

# Modelado de negocios para empresas cooperativas del municipio de Pasto

*Design of a Tool for Business Modeling of Cooperative Type in the Municipality of Pasto*

*Modelagem de negócios para empresas cooperativas do município de Pasto*

Silvio Delgado-Unigarro<sup>1</sup>  
Diego Martínez-Delgado<sup>2</sup>  
Juan Díaz-Dávila<sup>3</sup>

**Recibido:** 26 de febrero de 2021

**Aprobado:** 2 de diciembre de 2021

**Publicado:** 10 de enero de 2022

#### Cómo citar este artículo:

Delgado-Unigarro, S., Martínez-Delgado, D. y Díaz-Ávila, J. (2022). Modelado de negocios para empresas cooperativas del municipio de Pasto. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(122), 1-16. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.07>

---

Artículo de investigación resultado del proyecto "Modelado de negocios para empresas cooperativas del municipio de Pasto". <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.07>

<sup>1</sup> Administrador público, Especialista en Educación cultura y política, Magister Administración de Organizaciones, 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: [silvio.delgado@unad.edu.co](mailto:silvio.delgado@unad.edu.co)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1801-5572>

<sup>2</sup> 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](mailto:diego.martinez@unad.edu.co)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8584-8240>

<sup>3</sup> Administrador 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](mailto:juanc.diaz@unad.edu.co)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7824-6113>



## Resumen

Frente a las dificultades que atraviesa Colombia y, sobre todo, el municipio de Pasto a raíz de la pandemia y de la difícil situación de orden público, además de las dificultades de acceso a recursos financieros y a los mercados, con urgencia se requieren alternativas de solución que reactiven el desarrollo y las capacidades para generar fuentes de ingresos y empleo estables. El fomento a las nuevas empresas y, especialmente, a las de tipo cooperativo cobran especial relevancia por su capacidad para generar autoempleo, lo cual depende, en gran medida, de procesos adecuados de modelado y estructuración de negocios que conduzcan a la formación de organizaciones empresariales sólidas y perdurables. En este artículo se presentan los resultados preliminares de la investigación: "Modelado de negocios para empresas cooperativas del municipio de Pasto", cuyo objetivo principal es identificar la manera adecuada en que un emprendimiento de tipo cooperativo, dada su especificidad y particularidades de carácter solidario, debe adelantar el proceso de diseño de su modelo de negocios y su correcta implementación, con el fin de mejorar sus posibilidades de convertirse en una empresa sólida y con un potencial real de permanencia y crecimiento en sus mercados.

**Palabras clave:** modelo de negocios, emprendimiento, cooperativa, economía solidaria, Canvas.

### Descriptores:

**P13** Empresas cooperativas

**L22** Organización de la empresa y estructura del mercado

**L26** Emprendimiento

## Abstract

Faced with the difficulties facing the country and especially the municipality of Pasto as a result of the pandemic and the difficult situation of public order, in addition to the difficulties of access to financial resources and markets, alternative solutions are urgently required that reactivate development and capacities to generate stable sources of income and employment. The promotion of new companies and especially those of the cooperative type are especially relevant for their ability to generate self-employment, which depends to a large extent on adequate business modeling and structuring processes that lead to the formation of solid and lasting business organizations. In this article the preliminary results of the research are presented: Business modeling for cooperative companies in the municipality of Pasto, whose main objective is to identify the appropriate way in which a cooperative-type enterprise, given its specificity and solidarity-based characteristics, it must advance the process of designing its business model and its correct implementation, to improve its chances of becoming a solid company with real possibilities of permanence and growth in its markets.

