

Estrategia de valorización cultural en modelos de negocio de la base de la pirámide del sector agrícola

 Martha Cecilia Ramírez Salgado*

 José Porfirio González Farías**

Fecha de recepción: 5 de junio de 2024

Fecha de aceptación: 18 de marzo de 2025

Para citar este artículo: Ramírez Salgado, M. C., & González Farías, J. P. (2025). Estrategia de valorización cultural en modelos de negocio de la base de la pirámide del sector agrícola. *Universidad y Empresa*, 27(49), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14575>

Resumen

Objetivo: analizar cómo la Estrategia Origen Caldas se puede articular con el modelo de negocio de propiedad de pequeños agricultores-emprendedores identificados como población de la base de la pirámide, para promover la agricultura en el Departamento de Caldas (Colombia) mediante el desarrollo empresarial de acuerdo con sus realidades. La Estrategia Origen Caldas se diseñó como una política pública (2014-2035); sin embargo, se ha puesto en funcionamiento improvisadamente según las necesidades manifestadas. **Metodología:** se empleó el estudio de caso con un enfoque pragmático que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, a fin de favorecer una explicación contextualizada. **Resultados principales:** muestran la caracterización de la estrategia en tres fases: estratégica, táctica y operativa, y un modelo de negocio con cinco componentes: oferta (propuesta de valor), infraestructura (modelo de gobernanza, cadena de valor y competencias), interfase del cliente (segmento del mercado, canal y relaciones con el cliente), modelo financiero (beneficio económico y social) y limitantes e impulsores. **Conclusiones:** la estrategia impacta directamente la interfase del cliente que dinamiza los demás componentes del modelo

* Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia (Manizales, Colombia). Magíster en Mercadeo de la Universidad de Manizales (Colombia). Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia (Manizales, Colombia). Profesora asociada del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia (Manizales, Colombia). Correo electrónico: mcramiess@unal.edu.co

** Doctor en Ciencias Técnicas de la Ingeniería Industrial, en el área de Administración, con especialidad en Alta Dirección por el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Marianao, Cuba). Posdoctorado en Gestión de la Innovación y Maestría e Ingeniería en Ciencias Computacionales, realizadas en México. Profesor investigador del Tecnológico Nacional de México (Celaya, México). Correo electrónico: porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

mediante el acompañamiento de otros actores y debe gestionarse a través de un ecosistema de aprendizaje para superar la competencia y promover su evolución.

Palabras clave: estrategia colectiva; estrategia de valorización cultural; modelo de negocio; modelo de negocio de base de la pirámide.

Cultural Valuation Strategy on Bottom-of-the-Pyramid Business Models in the Agricultural Sector

Abstract

Objective: To analyze how the “Origen Caldas” Strategy can be aligned with the business model of small-scale farmer-entrepreneurs –identified as the population at the bottom of the pyramid– to promote agriculture in the Department of Caldas, Colombia, through business development based on their realities. The “Origen Caldas-Colombia” Cultural Valuation Strategy was designed as a public policy (2014-2035). However, it has been haphazardly implemented according to the needs stated. **Methodology:** The case study with a pragmatic approach was used, combining qualitative and quantitative methods, favoring a contextualized explanation. **Key findings:** These show the characterization of the strategy in three phases: strategic, tactical, and operational, and a five component-business model: Offer (value proposition); Infrastructure (governance model, value chain, competencies); Customer interface (market share, channel, customer relationships); Financial model (economic and social benefits); Constraints and drivers. **Conclusions:** The strategy has a direct impact on the customer interface, which vitalizes the other components of the model through support from other players. It must be managed through a learning ecosystem to outperform competitors and develop its progress.

Keywords: collective strategy; cultural valuation strategy; business model; bottom-of-the-pyramid business model.

Estratégia de valorização cultural nos modelos de negócio da base da pirâmide no setor agrícola

Resumo

Objetivo: analisar como a estratégia Origen Caldas pode ser articulada ao modelo de negócio de propriedade de pequenos agricultores-empresendedores identificados como a população da base da pirâmide, a fim de promover a agricultura em Caldas, Colômbia, por meio do desenvolvimento de negócios alinhados a suas realidades. A estratégia de valorização cultural Origen Caldas-Colômbia foi concebida como uma política pública (2014-2035); no entanto, sua implementação tem ocorrido de forma improvisada, de acordo com as necessidades expressas. **Metodologia:** realizou-se um estudo de caso com uma abordagem pragmática que combinou métodos qualitativos e quantitativos para proporcionar uma explicação contextualizada. **Principais resultados:** identifica-se a caracterização da estratégia em três fases — estratégica, tática e operacional — e um modelo de negócio com cinco componentes — oferta (proposta de valor); infraestrutura (modelo de governança, cadeia de valor, competências); interface com o cliente (segmento de mercado, canal, relacionamento com o cliente); modelo financeiro (benefícios econômicos e sociais); restrições e fatores impulsionadores. **Conclusões:** a estratégia tem um impacto direto na interface com o cliente que dinamiza as demais componentes do modelo por meio do acompanhamento de outros atores. Para superar a concorrência e promover a sua evolução, deve ser gerida com base em um ecossistema de aprendizagem.

Palavras-chave: estratégia coletiva; estratégia de valorização cultural; modelo de negócio; modelo de negócio de base da pirâmide.

Introducción

Según el enfoque clásico de la gestión de los negocios, se argumenta que las empresas deben considerar la estrategia desde una perspectiva centrada en la organización, para hacer frente a la dinámica e incertidumbre de los entornos y dejar de lado la construcción de estrategias colectivas como proceso fundamental para sobrevivir y sostenerse en el mercado (Alburquerque, 2016; Astley, 1984). Particularmente, Pacciani et al. (2001) proponen una tipología conformada por cuatro estrategias, centrada en productos típicos, en función de los actores involucrados y del papel que desempeña el territorio geográfico: 1) la estrategia de regulación de reputación, que se relaciona con la valorización de un producto típico en particular e incorpora las características propias de una región, a través de los actores que participan en la cadena de valor del sistema productivo local; 2) la estrategia de calidad territorial, que va incorporando una canasta de bienes conformada por productos agroalimentarios, artesanías, folclor, bailes de la región, sitios históricos y paisajes, entre otros; 3) la estrategia de redes de puntos de venta, que se destina a la venta del producto típico, de modo que el territorio mismo pueda representar un atributo del producto, y 4) la estrategia de imagen de la canasta de bienes en el exterior, que está constituida por productos de actores procedentes de diferentes sectores, encaminadas a beneficiarse de la imagen y notoriedad de la zona de origen como signo de calidad.

Varios autores resaltan la importancia de considerar las estrategias de valorización cultural (EVC) como una alternativa para crear negocios sostenibles en regiones con alta dependencia de productos típicos, desde la dimensión de desarrollo local (Santana et al., 2023; Lopes et al., 2021; Sánchez, 2020; Lee & Delgadillo, 2018; Camacho et al., 2014; Flores, 2007). La construcción e implementación de estas estrategias como política pública es un proceso de acción colectiva que involucra la participación de actores, ya sean parte del Estado o no (Barnet, 2019; McInroy, 2018). Sin embargo, debido a su complejidad (Lindblom, 1959) y a los posibles conflictos de interés, la formulación y ejecución de la estrategia puede volverse un proceso desordenado (Roth, 2002).

