

Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de Córdoba



Compiladores
José Luis Díaz Ballesteros
Deivi David Fuentes Doria
Patricia Milena Cassab Martínez
Stalyn Guerrero Gómez



658.421
I58

Díaz Ballesteros, José Luis, compilador
Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de
Córdoba / José Luis Díaz Ballesteros y otros 3 compiladores -- 1 edición -- Medellín
: UPB, 2020.

178 p., 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-900-0 (versión digital)

1. Innovación empresarial – Agricultura – Córdoba (Colombia) – 2. Economía doméstica - Agricultura – Cereté (Colombia) – 3. Economía convencional –
4. Agroecología – 5. Seguridad alimentaria – I. Título – II. Título

CO-MdUPB / spa / RDA
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Rubén Darío Sepúlveda Vargas, © Jorge Villadiego Lorduy, © Fernando Corena Ghisays, © Jaime Eliécer Rangel Bolaños, © Orlando Mauricio Lorduy Herrera, © María Carolina Esquivia Jalal, © Dayana Isabel García Sánchez, © Patricia Milena Cassab Martínez, © Daniel Eduardo Espinosa Corrales, © Roberto Carlos Osorio Mass, © Deivi David Fuentes Doria, © José Luis Díaz Ballesteros, © Stalyn Guerrero Gómez, © Melisa Andrea Fajardo Pereira, © Luis Martínez García, © Dolly Yamile Mayorca Beltrán
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana
Vigilada Mineducación

**Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas
comunitarias sostenibles de Córdoba**

ISBN: 978-958-764-900-0 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-900-0>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios
Facultad de Administración de Empresas

Equipo de Estudios económicos y administrativos para el desarrollo territorial "ESDER" en
colaboración con el Grupo Gestión Ambiental de Environment & Technology Foundation
Proyecto "Acciones para la gestión y la sostenibilidad ambiental territorial: Casos del
departamento de Córdoba y la región Caribe"

Seccional Montería

Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Rector Seccional Montería: Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

Vicerrector Académico Sede Medellín: Álvaro Gómez Fernández

Vicerrector Académico Seccional Montería: Roger Góez Gutiérrez

Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios: Aura Tatiana García Martínez

Director Facultad de Administración de Empresas: José Luis Díaz Ballesteros

Editor: Juan Carlos Rodas Montoya

Gestora Editorial Seccional Seccional Montería: Flora del Pilar Fernández Ortega

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diagramación: Martha Lucía Gómez Zuluaga

Corrección de Estilo: Casa Cazagazapos

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 1974-16-04-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito
sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

» Propuesta de valor de la producción hortofrutícola de la comunidad de El Retiro de los Indios aplicada al modelo de negocios Canvas

Patricia Milena Cassab Martínez¹
Daniel Eduardo Espinosa Corrales²

Resumen

En este capítulo se expone el diseño de la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas que comercializan los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba), con el fin de mostrar las características innovadoras que les permitan ganar una participación permanente en el mercado de la región cordobesa. La propuesta es uno de los elementos del modelo de negocios Canvas planteado por Alexander Osterwalder (2010), a quien se tomó

- 1 Docente asociada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería. Administradora de empresas, especialista en Gerencia de Servicios Sociales, magíster en Innovación para el Desarrollo Empresarial. Integrante del grupo de investigación Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional (ESDER). Correo electrónico: patricia.cassab@upb.edu.co.
- 2 Director y docente asociado de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería. Ingeniero mecánico, magíster en Gestión de la Industria de Hidrocarburos. Integrante del grupo de investigación Optimización de Procesos y Uso Racional de la Energía y Biomasa (OPUREB). Correo electrónico: daniel.espinosac@upb.edu.co.

como referente teórico en esta investigación. La metodología aplicada fue descriptiva, transaccional de campo no experimental. Los resultados dan a conocer que aun cuando los agricultores cuentan con tierras fértiles, buenas prácticas en la producción y conocimiento empírico, no cuentan con una propuesta valiosa que le permita al mercado diferenciar sus productos de los de otros productores de frutas y hortalizas, ni reconocer la calidad, el precio, el sabor, la presentación, el empaque, la distribución o la promoción, entre otras ventajas diferenciadoras que los caracterizan; el diseño de una propuesta de valor de los productos hortofrutícolas da cabida a que la comunidad de El Retiro de los Indios se posicione, aumente sus ingresos y logre permanecer en el mercado.