**Keywords:** business model, entrepreneurship, cooperative, solidarity economy, canvas

## Resumo

Perante as dificuldades que a Colômbia e, sobretudo, o município de Pasto atravessam em consequência da pandemia e da difícil situação de ordem pública, além das dificuldades de acesso a recursos financeiros e mercados, são urgentemente necessárias soluções alternativas que reativem o desenvolvimento e as capacidades de geração de fontes de renda e emprego estável. A promoção de novas empresas e, sobretudo, as de tipo cooperativo são especialmente relevantes pela sua capacidade de geração de auto-emprego, que depende, em grande medida, de processos adequados de modelação e estruturação de negócios que conduzam à formação de organizações empresariais sólidas e duráveis. Este artigo apresenta os resultados preliminares da pesquisa: "Modelagem de negócios para empresas cooperativas no município de Pasto", cujo objetivo principal é identificar a forma adequada com que um empreendimento do tipo cooperativo, dada sua especificidade e

particularidades de natureza solidária, Deve avançar no processo de desenho de seu modelo de negócios e sua correta implementação, a fim de aumentar suas chances de se tornar uma empresa sólida e com real potencial de permanência e crescimento em seus mercados.

**Palavras-chave:** modelo de negócio, empreendedorismo, cooperativa, economia solidária, Canvas.

## Introducción

Hoy en día, en el ámbito nacional general, el sector productivo y, particularmente, las micro y pequeñas empresas, afrontan múltiples barreras que dificultan su crecimiento y las mantienen en un nivel de subsistencia que es más notorio en las regiones de la periferia regional, como es el caso del departamento de Nariño y sus localidades, donde no se cuenta con una infraestructura industrial adecuada, por lo que buena parte de la economía gira en torno a la informalidad.

La problemática del sector productivo del municipio de Pasto, capital de Nariño, se agrava además, por la crisis pospandemia, que afecta de igual manera al sector cooperativo para el cual se pronostican muy bajos niveles de desarrollo y escasa incidencia en los indicadores de crecimiento local y regional, viéndose impactada la potencialidad que el sector solidario representa, no solo en términos económicos, sino en el mejoramiento de las condiciones sociales y la calidad de vida de la población. Por esto, es de vital importancia la investigación como la que se presenta a continuación, cuyo objetivo es el desarrollo de estrategias conducentes a mejorar los resultados de este sector, para que pueda ser un eje dinamizador del progreso regional.

El municipio de Pasto se encuentra ubicado en el sur occidente de Colombia, en medio de la cordillera de los Andes, en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos (Obando, 2016). En las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2015) la población del municipio de Pasto para 2015 fue de 439.993 habitantes (el 25,2 % de la población total del Departamento de Nariño); de los cuales, el 51,7 % son hombres (227.611) y el 48,3 % son mujeres. En cuanto a su distribución espacial, el 83,1 % (365.651 habitantes), se ubica en la parte urbana del municipio y el porcentaje restante (16,9 %) en el sector rural.

Según la misma fuente, Pasto tiene alrededor de 440.000 de los cuales 190.000 son población ocupada, mientras que, en 2015, el municipio tenía 9,2% de desempleo, una cifra muy por encima del promedio nacional, así como también tiene una de las tasas de informalidad más altas de Colombia. Durante las décadas finales del siglo XX y las dos primeras del presente, el desarrollo del municipio venía debilitándose por la apertura económica indiscriminada, la baja competitividad de la economía regional y la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo,

situación que se agrava hoy en día por la fuerte recesión económica y su impacto sobre la débil estructura productiva y las dificultades de acceso a recursos financieros, tecnológicos, de capacitación y a los mercados.

En virtud de lo anterior y 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 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, 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.

Perdomo (2010) menciona que 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 que les permita autogenerarse un empleo digno y poder satisfacer sus necesidades fundamentales, 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.

En este escenario, urge la necesidad de contar con herramientas prácticas y confiables para el montaje de organizaciones empresariales sólidas a partir de ideas de negocios que puedan ser puestas en marcha bajo las exigentes condiciones de la pospandemia y, más aún, para los emprendimientos del sector solidario, dada su alta capacidad de generar empleo formal.

Las metodologías para el desarrollo de negocios cobran especial relevancia en el ámbito del cooperativismo del municipio de Pasto dadas las actuales condiciones, por lo cual es indispensable contar con las más adecuadas, a fin de garantizar que los emprendedores de dicho sector puedan, no solamente traducir sus iniciativas en 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.

Atendiendo a lo expuesto, en el presente artículo se presentan los resultados preliminares de la investigación cuyo objetivo responde a la necesidad de contar con una metodología de modelado de negocios adecuada a las exigencias del sector solidario y de plantear una guía alternativa para el montaje de nuevas empresas de tipo cooperativo en el municipio de Pasto.