En adición a lo anterior, al tener en cuenta la pobreza como un acontecimiento que surge por factores económicos, políticos y sociales, que limitan el potencial humano y empresarial, se ha reconocido el enfoque de la base de la pirámide (BdP) —entendido como

la población en condición de vulnerabilidad económica— como una corriente emergente en los estudios sobre modelos de negocio (MN) que favorecen el valor social y económico simultáneamente (Gómez & Fernández, 2019; Jagtap & Larsson, 2018; Cervilla & Puente, 2013). Sin embargo, la revisión de literatura muestra que no hay un consenso acerca de sus características y funcionamiento, debido a los diferentes puntos de vista que toman los autores (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2019; Goyal et al., 2017; Micheline & Fiorentino, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010; Petrini et al., 2016; Sinkovics et al., 2014).

De acuerdo con las perspectivas adoptadas por los autores analizados, los negocios vinculados con la Estrategia Origen Caldas (EOC) se clasificaron, según el alcance de sus actividades, en tres tipos: 1) productor-asociado, 2) productor-empresario y 3) emprendedor. A partir del análisis, se identificó que los negocios de productores asociados, por el hecho de ser concebidos a partir de la asociatividad de pequeños productores o de iniciativas que buscan conectar la oferta con la demanda, son descritos como negocios inclusivos (Garizábal et al., 2017; Ickis et al., 2009; Márquez et al., 2009). Adicionalmente, los negocios liderados por los productores-empresarios y los emprendedores, al partir de iniciativas propias, son definidos como de emprendimiento, y aunque tengan una orientación capitalista, cumplen una condición social, por ser fuente de sustento económico y generación de empleo para la población de la BdP. Además, su reto es reducir o superar limitaciones institucionales y operacionales que ellos y sus comunidades enfrentan (Soriano-Pérez & Torres-Rivera, 2020; Matos et al., 2019; London et al., 2010). Este análisis sirvió de guía para el análisis del comportamiento de los negocios adscritos a la EOC.

El objetivo general fue analizar cómo se articula la Estrategia de Valorización Cultural Origen Caldas (EVCOC), con el MN de propiedad de la BdP, vinculado a dicha estrategia, para contribuir a la sostenibilidad de este tipo de negocios.

Este artículo se estructura de la siguiente forma: 1) se presenta la caracterización de la EVCOC y el MN de propiedad de la BdP vinculados a la EVCOC; 2) se despliega la metodología necesaria para establecer la relación entre los dos constructos; 3) se muestran los resultados que dan cuenta de la relación entre la EVCOC, el MN y la discusión de estos, y 4) se exponen las conclusiones del trabajo de investigación.

Caracterización de la Estrategia Origen Caldas

La EVCOC la propuso como una política pública la Asamblea Departamental de Caldas (2014). Se basa en la premisa de que los productos agrícolas son el sustento económico de la población rural; por lo tanto, busca otorgar estatus y visibilidad a los portadores de identidad territorial, al incluir a productores, asociaciones y emprendedores locales. Para implementarla se utilizó la metodología One Villa, One Product (OVOP) para Colombia (Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena], 2020). Esta es una alternativa de desarrollo local que se basa en tres componentes: 1) el espacio geográfico de trabajo de la comunidad involucrada en el programa, también conocido como Mi Pueblo; 2) los productos originarios de la región, que son el resultado del potencial de los recursos locales y del aprovechamiento del talento humano, denominado Mi Producto, y 3) la identidad territorial de la comunidad, representada por el orgullo local, llamado Mi Orgullo.

Esta estrategia también sigue el modelo de emprendimiento de la Red de Emprendimiento de Caldas. Su objetivo es fomentar y desarrollar la creación de empresas, según la madurez de los negocios, a través de cuatro etapas: 1) identificación: los emprendedores reconocen oportunidades de negocio factibles basadas en los conceptos básicos de la mercadotecnia; 2) validación: se pone a prueba la idea de negocio en el mercado para determinar su viabilidad económica; 3) consolidación: se trabajan aspectos de formalización empresarial como la constitución legal, la obtención de registros y licencias, cumplimiento de normas contables y tributarias, entre otros, y 4) escalamiento: se busca el ingreso a nuevos mercados y el desarrollo de ideas innovadoras con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido.

El desarrollo de la EVCOC consta de tres niveles: 1) nivel estratégico, que implica alinear la EVCOC con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo del Departamento de Caldas, de acuerdo con las provisiones presupuestales; 2) nivel táctico, que se enfoca en fortalecer los negocios asociados con la EVCOC, brindando orientación en normatividad sanitaria, estandarización de procesos y formalización empresarial. También se ofrece acompañamiento en mejora de producto, desarrollo de marca y apoyo en la apertura de nuevos canales de comercialización, y 3) nivel operativo, a partir del cual se seleccionan líderes empresariales en función de sus resultados comerciales y financieros, así como su capacidad para promover visitas de los clientes a los cultivos y procesos relacionados.

A través de experiencias vivenciales, se busca posicionar los productos con marca Origen Caldas y generar nuevas formas de ingresos para los negocios adheridos a la estrategia.

Caracterización del modelo de negocio vinculado a la Estrategia Origen Caldas

Considerando la revisión de la literatura desde una perspectiva prescriptiva que da cuenta de los modelos propuestos para el estudio de esta clase de negocio, en la tabla 1 se presenta el resumen de los trabajos pioneros en el tema de los componentes del MN de BdP, en correspondencia con los bloques de construcción del modelo CANVAS, por ser reconocido por su rigurosidad científica (Sparviero, 2019; França et al., 2017; Lüdeke-Freund et al., 2016; Vial, 2016). Este resumen sirvió de guía para la elaboración de las entrevistas, los instrumentos de diagnóstico y el análisis de los resultados de la investigación.

Tabla 1. Componentes del modelo de negocio de propiedad de la base de la pirámide

Dimensiones	Componentes	Descripción
Oferta	Propuesta de valor	Características de la oferta con orientación al mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010; Micheline & Fiorentino, 2012; Petrini et al., 2016)
	Modelo de gobernanza	Sistema de dirección y control de las organizaciones (Micheline & Fiorentino, 2012)
Infraestructura	Cadena de valor	Conjunto de actividades que se desarrollan con arreglo a la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010)
	Competencias	Conocimientos específicos o habilidades de una empresa (Micheline & Fiorentino, 2012)
Interfase del cliente	Segmento del mercado	Diferentes grupos de clientes que atiende una empresa (Micheline & Fiorentino, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010)
	Canal	Modo de comunicación con los segmentos de mercado para proporcionarles la propuesta de valor (Micheline & Fiorentino, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010)
	Relaciones con el cliente	Relaciones que se establecen con cada segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010)
Modelo financiero	Beneficio económico	Resume los medios utilizados para operar el modelo de negocio y las fuentes de generación de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010; Micheline & Fiorentino, 2012; Petrini et al., 2016)
	Beneficio social	Describe el beneficio del negocio de conformidad con el público impactado (Petrini et al., 2016)
Limitantes		Factores que afectan el crecimiento y desarrollo de los negocios (FAO, 2019; Sinkovics et al., 2014)
Impulsores		Organizaciones que impulsan los negocios (FAO, 2019; Goyal et al., 2017)

Fuente: elaboración propia con base en la literatura consultada.

