Ash Maurya (2012) propuso un método donde hibrida ambos mundos, y en el que construye una herramienta para que las empresas nuevas puedan diseñar modelos de negocio: 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. (Maurya, 2012)

Teniendo en cuenta la particularidad de los emprendimientos que surgirán en las difíciles condiciones del cooperativismo del municipio de Pasto, se hace necesario pensar en su diseño en términos de prospectiva, para lo cual se requiere contar con la metodología adecuada, particularmente para la identificación de los modelos de negocios a implementar como punto de partida. Al respecto Chaquiriand (2014),

comenta que: "Se necesita un modelo de negocio que permita generar dinero, y además, generar diferenciales respecto a nuestra competencia. Pensar en cómo lo vamos a hacer es tan importante como pensar en qué es lo que haremos".

Si se considera por otro lado, que la mayoría de los emprendimientos falla de hecho por problemas en el modelo de negocio, resulta fundamental determinar este modelo de manera que se reduzca al mínimo el riesgo de fracasar en el cumplimiento de los objetivos específicos del negocio proyectado. Pero ¿cuál es modelo de negocio adecuado para el desarrollo de un emprendimiento en las condiciones del cooperativismo del municipio de Pasto?

Los emprendedores aún no saben quién es su cliente o lo que su producto será exactamente. A medida que el mundo se vuelve más incierto, se hace más difícil predecir el futuro. La planificación y la previsión solo sirven cuando se basan en una larga historia de funcionamiento estable y un ambiente de relativa certidumbre. Los start-ups no tienen nada de eso. Y por ello es inevitable experimentar, al menor costo posible, para ajustar y volver a planear (Chaquirian, 2014).

RESULTADOS ESPERADOS

Dado todo lo anterior, se hace necesario plantear una nueva herramienta para modelado de negocios de tipo cooperativo en el municipio de Pasto, con el que se puedan desarrollar los productos y servicios, y en general las empresas cooperativas que los sustentarán en sus mercados objetivo; y dado que la esencia de dicho modelo es la manera en que se proyecta crear, entregar y capturar valor, entonces, básicamente de lo que se trata es de diferenciación en estos aspectos, para lo cual las alternativas deben ser estudiadas a profundidad para determinar cuáles son las más apropiadas y que garanticen al final el éxito de este emprendimiento en términos de rentabilidad económica, de posicionamiento en los mercados local, regional y nacional principalmente y de sostenibilidad en dichos mercados.

En concordancia con lo anterior y para garantizar el adecuado proceso de implementación del modelo de negocios diseñado, se hace indispensable practicar un exhaustivo análisis de viabilidad general del proyecto empresarial, cuyo objeto es identificar y delimitar aspectos del mercado, técnicos, institucionales, logísticos y financieros de su gestión.

Se busca con esto especificar los planes de inversión y montaje del proyecto, incluyendo necesidades de insumos, estimativos de costos e ingresos, etc.

Propuesta

Con fundamento en todo lo expuesto tanto en el apartado de contenido como en el de resultado, se estructura la siguiente propuesta de diseño de una herramienta de modelado de negocios para los emprendimientos de tipo cooperativo en el municipio de Pasto, que consiste básicamente en: identificar los aspectos, factores o variables clave del proceso de ideación de nuevos negocios cooperativos en el municipio de Pasto y sus relaciones secuenciales; diseñar el tablero ontológico de relaciones entre ellos e Identificar las técnicas de validación de hipótesis para cada variable.

Los hallazgos aquí expuestos deben socializarse en ambientes académicos de formación para emprendedores y empresarios especialmente del sector cooperativo, dado que estos representan una manera novedosa de llegar con los productos adecuados y ajustados al mercado, y soportados por los análisis que dan la posibilidad de ser asertivos en mayor medida en cuanto a las conclusiones que se requieren para satisfacer las demandas de los consumidores y usuarios de los diferentes productos y servicios.

Es pertinente además recomendar el desarrollar de estudios relacionados, orientados a encontrar nuevos métodos para el desarrollo empresarial en las condiciones propias de la economía solidaria del municipio de Pasto y que puedan ser fácilmente adaptados a las diferentes regiones del país en general.