## Marco teórico

Según Menza et al. (2003), generar empresa en Colombia y, especialmente, en la ciudad de San Juan de Pasto, se ha convertido en uno de los mayores retos que pueden emprender las personas, las asociaciones y los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, teniendo en cuenta el entorno y las condiciones socioeconómicas actuales no favorables por múltiples inconvenientes que se convierten en limitantes empresariales.

Montenegro (2019), menciona que, según los datos del censo empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto llevado a cabo en 2017, en este municipio un 57,51 % de las empresas no tienen un periodo de supervivencia que alcance por lo menos los 10 años. En el Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto 2020, referente a la crisis económica causada por la pandemia, el Concejo Municipio de Pasto (2020) aprueba:

Recuperar, mitigar y atender los efectos negativos en la economía del municipio originados por la pandemia por COVID-19, de forma justa, innovadora, colaborativa, participativa, competitiva y resiliente, que permita la generación de condiciones favorables para la preservación, creación de trabajos dignos y formales; del fortalecimiento del tejido empresarial en especial de la micro, pequeña y mediana empresa. (p. 213)

En este orden de ideas, es importante resaltar lo anotado por Serna y Rodríguez (2016), en lo que se refiere a la importancia de la cooperación en el sentido de que, en el escenario mundial, caracterizado por el estancamiento de las principales economías, la solidaridad, la ayuda mutua, la integración y la organización colectiva adquieren vital importancia, ya que pueden ser la solución para impulsar el desarrollo social y comunitario y para generar transformación y justicia social.

Por su parte, Arango (2005) menciona que en las sociedades capitalistas contemporáneas y, en especial, en los países en vía de desarrollo 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 autogenerarse un empleo y poder satisfacer sus necesidades fundamentales materiales y espirituales.

De igual manera y atendiendo a estas 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.

La economía social y solidaria desempeña un papel significativo y creciente en la economía global mediante la provisión de empleo, la protección y otros beneficios sociales y económicos. En este sentido, es importante resaltar que los pequeños emprendimientos individuales o colectivos en los que se desarrollan iniciativas productivas tendientes a generar encadenamientos de intercambio y de consumo, privilegiando el desarrollo del ser humano dentro de una relación sustentable, hacen parte de la economía social y solidaria.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que el sector de la economía solidaria comprende un conjunto de organizaciones creadas por iniciativa privada, las cuales buscan el beneficio colectivo o social y que tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia frente al Estado (De Regil, Serna y Vargas, s.f).

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. 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 (Ministerio del Trabajo de Colombia, 2012). En este sentido y, como se ha discutido hasta ahora, en Díaz (2002) se destaca los siguientes principios de la economía solidaria:

**Respeto por la dignidad de la persona humana.** Consiste en reconocer las necesidades, potencialidades y valores de la persona, considerada como ser viviente, ser cultural, histórico, social y trascendente.

**Autorrealización de los actores económicos.** Se refiere a las características de los actores participantes en la economía solidaria y a los roles que asumen en los diferentes procesos de autogestión, autodirección y autocontrol de las unidades productivas y de las organizaciones socioculturales para la promoción de un desarrollo integral, a escala humana.

**Participación organizada y solidaria de los asociados.** Este principio tiene un carácter práctico porque permite hacer realidad el ejercicio de la libertad, la autonomía comunitaria y la autodeterminación de las personas, con el fin de definir las condiciones reales de participación para tomar decisiones y organizar las propias instituciones, de tal manera que contengan auténticos espacios democráticos en que

se construya el poder y se humanicen los procesos de gestión empresarial, política y cultural.

**Cooperación de todos en el trabajo asociado y solidario.** Este principio fundamenta la acción conjunta y concertada, para lograr fines comunes. Implica la integración de esfuerzos y la convicción de que la unión hace la fuerza. La cooperación exige el desarrollo de valores económico-productivos y ético-sociales, orientados por una auténtica práctica de la solidaridad, que supere las distorsiones conceptuales e ideológicas de la libertad, la justicia y la igualdad.