Los hallazgos dan cuenta que el MN traduce la estrategia en términos de mecanismos que orientan las acciones de la organización. Ello coincide con la forma en que se crea y captura valor para aumentar la competitividad (Hacklin et al., 2018; Mangematin et al., 2017; Markides, 2015; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Así mismo, se destaca que la comunidad científica ha prestado escasa atención a la forma de articular la EVC y el MN de propiedad de la BdP, especialmente en el sector agrícola colombiano.

En particular, Perfetti et al. (2013) plantean la necesidad de desarrollar herramientas estratégicas que impulsen el desarrollo del campo. A pesar de su importancia para la economía de la nación, este sector tiene mala calidad de vida. En esta dirección, la Secretaría de Agricultura del Departamento de Caldas (Colombia) ha implementado la EVCOC, que busca posicionar los productos de la región en el mercado nacional e internacional. No obstante, se ha aplicado de manera empírica, por la escasez de fundamentos teóricos sobre el tema.

Metodología

El método utilizado en la investigación fue el estudio de caso como explicación contextualizada. Busca comprender por qué los eventos ocurren de la manera como lo hacen y entender la naturaleza de las relaciones causa-efecto (Welch et al., 2011, p. 750). Su importancia en los MN de propiedad de la BdP se debe a la complejidad del fenómeno, en términos de los actores involucrados y las dinámicas competitivas (Goyal et al., 2017). La metodología se desarrolló en tres fases:

Fase de definición

Se revisaron los antecedentes de la EVCOC, las metodologías implementadas y los aprendizajes del proceso, por la contribución significativa a la construcción de conocimiento sobre la caracterización de la EVC. Con base en este planteamiento, en la introducción del artículo se expuso la caracterización de la EOC.

Fase de diseño, preparación y recopilación de datos

Esta fase se realizó bajo dos enfoques secuenciales: cualitativo y cuantitativo. El objetivo del primero fue identificar y describir los componentes de los negocios vinculados a la EVCOC y las relaciones generadas con dicha estrategia. El propósito del segundo fue validar y complementar los resultados obtenidos en la primera etapa y determinar el impacto de la EVCOC sobre los negocios vinculados.

En el *estudio cualitativo* se incluyeron ocho negocios, seleccionados según los siguientes criterios: 1) participación en las actividades desarrolladas en el marco de la EVCOC, 2) propiedad de personas que dependen de las actividades del sector agrícola y 3) ser pioneros en el programa EVCOC. Cinco de ellos son dedicados a la producción del café, de panela y sus derivados, de bocadillo y cocadas, y de cacao y sus derivados, clasificadas en empresas familiares, asociaciones productivas y cooperativas.

Se utilizó la entrevista semiestructurada como herramienta principal para recopilar datos de los propietarios de negocios, puntos de venta, empresas maquiladoras y funcionarios de la Secretaría de Agricultura del Departamento de Caldas encargados de coordinar la EVCOC, así como de coordinadores de otros programas. Como resultado, se diseñó una encuesta para el estudio cuantitativo.

En el *estudio cuantitativo*, el tamaño de la muestra para una población de 138 negocios vinculados a la EVCOC (información suministrada por la Secretaría del Departamento de Agricultura de Caldas) fue de 102 empresas, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Sin embargo, solo hubo 67 encuestas, debido a dificultades como direcciones de contacto erróneas, información duplicada y reticencia para responderla. A pesar de ello, la muestra fue significativa para cumplir con el propósito de la fase cuantitativa, que consistió en validar y complementar los resultados obtenidos de la fase cualitativa y determinar el impacto de la EVCOC sobre los negocios vinculados.

La muestra se dividió en tres grupos, de acuerdo con el nivel de madurez de los negocios: fase I, aquellos que están consolidando su idea de negocio; fase II, los que están en proceso de formalización, y fase III, los que cumplen con los requisitos legales y otros

exigidos por los supermercados regionales y nacionales para ofrecer sus productos. Aunque se tienen en cuenta estas etapas para el estudio, se presentan los resultados globales que permitieron caracterizar el MN de manera genérica. En la tabla 2 se presenta el tamaño de la muestra por etapas y la proporción de encuestas aplicadas.

Tabla 2. Identificación del tamaño de la muestra por etapas

Descripción	Fase III	Fase II	Fase I	Total
Población total activa	75	35	29	138
Tamaño de la muestra	55	26	21	102
Encuestas aplicadas	38	12	17	67

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 2, el número de cuestionarios aplicados por etapa no es el mismo, ya que la proporción de negocios vinculados varía. El instrumento de diagnóstico se dividió en tres partes: identificación de la población objeto de estudio, aspectos del MN (propuesta de valor, infraestructura e interfase del cliente) y acompañamiento a los negocios en el marco de la EVCOC.

A efectos de garantizar la validez y la confiabilidad del instrumento, se consultó a expertos aplicando el coeficiente de concordancia W de Kendall para verificar el grado de coincidencia de sus valoraciones en los ítems ordinales. El valor global obtenido fue del 82 %, lo cual indica que los hallazgos son válidos y significativos. También se calculó el coeficiente kappa de Fleiss para los ítems nominales y se obtuvo un resultado del 81 %.

Se llevó a cabo una prueba piloto en una muestra aleatoria de quince negocios vinculados a la EVCOC, y la confiabilidad se evaluó mediante el alfa de Cronbach general, cuyo valor fue del 87 %. Finalmente, con el fin de controlar y eliminar las posibles fallas que limitan la validez y confiabilidad de la investigación, se socializaron las interpretaciones de los datos cuantitativos con los participantes del estudio, para determinar si estos se describieron apropiadamente.

Se utilizó como perspectiva teórica para la investigación, en lo que respecta a la estrategia colectiva, el planteamiento de Pacciani et al. (2001), y en cuanto a los MN de propiedad

de la BdP, los trabajos de Micheline y Fiorentino (2012), Osterwalder y Pigneur (2010) y Petrini et al. (2016).

Fase de análisis y conclusiones

La información cualitativa se procesó e interpretó con el apoyo del *software* MAXQDA, versión 2020. Ello permitió crear vínculos entre los datos y la comparación de patrones para diseñar un instrumento de diagnóstico para aplicar en la etapa cuantitativa, en la cual se empleó el *software* SPSS, versión 26, para el análisis de información.

Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados de la investigación, que los autores consideran importantes resaltar. Gracias a la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos en el estudio del caso la EOC, se reveló la caracterización del MN vinculado a la EVCOC, detallando la configuración de los negocios de productores-asociados, productores-empresarios y emprendedores. Se encontraron similitudes y diferencias, descritas en acápites posteriores. En las figuras 1, 2 y 3, se muestran los datos sociodemográficos de los participantes.

En la figura 1 se destaca que la muestra, con referencia al sexo, no presenta sesgos y que no hay una dependencia del desarrollo de los negocios con base en esta variable. En la figura 2 puede apreciarse que los rangos de edad de los participantes en el estudio son homogéneos, exceptuando aquellos menores de 26 años, lo cual indica que los líderes de los negocios tienen como característica un nivel mayor de madurez.

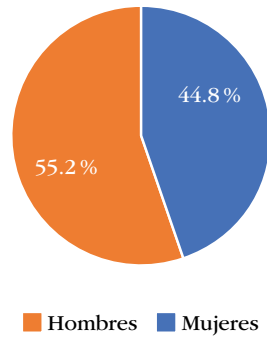


Figura 1. Propietarios de los negocios y responsables de coordinar la Estrategia Origen Caldas

Fuente: elaboración propia.