Palabras clave: Ventaja diferenciadora, propuesta de valor, innovación, mercado.

1. Introducción

Las frutas y hortalizas son alimentos de origen vegetal que hacen parte de la dieta alimentaria de todo ser humano, son fuente de vitaminas y tienen un elevado número de componentes que traen innumerables beneficios para la salud. Las frutas y hortalizas son cultivadas en la mayor parte de las zonas habitadas del planeta (Rodríguez, 2018). Cerca del 30,4% de la población colombiana vive en las zonas rurales, según el Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014), razón por la cual tiene más posibilidades de aprovechar los recursos del campo y utilizarlos para su beneficio económico. De acuerdo con el último informe sobre mercado laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018), en el segundo trimestre del año los trabajadores del campo representaron por cuenta propia el 54% del empleo rural; los obreros y empleados particulares, el 18.5%, y los jornaleros o peones, el 11.3%, entre otros. En el primer semestre del 2018, el DANE contabilizó alrededor de cinco millones de personas ocupadas, de las cuales más de la mitad pertenecen a la agricultura familiar campesina.

En ese contexto, la población que vive en la zona rural cuenta con un nivel de educación muy bajo, en comparación con la población urbana, ya que el 26% de la población rural accede a la educación media o superior, y el 56% accede a la educación primaria o no accede a la educación (CORPOICA, 2015). En el corregimiento El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba) la falta de formación profesional no les ha impedido a los campesinos desempeñarse como agricultores de la región, ya que cuentan con terrenos fértiles para sus cultivos, el conocimiento de la estructura productiva con estacionalidades y afectaciones climáticas y secretos ancestrales, por ser descendientes de poblaciones indígenas; además, traen consigo experiencias de la producción de frutas y hortalizas con características en cuanto a la forma, el color y el sabor que satisfacen al mercado.

Cabe señalar que esta comunidad lleva más ochenta años comercializando frutas y hortalizas en la región cordobesa, pero su labor no es reconocida debido a la falta de estrategias comerciales y de distribución que les permitan dar a conocer sus productos en la región y en todo el Caribe colombiano; sus cosechas son comercializadas a precios bajos en pocos puntos de venta; la exigencia de una oferta de productos más

competitivos en los almacenes de cadena, los grandes supermercados o hipermercados, las tiendas de conveniencia, las tiendas y las plazas de mercado ha obligado a los agricultores a producir con calidad para mantenerse como productores de frutas y hortalizas activos en el sector.

Es así como a partir de un proyecto integrador ejecutado por docentes y estudiantes de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana se buscó integrar diferentes cursos que respondieran a un solo propósito: diseñar un modelo de negocios en las prácticas de producción hortofrutícolas de la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios en el Municipio de Cereté (Córdoba).

De esta manera, se diseñó la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas de la comunidad de Los Patios. La propuesta es uno de los nueve bloques que componen el modelo de negocios Canvas, busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con propuestas valiosas (Osterwalder, 2010). El diseño se da al comprender las perspectivas que tienen los clientes, las motivaciones y las frustraciones que generan los productos; conocer los intereses de los clientes permite diseñar productos difíciles de copiar y productos que superen la oferta de la competencia.

En relación con lo anterior, el diseño de la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas que comercializan los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba) que se plantea en este capítulo tiene como propósito determinar características innovadoras que les permitan ganar participación en el mercado de la región cordobesa.

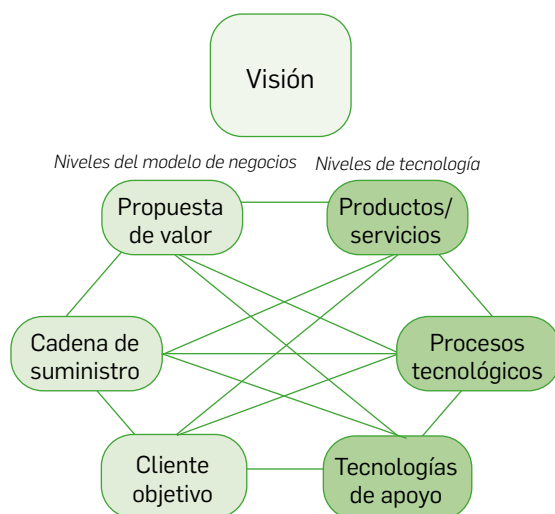
2. Bases teóricas

Los referentes teóricos que fueron abordados en esta investigación tienen que ver con la tecnología, la innovación en el modelo de negocios, la propuesta de valor y la identificación de las necesidades, las alegrías y las frustraciones de los clientes.