**Democratización de la propiedad sobre los medios de producción.** El tipo de propiedad sobre los medios de producción es un factor determinante de las decisiones económicas, especialmente, de la ubicación de las personas en el proceso productivo y de su participación en la distribución y apropiación de sus resultados, utilidades y beneficios, generados en los procesos económicos de producción, distribución, circulación, cambio y consumo de bienes y servicios esenciales.

**Distribución equitativa de los beneficios obtenidos en los procesos.** La equidad integra un conjunto de valores éticos, morales, culturales y políticos relacionados con la libertad individual y la justicia social, dentro de los principios de dignificación de la persona y humanización de la sociedad.

Si se pretende superar la brecha social y eliminar el sufrimiento inútil que padecen miles de personas por culpa de otros hombres, es urgente diseñar nuevos estilos y estrategias de producción económica y de participación social, para que la equidad en la distribución en los bienes sea sustentable y sostenible. (Tapia y Alvarado, 2019, p. 66)

Adicionalmente, Tapia y Alvarado (2019) plantean que:

La economía social y solidaria, es un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria, por encima de otros intereses abarca la integralidad de las personas y designa la subordinación de la economía a su verdadera finalidad, que es proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental del ser humano. Con base a este postulado, se propone como objetivo estudiar los principios básicos de la economía social y solidaria en el marco de la satisfacción de las necesidades humanas colectivas. (p. 732)

No obstante lo anterior, este tipo de organizaciones y, en particular, las cooperativas con actividades económico-productivas, al igual que las del sector de capital con ánimo de lucro, 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 prósperas en el tiempo; sin embargo y dadas las condiciones actuales, es indispensable contar con metodologías prácticas y confiables para la puesta en marcha de una empresa, más aún para los emprendimientos del sector solidario, dados los beneficios que puede generar para el desarrollo económico de la región.

En un contexto de economía con complejas barreras para el desarrollo de nuevas empresas, un proyecto de emprendimiento muy bien elaborado puede ser la guía de orientación fundamental para el correcto montaje de una idea de negocio y para obtener los recursos de financiación necesarios para su consolidación, crecimiento y desarrollo.

Al respecto, Chaquiriand (2014) comenta que para el correcto montaje de una empresa se necesita un modelo de negocio que permita generar dinero y, además, genere diferenciales respecto a la competencia. Por su parte, Capellereras y Kantis (como se cita en Messina y Hochztain, 2015), concluyen que las empresas innovadoras y dinámicas se caracterizan por introducir cambios organizacionales y por la revisión y ajuste de su modelo de negocios.

En términos generales, los emprendimientos inician siempre como una idea de negocio y deben atravesar un complejo proceso evolutivo desde la etapa de embrión o *startup*, que muy pocos logran superar, hasta convertirse en microempresas, y solamente un pequeño porcentaje de ellas logrará, con el tiempo, llegar a ser pequeñas; posteriormente, el privilegio de ser medianas y grandes organizaciones será solamente para aquellos que logren cumplir los más exigentes requerimientos de financiación, productividad y posicionamiento.

Al respecto, Martínez (2006) menciona que las empresas entrantes presentan mayores dificultades para consolidarse en los mercados si su dimensión inicial es pequeña. De igual modo, el riesgo empresarial se relaciona de manera directa con el ciclo de vida de la industria e inversamente con el nivel de concentración del mercado. El proyecto de emprendimiento se inicia con la identificación formal del modelo de negocio, que es la forma particular y específica en que una idea de negocio se puede convertir en pre-emprendimiento o *startup* que, según Ries (2011), es "una organización temporal en búsqueda de un nuevo modelo de negocio escalable y replicable



bajo condiciones de extrema incertidumbre" (p. 50) y tener así, mayores posibilidades de estabilizarse en su mercado hasta llegar a ser un emprendimiento empresarial y luego una microempresa.

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 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).

El proceso de modelado les permite a los emprendedores identificar de manera clara y precisa la forma en que su idea y todas las suposiciones que de ella derivan, pueden convertirse en un producto o servicio con posibilidades reales de comercialización y posicionamiento en su mercado objetivo, generando, al mismo tiempo, las ganancias necesarias para su estabilidad y crecimiento.