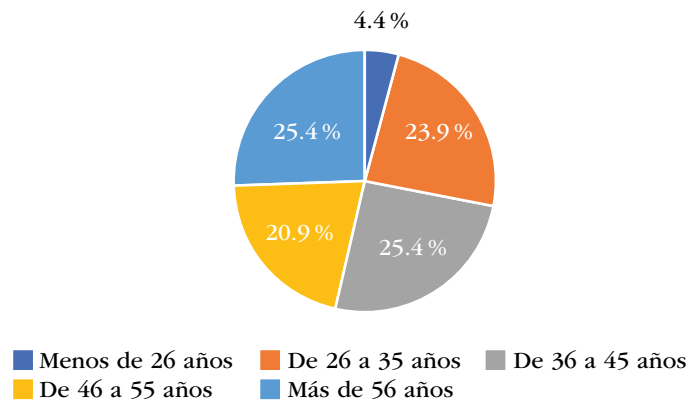


Figura 2. Edad de los directivos que se ocupan del direccionamiento de los negocios, vinculados a la Estrategia Origen Caldas

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3 se aprecia que el 64.2% de la muestra está conformada por directivos con estudios de pregrado y posgrado, según lo cual la a profesionalización es un aspecto importante para el florecimiento de los negocios agrícolas.

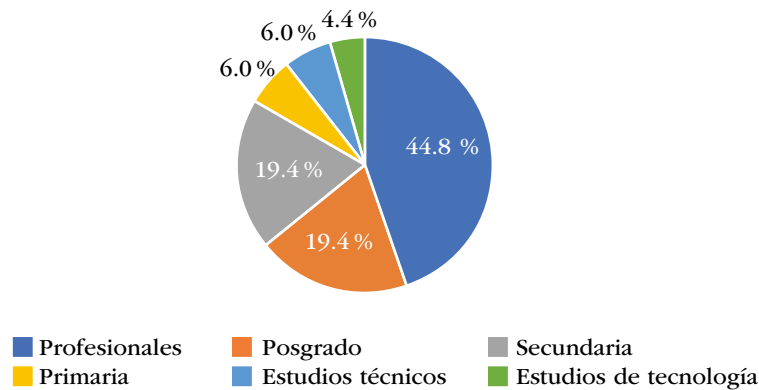


Figura 3. Nivel de formación de los responsables de dirigir los negocios

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del estudio revelan que un mayor porcentaje de los negocios tienen entre uno y diez años de experiencia (62.6%), siendo el grupo de empresarios-emprendedores el más representado (59.7%), como se aprecia en la figura 4. Esto se debe a la priorización de la expansión de la frontera agropecuaria por parte del gobierno del Departamento de Caldas, que ve en los procesos agroindustriales una oportunidad para generar empleo familiar y fomentar emprendimientos. La EVCOC se alinea con esta visión, al proporcionar acompañamiento a los negocios vinculados, con el objetivo de promover el crecimiento socio empresarial y posicionar a Caldas como un escenario productivo y rentable.

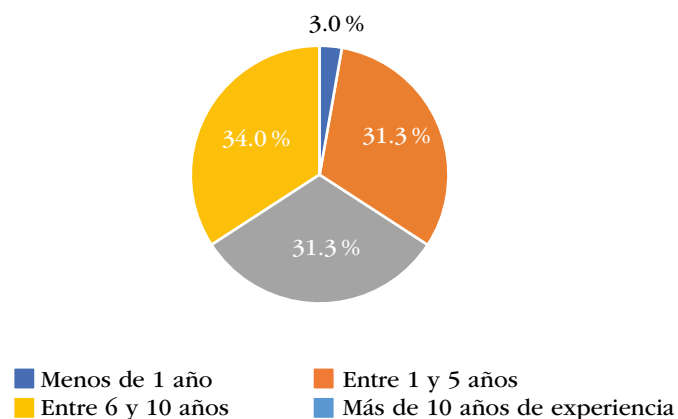


Figura 4. Antigüedad de las experiencias de negocio

Fuente: elaboración propia.

La *oferta* de los negocios vinculados a la EVCOC se caracteriza por tener una orientación hacia el mercado y los más representativos se exponen en la tabla 3. La propuesta de valor se genera a partir de las características propias de la región. La figura 5 muestra, según los beneficiarios de la EVCOC, que los atributos más valorados son el conocimiento (71.6%), seguidos por las condiciones de la región —clima, tierra y topografía— (55.2%), los beneficios para la salud (52.2%) y los factores culturales (50.7%).

Tabla 3. Productos que elaboran los negocios vinculados a la Estrategia Origen Caldas

Productos	Participación (%)
Café especial	28.36
Dulces tradicionales	8.96
Mermeladas y conservas	8.96
Adobos y aderezos	8.96
Medicina y cosméticos naturistas	7.46
Jalea real, propóleos	7.46
Confituras	7.46
Condimentos y aromáticas	5.97
Frituras	5.97

Fuente: elaboración propia.

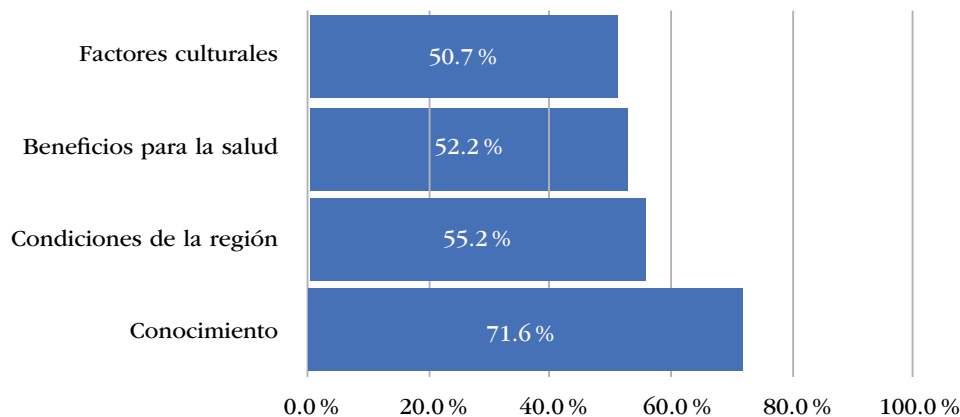


Figura 5. Atributos de mayor estimación valorados por los beneficiarios de la Estrategia Origen Caldas

Fuente: elaboración propia.

Estos atributos se transforman en proposición de valor para el cliente, ya que identifican los beneficiarios de la EOC como los que le generan mayor diferenciación a sus productos,

como se muestra en la figura 6, donde de estos atributos los más relevantes son las propiedades (89.6%), la naturalidad (76.1%) y valores agregados (70.1%), por ejemplo, la variedad y la propuesta de consumo diferenciada.