CONCLUSIONES

Una vez adelantada la presente investigación y después de revisar la literatura referente al diseño y modelado de negocios como una de sus actividades fundamentales, se puede concluir que la construcción de una metodología, estructurada apropiadamente y lista para la rigurosa organización del proceso de montaje de una nueva empresa (startup), está en pleno desarrollo, y que a pesar de los importantes aportes realizados especialmente en la última década alrededor de la temática Canvas, la cual ha aportado significativamente al avance de la temática, ésta

aún no se puede dar por concluida, especialmente en lo que se refiere al panorama latinoamericano y particularmente el colombiano.

Resulta evidente que para garantizar en mayor medida el éxito en los emprendimientos empresariales de las micro y pequeñas empresas del sector cooperativo especialmente, se hace necesario contar, no solo con diseños de negocio apropiados, sino que además, que estos sean complementados y soportados por los correspondientes análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero que le permitan al emprendedor tener mayor claridad sobre todo el proceso de montaje de su idea de negocio y de su desarrollo en la etapa inicial.

La propuesta de diseño de una herramienta para modelado de negocios presentada, permite prever un mejor panorama para el exitoso montaje de una empresa en el sector cooperativo del municipio de Pasto, lo cual contribuirá en gran medida al progreso de los directa e indirectamente involucrados en los procesos de desarrollo de los emprendimientos productivos de dicho sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Bryce, D., & Dyer, J. (2007). *Estrategias para penetra mercados bien custodiados*. Boston: Harvard Business Review.
- Cassigena Harper, J., & Georghiou, L. (2005). The targeted and unforeseen impacts of foresight on innovation policy. *International journal of foresight and innovation policy* , págs. 84-103.
- Chaquirian, I. (2014). ¿Por qué fallan los emprendimientos? *Sócrates* .
- Cómbita Mora, G. (2012). Origen y evolución de la teoría del crecimiento impulsado por la demanda real. *Scielo-Cuadernos de Economía* , 1.
- Day, R. (2005). *Cómo escribir y publicar*. Washington, D.C: The Oryx Press.
- Gobierno de Colombia. (2016). *Oficina del Alto Comisionado para la Paz*. Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Paginas/inicio.aspx>
- Gobierno de Colombia. (2016). *Urna de Cristal*. Obtenido de <http://www.urnadecristal.gov.co/sites/default/files/acuerdo-final-habana.pdf>
- Hec Montréal mag. (2015). *mag.hec.ca*. Obtenido de <http://mag.hec.ca/wp-content/uploads/2015/11/Printemps2015.pdf>
- Kirzner. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration. *Review of Austrian Economics* , 57.
- Lid learning. (2016). *Lid learning*. Obtenido de <http://www.masterempresasdigitales.com/economia-digital/como-buscar-inversores-para-mi-proyecto-digital-utilizando-la-filosofia-lean/>
- Maurya, A. (2012). *Lean Canvas*. Deusto.
- Megías, J. (Octubre de 2012). *El blog de JAVier Megías*. Obtenido de <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- (2004). En K. Mokate, *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión* (pág. 31). Bogotá: Alfaomega.
- Osterwalder, A. (2010). *Business model generation*. New Jersey.
- Pereira, J. E. (19 de Febrero de 2014). *Mercadeo.com*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de <http://www.mercadeo.com/blog/2014/02/nuevos-modelos-de-negocios/>
- Revista Ciencias Estratégicas. (2011). *Revista Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <file:///C:/Users/Juan%20Carlos/Desktop/Downloads/1090-2793-1-PB.pdf>
- Ries, e. (2011). *El metodo lean startup*. Deusto.

SENA. (2013). *Evaluacion Fondo Emprender*.

Obtenido de http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-planeacion/Documents/Evaluaciones/evalua_fondo_empren.pdf

SENA. (2016). *Fondo Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>

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

Silva Colmenares, J. (2007). *Crecimiento económico y desarrollo humano*. Bogotá D.C.

Weinberger. (2009). *Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima, Perú.

Zott, C., & Amit, R. (2009). *Business Model Design*. Elsevier.

Zott, C., & Amit, R. (2009). The business model as the engine of network-based strategies. *Wharton School Publishing* , pág. 28.