Sobre esta base y a partir de la identificación de un problema, necesidad, deseo o expectativa que se supone tiene un grupo de población y de una idea de solución, se identifica un posible negocio que consiste básicamente en ofrecer un producto o servicio que cuando se adquiere, usa o consume produce satisfacción y se convierte en algo valioso para dicho grupo. Este negocio puede ser viable en la medida en que se logre determinar el modelo, es decir la manera adecuada de presentarlo, insertarlo, posicionarlo y garantizar su crecimiento en el mercado.

El modelo puede ser más o menos preciso y, por ende, tener más o menos garantías de ser exitoso en tanto sean más acertados los métodos elegidos o diseñados para determinar la certeza de las suposiciones que implica la idea de negocio. El registro en un tablero de diseño o modelado, tanto de las suposiciones como de los resultados de la verificación, contribuyen en gran medida al control metódico, ordenado y visible del proceso de validación de la idea (Maurya, 2012).

El modelo de negocios es, en esencia, la base fundamental de los emprendimientos, ya que permite garantizar su correcta implementación, productividad y escalamiento en sus mercados, por lo cual, la definición correcta del mismo debe ser considerada la tarea principal en el proyecto desde su comienzo; no obstante lo anterior, en la actualidad, las propuestas de herramientas para modelado que presentan autores como Osterwalder con su modelos *Canvas*, Eric Ries con su propuesta *Lean Startup*, Steve Blank con los modelos basados en el cliente y, finalmente, Ash Maurya quien integra en su modelo *Lean Canvas* todos los anteriores, no parecen ser las adecuadas para el diseño de modelos de negocio de tipo cooperativo dada la importancia del factor de asociatividad que estos últimos priorizan sobre otros aspectos.

Al respecto, Fino (2014), afirma que

no obstante el modelo de negocio Canvas lleva más tiempo discutiéndose y aplicándose, la adopción y expansión de variantes ajustadas del mismo, como el modelo Lean Canvas demuestran que, aunque ambos se pueden aplicar a startups, éste 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)

Teniendo en cuenta lo anterior y dado que las cooperativas involucran factores especiales propios de las organizaciones de carácter solidario, se hace necesario contar con la herramienta correcta de modelado para identificarlo con el fin de determinar el modelo correcto de negocios.

## Metodología

Se trata de una investigación con enfoque mixto. Desde la concepción de Hernández Sampieri 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 entonces, esta investigación, por una parte, pretende encontrar una concepción que pueda alcanzar una parte de la realidad. Así las cosas, no pretende comprobar o hacer medición alguna de ciertas cualidades, sino por el contrario, revelar en lo posible cuantas cualidades existan. Por otro lado, a través de la evaluación de datos primarios y secundarios, se obtiene información 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, en general, no se cuenta con 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 lo dicho por Hernández et al. (2014), cuando afirman 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. (p. 91)

Ahora, si se tiene en cuenta que en el proceso investigativo se detalla de forma gráfica, los fenómenos y características del análisis de los diferentes factores del Coopcanvas y 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 base 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 éstas. (Hernández et al., 2014, p. 92)

Desde esta perspectiva metodológica, los objetos de estudio que se analizarán, están relacionados con los factores de producto tales como: necesidad oculta o problema, población objetivo y un producto mínimo viable, entre otros; en los factores de la organización, dada la naturaleza cooperativa de la idea, es menester abordar la calidad de los asociados, la cultura solidaria, las habilidades y talentos, entre otros; ya en los factores estratégicos es preciso tener en cuenta las estructuras ideológicas, mecánicas, financieras y del entorno.