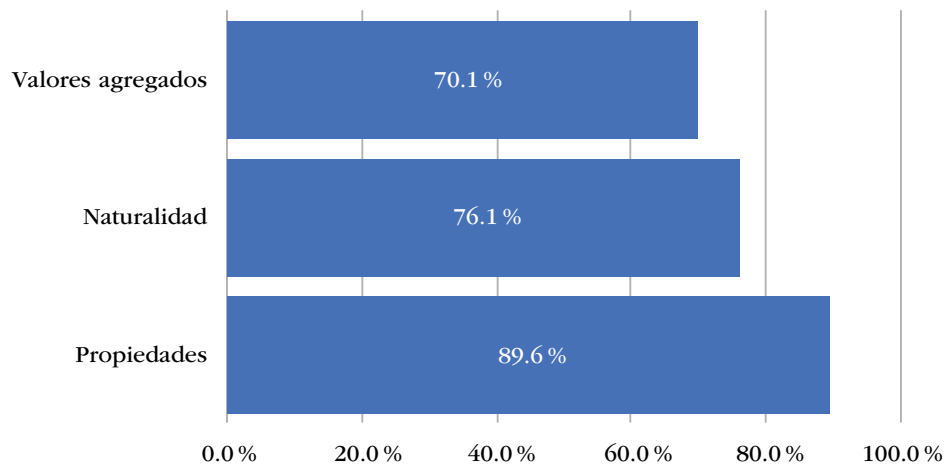


Figura 6. Atributos según la perspectiva del cliente

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la *infraestructura*, esta se compone de la estructura de gobernanza, la cadena de valor y las competencias. Los órganos de dirección y administración de las cooperativas y asociaciones son de carácter colectivo; mientras que las decisiones sobre el direccionamiento de los negocios a cargo de pequeños empresarios recaen en ellos mismos, lo cual puede limitar el crecimiento y dificultar el manejo financiero. En la cadena de valor se observa una diferencia principal entre las tres categorías de empresario: el número de intermediarios que participan en el proceso.

Las competencias se fundamentan en conocimientos y habilidades operativas y administrativas. En cuanto a la competencia operativa, se destaca en la figura 7 el ajuste de los productos a la normatividad sanitaria y la estandarización de procesos, ambos valorados por los beneficiarios de la EOC como muy relevantes, por el 79.1% y el 70.2%, respectivamente.

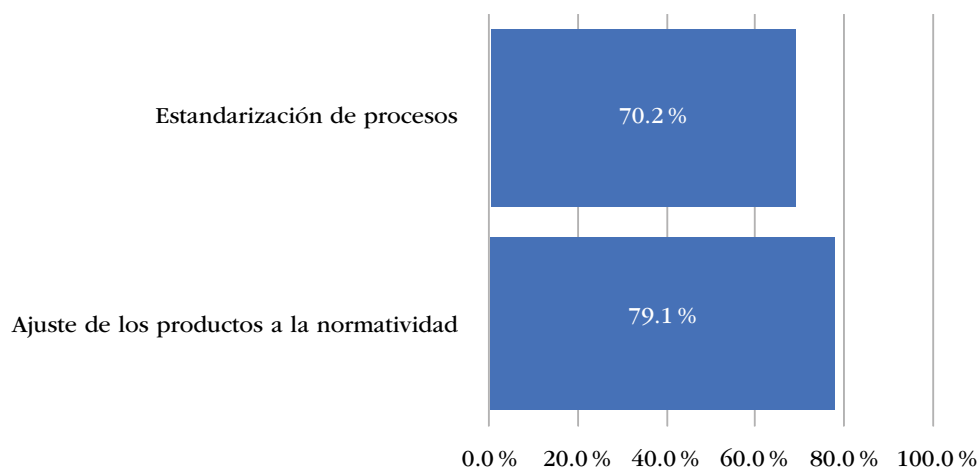


Figura 7. Competencias operativas

Fuente: elaboración propia.

El grado de estructuración de los negocios vinculados a la EOC es valorado en cinco niveles: 1) muy bajo, producto factible sin estándares de producción; 2) bajo, proceso de producción rudimentario con ajustes al producto de acuerdo con las exigencias del mercado; 3) medio, ajustes al proceso, al producto y al empaque según la normatividad sanitaria; 4) alto, aunque cuentan con procesos y productos estandarizados, tienen limitantes económicas para realizar adecuaciones locativas y adquirir el registro Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), y 5) muy alto, porque tienen planta de producción, laboratorio de calidad, procesos y productos estandarizados y cuentan con registro sanitarios e Invima.

La estructuración del área de producción se valora en una escala entre alta (35.8%) y media (22.4%), como se ilustra en la figura 8, debido a las dificultades económicas que enfrentan los propietarios de los negocios para montar las plantas de producción y obtener el registro del Invima.

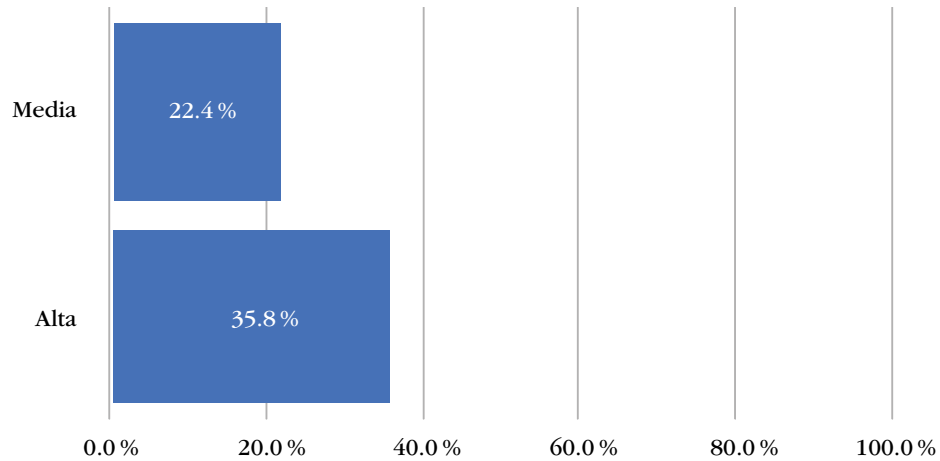


Figura 8. Estructuración del área de producción

Fuente: elaboración propia.

La competencia administrativa incluye el direccionamiento estratégico, la formalización empresarial y el sistema contable. Los aspectos de carácter reglamentario son los más desarrollados por los negocios, como la formalización empresarial y los asuntos contables. La formalización es un requisito que se debe cumplir para acceder a la EOC y demás beneficios que otorga el gobierno y entidades de apoyo. Los asuntos contables, como se muestra en la figura 9, son valorados por los beneficiarios de la EOC con una calificación entre medio (22.4%) y alto (38.8%), lo cual se deduce de las obligaciones que se originan del régimen contable al que pertenecen para acceder a los canales formales de distribución.

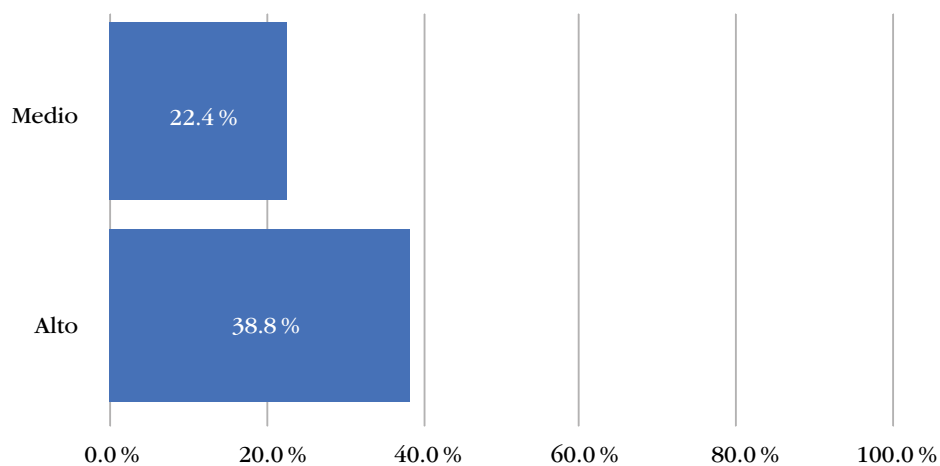


Figura 9. Asuntos contables

Fuente: elaboración propia.