2.1 La tecnología y los cambios en el modelo de negocios que definen la innovación

Según la teoría de Dávila, Epstein y Shelton (2013), hacer que la innovación funcione es todo un reto para quienes la implementan. La innovación se produce cuando se cambia cualquiera de las piezas principales de la tecnología o del modelo de negocios de los productos y servicios que se entregan a los clientes. Una empresa debe tener un control firme sobre seis niveles principales de innovación para capturar el crecimiento completo y potencial de rentabilidad; esos niveles son la propuesta de valor, la cadena de suministros, el cliente objetivo, los productos o servicios, los procesos tecnológicos y las tecnologías de apoyo, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Seis niveles de innovación en el modelo de negocios y en la tecnología



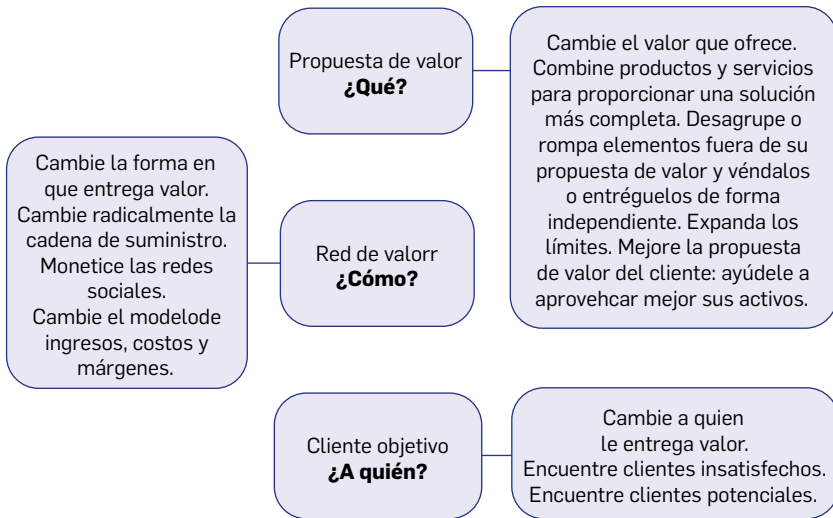
Fuente: Dávila, Epstein y Shelton (2013).

2.2 Niveles del modelo de negocios

Un modelo de negocios describe la manera en que una empresa crea, vende y ofrece valor a sus clientes; el cambio en un modelo de negocios puede impulsar la innovación en tres áreas: la propuesta de valor, la

cadena de suministros y el cliente objetivo (Dávila, Epstein y Shelton, 2013). La propuesta de valor hace referencia a los cambios del producto o el servicio que permiten entregarlo al mercado totalmente nuevo; el segundo elemento es la cadena de suministros, y define cómo se le entrega ese valor al mercado incluyendo la organización, a los socios y la operación logística; el cliente objetivo hace referencia a los segmentos de clientes identificados a quienes se les venderán los productos o servicios (ver figura 2).

Figura 2. Niveles del modelo de negocios



Fuente: Adaptado de Dávila, Epstein y Shelton (2013).