Es decir, sobre el análisis de estos factores se diseñará la herramienta de modelo de negocios de tal forma que se ajuste al modelo cooperativo para que pueda convertirse en una alternativa viable para superar la crisis económica de la pospandemia y, por otro lado, que permita el desarrollo de ideas emprendedoras que generen productos y servicios desde la visión solidaria y que, a la postre, se puedan apuntalar y lograr sus objetivos de crecimiento común y solidario. De todas formas, el emprendimiento es innovación, por lo tanto, la integración cuatripartita entre Universidad, Gobierno, Comunidad y Empresas del entorno es fundamental para construir escenarios cooperantes capaces de generar múltiples alternativas productivas a través

de diferentes modelos empresariales como: asociaciones, redes empresariales, corporaciones, cooperativas (asociativas de trabajo, multiactivas, etc.) (Salinas y Osorio, 2012). Así las cosas, el diseño de la herramienta para el modelado de negocios que se plantea toma una destacada importancia.

## Resultados esperados

Para establecer la relación entre los resultados y la metodología propuesta para la investigación, es preciso tener presente la complejidad de la dinámica de la gestión de las organizaciones solidarias y que mientras la toma de decisiones en una organización de capital privado está orientada a los accionistas mayoritarios, en las organizaciones solidarias estas implican a un colectivo de asociados, beneficios y beneficiarios mucho más grande y con oficios y objetivos no siempre claros. En tal sentido, la herramienta para el modelado de negocios será de vital importancia a la hora de planificar o proyectar una idea de negocio promisorio para obtener y mostrar resultados exitosos para el colectivo cooperativo.

Por otro lado, teniendo como eje central la esencia solidaria y la importancia estratégica de las agrupaciones de carácter cooperativo en el propósito de generar empleo y como marco de referencia trabajos como el de Rivera et al. (2017), en el que tras la revisión minuciosa de la literatura académica, se identifican los factores críticos que conducen al fracaso de los proyectos de emprendimiento, en la presente investigación se determinarán los aspectos que afectan de igual manera a los emprendimientos empresariales del sector cooperativo.

De otra parte y para comprender los factores clave para el éxito de los emprendimientos cooperativos y, precisamente, desde esa perspectiva social solidaria, sin duda es preciso abordar, en primera instancia, 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 dimensión emprendedora y la social. Con respecto a la dimensión emprendedora, afirma que "empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor" (p. 10). Al hablar de la dimensión social, se 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, con marcadas características de liderazgo, ambición y persistencia, afán por brindar cambios y soluciones a problemáticas que surgen al interior de las comunidades. De hecho, la línea que separa a los emprendedores empresariales de los emprendedores sociales es el compromiso de los últimos por crear un impacto social.

En concomitancia con lo anterior y una vez agrupados los factores análogos en sus categorías correspondientes, será posible visualizar las conexiones ontológicas que los articulan, para dar forma a un tablero de modelado de negocios más o menos garante del éxito del emprendimiento cooperativo, en la medida en que este, además, se valide en su nicho de mercado. De esta manera quedará planteada una nueva herramienta para modelado de negocios de tipo cooperativo en el municipio de Pasto, con la que se puedan desarrollar emprendimientos de productos y servicios, y en general de empresas cooperativas que se puedan consolidar y lograr sus metas de crecimiento.

## Propuesta

Teniendo como base la fundamentación teórico-conceptual y los referentes contextuales del sector cooperativo de la economía solidaria y, en particular, los más determinantes en las condiciones actuales del municipio de Pasto, es factible proponer lo siguiente:

1. Determinar los factores cruciales del proceso de ideación de nuevos negocios cooperativos.
2. Identificar la ontología sistémica que vincula a dichos factores.
3. Con base en lo anterior, diseñar un tablero de modelado de negocios para cooperativas.
4. Proponer técnicas de validación de hipótesis vinculadas a los factores.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta el hecho de que el cooperativismo se ha quedado rezagado frente a los procesos de desarrollo que se están llevando a cabo en el sector empresarial lucrativo de la economía del siglo XXI, se hace necesario examinar con detenimiento los factores que han impulsado este vertiginoso avance con el fin de adecuar al sector solidario dichos elementos para, de igual manera, potenciar su crecimiento. En este sentido, y dado que el fomento del emprendimiento es uno de los aspectos que ha apalancado el desarrollo de nuevas y numerosas empresas lucrativas, se hace necesario priorizar el análisis de las metodologías que se han desarrollado para identificar los modelos de negocios que permiten estructurar *startups* estables y productivas

que se posicionan y crecen en sus mercados hasta convertirse en empresas sólidas y duraderas en el tiempo.