La *interfase del cliente* se refiere a actividades de *marketing*, como el segmento de clientes, los canales de distribución y las relaciones con el consumidor. Este es uno de los aspectos más débiles de los empresarios, porque carecen de conocimientos sobre el tema, y en la mayoría de los negocios, ellos mismos se encargan de la comercialización de los productos. Por tal razón, es muy valorado el acompañamiento que realiza Origen Caldas para el acceso a canales de distribución. Como se puede ver en la figura 10, los más utilizados son las ferias (85.1%), espacios donde concurren empresarios y compradores, programadas por la EOC; las tiendas Origen Caldas (59.7%), que son puntos de venta que son propios de la EOC, y los aliados comerciales (40.3%), esto es, supermercados, tiendas de conveniencia y otros puntos de venta de terceros.

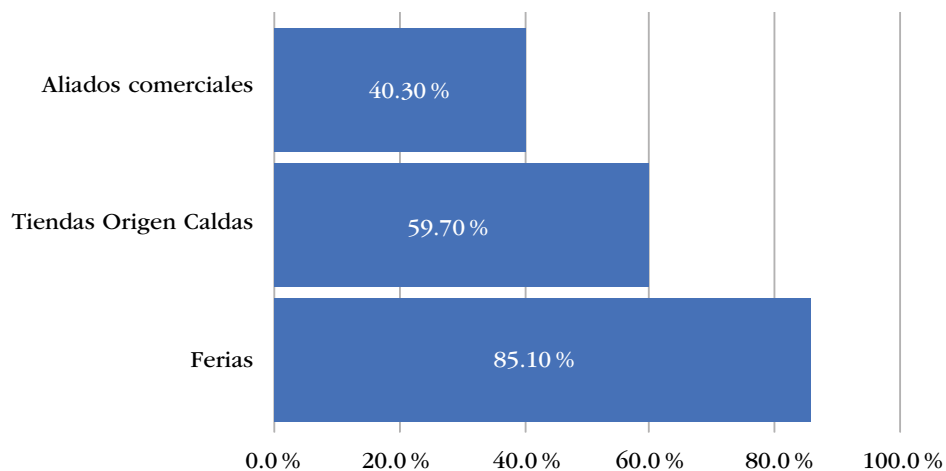


Figura 10. Canales de distribución

Fuente: elaboración propia.

El programa de experiencias vivenciales se percibe como un canal que permite ampliar la cobertura de clientes y obtener nuevos ingresos; no obstante, las adecuaciones locativas y permisos requeridos para realizar actividades de turismo, limita su desarrollo.

En síntesis, se identificó el factor financiero como el limitante de crecimiento de mayor peso (71.2%), lo cual es un asunto que requiere atención, si el interés es impulsar el sector agrícola, ya que está conformado por una de las poblaciones más vulnerables del país. En ese sentido, la tercerización de procesos permite a los negocios obtener productos de calidad con rentabilidad inmediata, porque se eliminan barreras como la adquisición de maquinaria

y equipo, la realización de adecuaciones locativas, la contratación de personal especializado, la obtención de licencias sanitarias y el registro Invima, entre otros. Esto ha despertado el interés de productores y emprendedores.

Se señala, como se expuso en la tabla 3, que el 28.4% del total de la muestra se dedica a la producción de café, que se destaca como el producto con mayor participación en la EVCOC. Se ha observado una ampliación en la oferta del servicio de maquilas para el proceso de tostión, molido y empaque, proporcionado por empresas especializadas, el Comité de Cafeteros y algunas asociaciones de café que promueven este valor agregado para sus asociados.

Un 7.46% (cinco de los negocios) se dedica a la elaboración de medicamentos naturales y productos cosméticos. Dentro de este grupo, se destaca la producción de medicinas a partir del mucílago del café, así como la elaboración de productos cosméticos para el cabello y la piel, a base de aguacate, sábila, caléndula y plantas de la región del Amazonas. De este grupo, tres maquilan su proceso de producción.

Otro 7.46% de los negocios se dedica a las actividades apícolas, que abarcan desde el montaje del enjambre hasta el envasado y venta de la miel y el propóleo, mediante un proceso eminentemente artesanal. Sin embargo, dentro de este porcentaje de negocios, también se incluye la elaboración de confituras, como los turrone a base de miel, donde se ha optado por la subcontratación. Los negocios que elaboran bebidas a base de aloe vera y miel de caña y maracuyá (2.99%) usan el servicio de subcontratación ofrecido por uno de sus compañeros.

Los negocios que se dedican a la producción de dulces tradicionales (8.96%), como brevas, arequipes, gelatinas y bocadillo de guayaba, así como los que elaboran mermeladas y conservas (8.96%) y los que producen adobos y aderezos (8.96%), se caracterizan por llevar a cabo su proceso de producción de forma artesanal.

Lo mismo ocurre con los negocios que elaboran condimentos y aromáticas (5.97%), entre los cuales solo uno cuenta con planta de producción que cumple con las exigencias del Invima. Además, dos de estos negocios, aunque cultivan las plantas aromáticas, tienen una capacidad de producción muy limitada, ya que se manejan como huertas caseras.

En cuanto a los negocios que se dedican a la elaboración de frituras (5.97%), solamente dos tienen una buena instalación de producción y registro del Invima. El resto de los negocios (14.87%), como la producción de huevos orgánicos, plantas ornamentales, artesanías, entre otros, carecen de procesos industrializados.

Impacto de la Estrategia Origen Caldas en el modelo de negocio vinculado

Con el propósito de validar la hipótesis de la investigación, se realizaron cálculos estadísticos inferenciales. Debido a que el tamaño de la muestra es superior a 50 datos, se aplicó la prueba Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Los estadísticos de prueba de todas las variables analizadas fueron menores al 50%, lo cual indica la falta de normalidad de los datos, aunque la significancia asintótica fue menor al 5%. Esta situación justificó la aplicación de estadísticos no paramétricos en el análisis de los datos recopilados.

Se utilizaron los estadísticos de rho de Spearman y tau-b de Kendall, considerando que son variables de carácter ordinal. Específicamente, se comparó la relación causal entre las variables estrategia y MN. En la tabla 4 se presentan los datos afiliados a la eficiencia administrativa y operativa por grado de madurez de los negocios, los cuales se relacionan con los bloques de construcción: infraestructura e interfase del cliente. Se analizaron estos dos componentes por ser el enfoque de las actividades desarrolladas dentro del marco de la EOC. El componente administrativo incluye el acompañamiento en el direccionamiento estratégico, contable y de mercadeo del negocio. Este último contempla las actividades de la interfase del cliente. El componente operativo abarca la infraestructura del área de producción, la estandarización de procesos, la normatividad sanitaria y las buenas prácticas de manufactura.