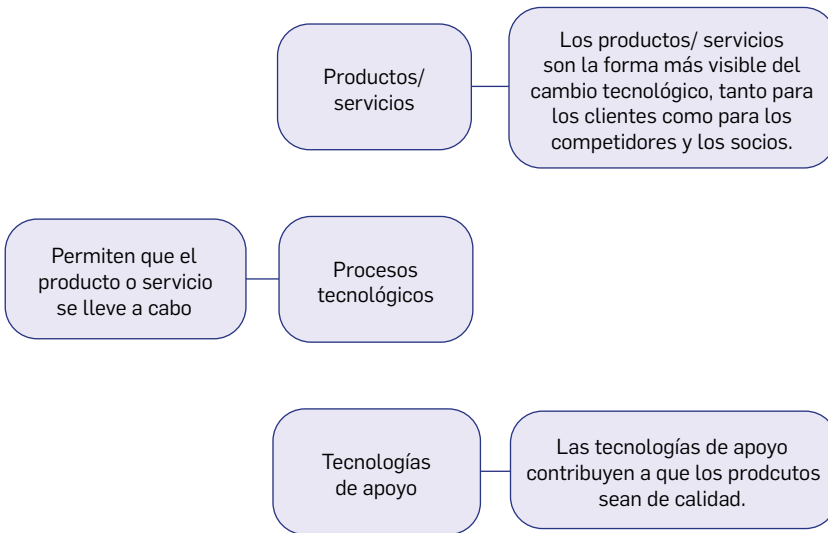
Con base en la innovación del modelo de negocios, se plantea que la propuesta de valor, para ser innovadora y proporcionar una solución más completa, debe combinar sus productos, romper paradigmas, expandir los límites y superar las expectativas del cliente. Es por eso que la propuesta de valor debe responder al qué, debe preguntarse qué se debe cambiar. La red de valor debe apuntar a cambiar la forma en que se entrega el valor, cambiar la cadena de suministros, monetizar las redes sociales, cambiar el modelo de ingresos, costos y márgenes; en este punto la red de valor responde a la pregunta ¿cómo?, para definir cómo se va a entregar esa propuesta de valor. La última área que se explica para impulsar la innovación en el modelo de negocios

es el cliente objetivo, lo que implica encontrar clientes insatisfechos y clientes potenciales para ofrecerles una propuesta de valor innovadora; para captar al cliente objetivo la pregunta es ¿a quién se dirigirá la propuesta de valor? (Dávila, Epstein y Shelton, 2013).

2.3 Niveles del modelo de tecnología

El modelo involucra cambios generados en tecnologías que representen la innovación central en una empresa, innovar es más que cambiar tecnologías para crear productos y servicios mejores, más baratos y rápidos. Los niveles del modelo de tecnología, de acuerdo con lo planteado por Dávila, Epstein y Shelton (2013), se centran en tres aspectos importantes: los productos o servicios, los procesos tecnológicos y las tecnologías de apoyo. Los cambios en los productos o servicios son la forma más visible del cambio tecnológico, tanto para los clientes como para los competidores y los socios; los procesos tecnológicos son los que permiten que los productos o los servicios se lleven a cabo; así mismo, las tecnologías de apoyo contribuyen a que los productos sean de calidad.

Figura 3. Niveles del modelo de tecnología

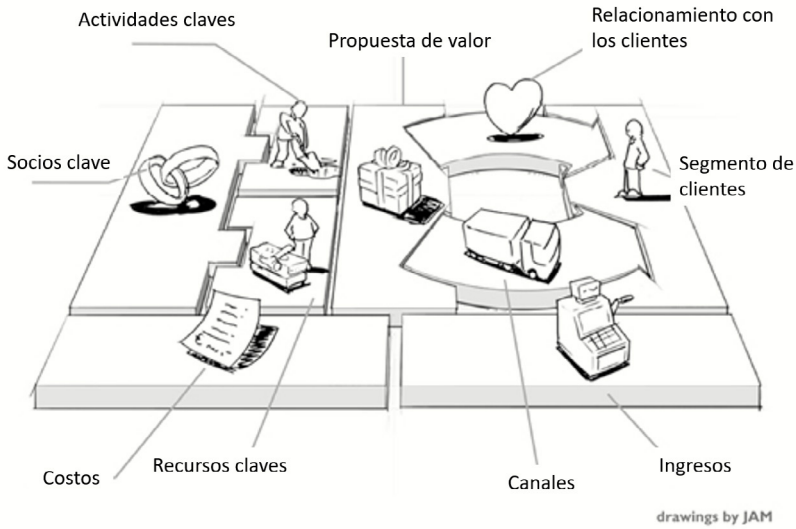


Fuente: Adaptado de Dávila, Epstein y Shelton (2013).