Para asegurar el logro de las metas de emprendimiento del cooperativismo en el municipio de Pasto se requiere no solo de los modelos de negocio adecuados, sino también de las herramientas de diseño que permitan estructurarlos con base en procesos de testeo de mercado y de falseamiento de los supuestos que cada idea de negocios implica, garantizando de esta manera, mayor claridad al emprendedor del sector sobre todo el proceso de montaje de su idea de negocio y de su desarrollo en la etapa inicial.

Estos hallazgos deben ser complementados con estudios orientados a mejorar y difundir estas nuevas formas de hacer emprendimiento cooperativo en todo el territorio colombiano, en donde la situación de crisis económica y social actual generada por la pandemia, obliga al sector solidario de la economía, dado su gran potencial para generar empleo formal, a adoptar estrategias novedosas y disruptivas que jalonan procesos de emprendimiento productivo estable y sostenible, en beneficio de los cooperantes, de sus familias y, en general, de todos los habitantes de los territorios en que estas se implementen.

## Referencias

- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Ediciones ucc.
- Capelleras, J. y Kantis, H. (2009). *Nuevas empresas en América Latina*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chaquiriand, I. (2014). *¿Por qué fallan los emprendimientos?* <https://bit.ly/3HJML0h>
- Cómbita, G. (2012). Origen y evolución de la teoría del crecimiento impulsado por la demanda real. *Cuadernos de Economía*, 30(56), 81-109.
- Concejo Municipal de Pasto. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal*. <https://bit.ly/3glydYs>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015). *Informe de coyuntura económica regional*. <https://bit.ly/3rp0zHF>
- De Regil Sánchez, I. L., Becerril, L., Vargas, C. O. (s.f.). *Las prácticas agroecológicas como estrategias de empresarismo social para un desarrollo comunitario sostenible*. <https://bit.ly/3gC6eDV>

- Díaz, J. C. (2002). Incubación de empresas de economía solidaria. (Trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia). Repositorio institucional.
- Fino, D. M. (2014). *Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica*. <https://bit.ly/34zR5Aa>
- Grau, C. M. (2012). Cuadernos de la cátedra “la caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 1-67.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3gFJTua>
- Martínez, A. F. (2006). Determinantes de la supervivencia de empresas industriales en el área metropolitana de Cali 1994-2003. *Sociedad y economía*, 113.
- Maurya, A. (2012). *Lean Canvas*. Deutso.
- Menza, J. A., Enríquez, Enríquez, S., Dorado, J., Villareal, J. L., Carlos, L. y Rojas, L. (2003). *Factores socioeconómicos que limitan o favorecen el desarrollo empresarial en el municipio de Pasto*. <https://bit.ly/3sjZVu6>
- Messina, M. y Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en técnicas de Data Mining. *TEC Empresarial*, 9(30). <https://bit.ly/3uOra2K>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2012). *Informe de gestión 2012. Plan estratégico: “prosperidad solidaria 2012-2014”* <https://bit.ly/3HsXNGN>
- Montenegro, A. (2019). *Plan de comercialización de productos regionales en cooperativa de Nariño*. [Tesis MBA, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional.
- Obando, P. V. (2016). *Plan de desarrollo municipal “Pasto educado constructor de paz” 2016-2019*. <https://bit.ly/3AZxEgp>
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Strategyzer.
- Perdomo, L. (2010). *De las formas originarias al cooperativismo actual*. <http://bloglauraperdomo.blogspot.com/>
- Ries, E. (2011). *El método lean startup*. Deusto.

Rivera, H. A., Alfaro Calderón, G. G. y Alfaro García, V. G. (2017). Jerarquización de factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán. *Cuadernos del CIMBAGE*, 19, 121-144.

Salinas, F. y Osorio, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Ciriec España*, 144.

Serna, H. y Rodríguez, M. (2016). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el postconflicto colombiano. *Cooperativismo y desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1250>

Tapia, M. y Alvarado, F. (2019). Principios básicos de la economía social y solidaria en el marco de la satisfacción. *Dominio de la Ciencias*, 5(3), 731-740.