Tabla 4. Relación causal entre la Estrategia de Origen Caldas y el modelo de negocio

			Eficiencia administrativa y operativa	Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados
Etapas 1 (n = 17)	Tau_b de Kendall	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.112
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	0.535
			Sig. (bilateral)	1
	Rho de Spearman	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	0.165
			Sig. (bilateral)	0.527
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.527
Etapas 2 (n = 12)	Tau_b de Kendall	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.094
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	0.677
			Sig. (bilateral)	1
	Rho de Spearman	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	0.198
			Sig. (bilateral)	0.538
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.538
Etapas 3 (N = 38)	Tau_b de Kendall	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.012
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	0.919
			Sig. (bilateral)	1
	Rho de Spearman	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	0.012
			Sig. (bilateral)	0.944
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.944
Integrado (N = 67)	Tau_b de Kendall	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.632
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	0.053
			Sig. (bilateral)	1
	Rho de Spearman	Eficiencia administrativa y operativa	Coeficiente de correlación	0.618
			Sig. (bilateral)	0.051
		Acompañamiento de la EOC a los negocios vinculados	Coeficiente de correlación	1
			Sig. (bilateral)	0.051

Fuente: elaboración propia.

Con base en la correlación resultante y el nivel de significancia que se presenta en la tabla 4, se obliga a aceptar la hipótesis nula: la estrategia colectiva de valorización cultural Origen Caldas no impacta en el modelo de negocio de propiedad de la población de la BdP. Por tanto, se resalta la conveniencia de ajustar el acompañamiento que se brinda a las necesidades particulares de los negocios y combinarlo con la práctica. Aun si los negocios se encuentran en la misma etapa, no evolucionan a la misma velocidad. Cabe aclarar que los resultados que arroja este análisis se desprenden de las actividades desarrolladas por la Secretaría de Agricultura, en el marco de la EOC, y deja de lado el análisis del impacto que ejercen otros programas en el desarrollo de los negocios vinculados a esta estrategia.

Discusión

La tipología propuesta por Pacciani et al. (2001) ofrece una orientación adecuada para el desarrollo de la EVCOC. Sin embargo, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran un impacto significativo en el MN de la BdP, debido a problemas de implementación y no a deficiencias de la tipología. Los resultados destacan las estrategias de regulación de reputación y de redes de punto de venta, apoyadas por el reconocimiento de la marca y la asignación de un sello distintivo que destaca la procedencia de los productos de los negocios agroindustriales afiliados a la estrategia. La apertura de las tiendas Origen Caldas actúan como centros de negocios, al facilitar la conexión entre la demanda y la oferta. Esta opción promueve la comercialización de la canasta de bienes hacia el exterior.

En cuanto a la estrategia de calidad territorial, la oferta de experiencias vivenciales permite la incorporación de atributos regionales como la gastronomía, los paisajes culturales y el folclor; sin embargo, es necesario superar limitaciones financieras, de infraestructura y normativas que obstaculizan su evolución, lo cual requiere el compromiso de la comunidad y la participación de instituciones tanto públicas como privadas en la integración de actividades relacionadas con el turismo.

La colaboración entre los negocios y las empresas de servicios de maquila ha permitido superar limitaciones financieras, de infraestructura y de mercado. Asimismo, el fortalecimiento

de las capacidades operativas y administrativas de los negocios vinculados a la EVCOC es el resultado del acompañamiento por parte de diferentes actores con el mismo objetivo. Sin embargo, se han ejecutado programas individuales que, en ocasiones, no aportan valor. Se propone aunar esfuerzos en función de la construcción de un ecosistema de aprendizaje para brindar un acompañamiento más ajustado a las necesidades de los negocios que favorezca el desarrollo de las competencias de las comunidades (Montoya-Restrepo & Montoya-Restrepo, 2022). De esta manera, las relaciones de interdependencia dan lugar a la formación de una unidad colectiva, en la que la colaboración prevalezca sobre la competencia (Pfeffer & Salancik, 1978).

Los negocios vinculados a la EVCOC tienen como fin primordial generar ingresos, a la vez que se busca el beneficio social, por tratarse de población de la BdP (Karnani, 2007). Este objetivo implica una orientación al mercado (Priem et al., 2018; Ausrød et al., 2017; Bock et al., 2012), lo cual ha motivado la incorporación de prácticas de producción limpia, comercio justo y mejoras en los procesos de manufactura con el apoyo de instituciones educativas, gubernamentales y agremiaciones, entre otros, para beneficiar la creación de valor (Rivera et al., 2021; Zott & Amit, 2010,). No obstante, hay negocios que, siendo pioneros en la EOC, no han alcanzado una madurez adecuada y, en ese sentido, se argumenta que la mente del estratega es el principal arquitecto de los MN (Baden-Fuller & Mangematin, 2013).

Conclusiones

Se caracterizó la EOC en tres fases: estratégica, táctica y operativa. En la primera se resalta la importancia de reconocer la EVCOC como política pública del sector agrícola de Caldas para asegurar recursos que le den continuidad. En la segunda se indica la necesidad de coordinar un ecosistema de aprendizaje conformado por estamentos públicos y privados, impulsores de los negocios procedentes del agro para el diseño y puesta en marcha de los programas de acompañamiento dirigidos a los negocios vinculados para fortalecer el MN de acuerdo con las necesidades de los negocios, las exigencias del mercado y las condiciones impuestas por el entorno. En la tercera se propende hacia el empoderamiento

de los beneficiarios de estos programas, para contribuir a la sostenibilidad de sus negocios, no obstante, el ofrecimiento de experiencias vivenciales, requiere la participación de actores del sector turístico, entre otros. De acuerdo con este planteamiento, se puede afirmar que la estrategia debe ser vista como un patrón de comportamiento, dentro del cual el modelo de negocio cambia (Haubro et al., 2015).

Se comprobó que los MN actúan como un conjunto de descriptores genéricos que ilustran cómo una empresa se organiza para crear y entregar valor de manera rentable, representando tipologías propias de organizaciones y comportamientos de las empresas (Baden-Fuller & Morgan, 2010). En este orden de ideas, el modelo CANVAS, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), sirvió de base para explicar el funcionamiento de un MN genérico de propiedad de la BdP vinculado a la EOC, que describe cómo se crea, entrega y captura valor en un contexto donde se compite con múltiples actores.

Asimismo, los modelos propuestos por Petrini et al. (2016) y Micheline y Fiorentino (2012), aunque se centran en una empresa focal, favorecieron la caracterización de los componentes que conforman el MN de propiedad de la BdP vinculado a la EOC, por categoría productor, asociado-empresario y emprendedor. Estos presentan similitudes en lo que respecta a la propuesta de valor, las competencias, el segmento del mercado, el canal, los beneficios sociales y las limitaciones. También tienen diferencias en el modelo de gobernanza, la estructura de la cadena de valor, el manejo de las relaciones con el cliente, las fuentes de ingresos y los impulsores de los negocios. Esta información es relevante para ajustar los programas ofrecidos en el marco de la EOC de acuerdo con la categoría.

La interfase del cliente del MN impulsa la dinámica de la estrategia, logrando posicionar con éxito en el mercado los productos del sector agroindustrial con la marca Origen Caldas. La normatividad exigida a los negocios vinculados a la EOC, como la formalización empresarial, aspectos tributarios, contables y sanitarios, ha impulsado el desarrollo de la infraestructura del MN en términos administrativos y operativos, que mejoran la propuesta de valor e influyen de forma positiva en el modelo financiero.