2.4 Modelo de negocios Canvas

De acuerdo con la teoría de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), en el libro *The business model generation*, el modelo de negocios Canvas es una herramienta que se parece al lienzo de un pintor, en el que se pueden pintar cuadros de modelos de negocios nuevos o existentes y que tiene nueve elementos que son desarrollados por un grupo de personas que conjuntamente dibujan y discuten por medio de notas o marcadores de tablero. Es una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis entre sus participantes (ver figura 4).

Figura 4. Lienzo del modelo de negocios



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Cada uno de los nueve bloques del lienzo del modelo de negocios explica las características para su adecuada construcción; su elaboración responde a tres grandes interrogantes: ¿qué?, ¿cómo?, ¿a quién? (Osterwalder y Pigneur, 2010); después de seleccionar la empresa, los productos o los servicios a desarrollar, se inicia la construcción del lienzo de la siguiente forma:

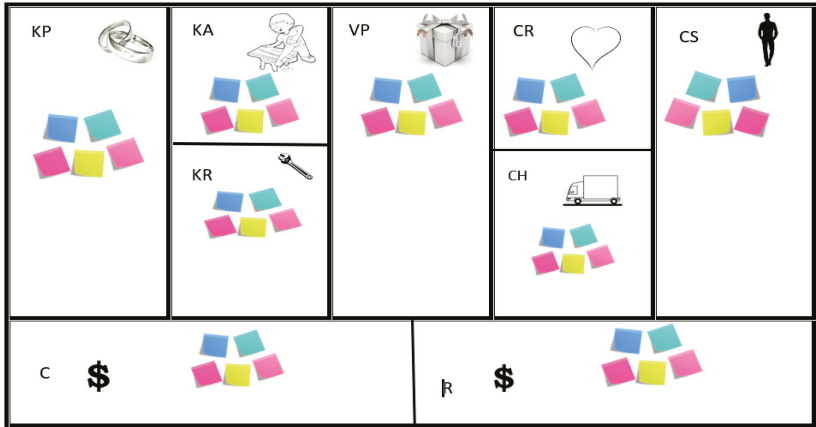
1. El primer bloque se estructura con la identificación del segmento de clientes, se enfoca en los clientes a quienes se les dirigirá la propuesta de valor, pues sin clientes una empresa no sobrevivirá por mucho tiempo; de ahí la importancia de decidir qué segmento escoger para satisfacer sus necesidades, identificar sus comportamientos u otros atributos comunes; hay diferentes tipos de segmentos de clientes que se deben tener en cuenta: los mercados en masa, el nicho de mercado, el mercado diversificado y el mercado multilateral.
2. El segundo bloque es la propuesta de valor, que solucionará los problemas o necesidades de los clientes, es la razón por la cual los clientes escogen una empresa sobre otra, un manojito de beneficios que una empresa tiene para ofrecer a sus clientes; entre los elementos que contribuyen a la creación de valor se encuentran la novedad, el rendimiento, la personalización, el diseño, la marca, el precio, la accesibilidad, la reducción del riesgo y la usabilidad, entre otros.
3. El tercer bloque son los canales de distribución o la forma en que se hará llegar esa propuesta de valor a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta; el truco de los canales de distribución es encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales, para integrarlos y proporcionarle al cliente una gran experiencia.
4. El cuarto bloque se construye teniendo en cuenta que es importante mantener el relacionamiento con cada segmento de cliente; el relacionamiento se da atendiendo a las motivaciones en cuanto a la adquisición de clientes, la retención de los mismos y el aumento de las ventas. Del relacionamiento con los clientes se espera que la empresa los asista en el proceso de ventas, ya sea en un punto de venta, a través de un *call center*, por correo electrónico o de cualquier otra forma; la atención personalizada en cada caso específico; los servicios automatizados; comunidades que permitan mantenerse en constante comunicación con los clientes para intercambiar conocimiento y resolver inconvenientes.
5. El quinto bloque se refiere al análisis de las entradas obtenidas por la venta de activos, las tarifas de uso de un servicio particular, la cuota de suscripción para acceder a algún servicio, las rentas, los permisos de propiedad intelectual, los honorarios, los anuncios, entre otros ingresos, según las especificidades de la empresa.
6. El sexto bloque del lienzo son los recursos o activos clave, necesarios para ofrecer y entregar la propuesta de valor; estos están categori-