La EOC afecta de manera indirecta el fortalecimiento del modelo de negocio, ya que los componentes administrativos y de operaciones deben evolucionar para incursionar en nuevos mercados, e impacta de manera directa el componente de la interfase del cliente,

al tener como principal estrategia el acercamiento de la oferta y la demanda. También se concluye que las limitaciones de carácter financiero son los principales factores que influyen en la evolución de los negocios.

Roles de contribución (taxonomía CReDiT)

Martha Cecilia Ramírez Salgado: conceptualización, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión y liderazgo en la planificación, visualización y redacción (documento original, revisión y edición).

José Porfirio González Farías: curación de datos, análisis formal, metodología, *software*, validación y redacción (revisión y edición).

Referencias

- Albuquerque, F. (2016). El enfoque del desarrollo económico territorial y la política. Enseñanzas para el cambio de modelo productivo. En J. Noguera Tur (Ed.), *La visión territorial y sostenible del desarrollo local: Una perspectiva multidisciplinar. Territorio, desarrollo, sistema productivo* (pp. 47-66). Universitat de València.
- Asamblea Departamental de Caldas. (2014, 6 de mayo). Política pública para el desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial del Departamento de Caldas: Una alternativa para la superación de la pobreza 2014-2035. *La Gaceta Departamental* (0044).
- Astley, W. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535. <https://doi.org/10.2307/258292>
- Ausrød, V., Sinha, V., & Widding, Ø. (2017). Business model design at the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 162, 982-996. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.014>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>

- Barnet, O. (2019). Políticas de desarrollo económico local. ¿Y si repensamos lo básico? *Terra: Revista de Desarrollo Local*, (5), 105-125. <https://doi.org/10.7203/terra.5.14807>
- Bock, A., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Camacho, Y., Muñoz, A., & Real, E. (2014). Tipificación de los vínculos producto típico-territorio: Una metodología con aplicación empírica en productos agroalimentarios de la región andina de Colombia. *Agroalimentaria*, 20(38), 15-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199229475002>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Cervilla, M., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 289-308. <https://doi.org/10.31876/racs.v19i2.25623>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2019). *Guía sobre modelos inclusivos de negocio: Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas*. <http://www.fao.org/3/CA3004es/ca3004es.pdf>
- Flores, M. (2007). La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible. *Revista Ópera*, (7), 35-54. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500703>
- França, C., Robert, K., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124>
- Garizábal Donado M. E., Sánchez Otero, M., & Estrada López, H. H. (2017). Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana. *Espacios*, 38(47), 6. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n47/17384706.html>
- Goyal, S., Sergi, B., & Kapoor, A. (2017). Emerging role of for-profit social enterprises at the base of the pyramid: The case of Selco. *Journal of Management Development*, 36(1), 97-108. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2015-0070>
- Gómez, C., & Fernández, S. (2019). La acción social empresarial como instrumento de Justicia Social: La empresa como garante de los Derechos Humanos. *Empresa y Humanismo*, 22(1), 43-70. <https://doi.org/10.15581/015.xxii.1.43-70>
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82-110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>

- Haubro, A., Lomholt, H., R., Nielsen, S., & Knudsen, U. (2015). Tactical and strategic choices in business models: Evidence from a Danish fashion outlet. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 274-289. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2014-0056>
- Ickis, J., Leguizamón, F., Metzger, M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: Campo fértil para los negocios inclusivos. *Revista Latinoamericana de Administración*, (43), 107-124. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612112007>
- Jagtap, S., & Larsson, T. (2018). Design and frugal innovations: Three roles of resource-poor people. En *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International design conference* (pp. 2657-2668). <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0152>
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90-111. <https://doi.org/10.2307/41166407>
- Lee, C., & Delgadillo, J. (2018). El potencial territorial como factor del desarrollo: Modelo para la gestión rural. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15(2), 191-213. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722018000200191&lng=es&tlng=
- Lindblom, C. (1959). The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63(6), 582-594. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.025>
- Lopes, C., Rengifo, J., & Correia, J. (2021). La relación de los productos agroalimentarios de calidad diferenciada con el turismo en España y Portugal. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (89), 1-33. <https://doi.org/10.21138/bage.3020>
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). Business models for shared value. *Network for Business Sustainability: South Africa*. <http://www.nbs.net>
- Mangematin, V., Ravarini, A., & Sharkey, P. (2017). Practitioner insights on business models and future directions. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 3-5. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0130>
- Markides, C. (2015). Research on business models: Challenges and opportunities. *Business Models and Modelling*, 33, 133-147. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033004>
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 87(5), 28-38.
- Matos, L., Cabas, A., Díaz, F., & Lombana, J. (2019). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social: El caso de las cooperativas bananeras

- del Magdalena (Colombia). *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, (132), 195-217. <https://doi.org/10.5209/reve.65488>
- McInroy, N. (2018). Wealth for all: Building new local economies. *Local Economy*, 33(6), 678-687. <https://doi.org/10.1177/0269094218803084>
- Micheline, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Montoya-Restrepo, L., & Montoya-Restrepo, I. (2022). Negocios inclusivos: Un modelo de metáfora biológica para el sector agropecuario. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 25-44. <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.02>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley y Sons.
- Pacciani, A., Belletti, G., Marescotti, A., & Scaramuzzi, S. (2001, 28-30 de junio). *The role of typical products in fostering rural development and the effects of regulation (EEC) 2081/92* [ponencia]. Policy Experiences with Rural Development in a Diversified Europe, 73rd EAAE Seminar, Ancona, Italy.
- Perfetti, J., Hernández, A., Leibovich, J., & Balcázar, Á. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. SAC y Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/61>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Business model with a social impact. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Priem, R., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51(1), 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.007>
- Rivera, L., Pumagualle, M., & Vera, R. (2021). Comercio justo: La dinámica intermedia entre el productor y el consumidor. *Alfa Publicaciones*, 3(3.1), 185-201. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i3.1.86>
- Roth, A. (2002). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Aurora.
- Sánchez, O. (2020). *Identidades culturales y redes organizativas de productores de queso tradicional y genuino: Un estudio de micro-regiones en Chihuahua y Chiapas*. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

- Santana, A., Cruz, B., Castillo M., & Acevedo, J. (2023). Análisis teórico sobre la identidad del territorio como una estrategia para el desarrollo local. *CIENCIA Ergo-Sum*, 31(2). <https://doi.org/10.30878/ces.v31n0a6>
- Sinkovics, N., Sinkovics, R., & Yamin, M. (2014). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid-implications for MNES? *International Business Review*, 23(4), 692-707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.12.004>
- Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). (2020). *Estrategia de desarrollo local incluyente OVOP Colombia Documento metodológico #04: Guía para el estudio de Cadena de Valor Simple y selección de Mi Producto*. Servicio Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Trabajo, Agencia de Cooperación Internacional de Japón. https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Documents/DM_04_Guia_para_el_estudio_de_Cadena_de_Valor_Simple_y_seleccion_de_Mi-Producto_OVOP.pdf
- Soriano-Pérez, Z., & Torres-Rivera, A. (2020). Competitividad en los negocios inclusivos, desde la teoría de la base de la pirámide. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 14(14). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1898>
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model Canvas: The social enterprise model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232-251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Vial, V. (2016). A business model canvas for social enterprises. *Sains Humanika*, 8(1-2). <https://doi.org/10.11113/sh.v8n1-2.825>
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>