- zados de la siguiente manera: físicos (construcciones, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de puntos de venta); intelectuales (marcas, el conocimiento de los propietarios, patentes, bases de datos); humanos (personal con conocimientos y habilidades específicas); financieros (recursos financieros o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito).
7. El séptimo bloque son las actividades clave, necesarias en la construcción de la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes objetivo; las actividades clave están categorizadas así: producción (actividades para diseñar y hacer un producto en cantidades sustanciales y con calidad superior), resolución de problemas (son las actividades realizadas para resolver los problemas individuales de cada cliente), plataforma de la empresa.
 8. El octavo bloque a construir son los aliados clave, la red de proveedores y aliados que hacen que el modelo de negocios funcione. Se pueden distinguir cuatro tipos de alianzas: las alianzas estratégicas entre empresas que no son competidoras, las alianzas entre competidores, los proyectos conjuntos y el relacionamiento con los proveedores. Las alianzas clave tienen como propósito optimizar y hacer economías de escala, reducir el riesgo y la incertidumbre, adquirir recursos particulares necesarios para extender sus propias capacidades.
 9. El noveno bloque es la estructura de costos; este describe los costos más importantes que se incluyen en el modelo de negocios, como los costos de manejo, los costos fijos, los costos variables y las economías de escala (ver el ejemplo de la construcción del lienzo del modelo de negocios en la figura 5).

2.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón por la que los consumidores convierten una empresa en otra; resuelve los problemas de los clientes o satisface sus necesidades; es un paquete seleccionado de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento específico de clientes (Osterwalder, 2010). La propuesta de valor es una agregación o un paquete de beneficios que una empresa ofrece a los clientes; algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Permite que los clientes le encuentren valor al producto en el estatus, el diseño, la novedad, el precio, los costos bajos, la reducción

Figura 5. Construcción del lienzo del modelo de negocios



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

del riesgo, la accesibilidad, la conveniencia, la personalización, como se explica en la figura 6. Elementos que contribuyen a la creación de valor.

Figura 6. Elementos que contribuyen a la creación de valor



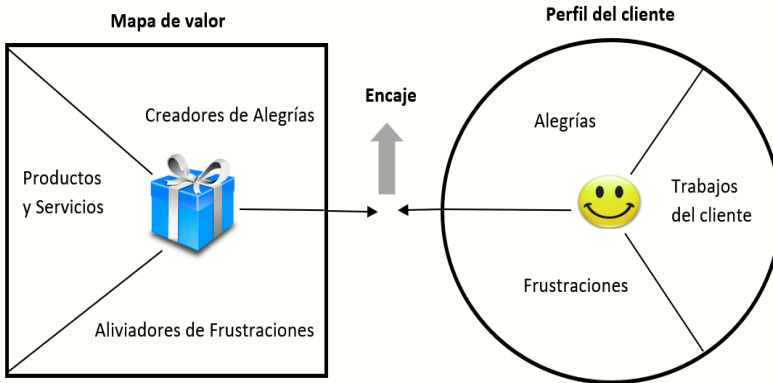
Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder (2010).

2.6 El lienzo de la propuesta de valor

Además de las anteriores teorías, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), en su libro *Diseñando la propuesta de valor*, explican que después de desarrollar el lienzo del modelo de negocios se desarrolla el lienzo de la propuesta de valor, en el que se describen los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos o los servicios.

Ahora bien, el lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados que deben encajar el uno con el otro: uno es el perfil del cliente, para conocer de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes, y el otro es el mapa de valor, que describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocios (ver figura 7).

Figura 7. Lienzo de la propuesta de valor (mapa de valor y perfil del cliente)



Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, (2015).

El perfil del cliente describe los trabajos, las frustraciones y las alegrías que tiene el cliente frente a determinados productos o servicios. Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan; los trabajos del cliente describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral, tal como lo expresan con sus propias palabras; las frustraciones describen los malos resultados, los riesgos y los obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

El mapa de valor describe los productos y servicios alrededor de los cuales se construye una propuesta de valor, los creadores de alegrías, los aliviadores de frustraciones. Se crea una lista de los productos y los servicios en la que se construye una propuesta de valor; los creadores de alegrías describen cómo los productos y los servicios crean alegrías para el cliente; los aliviadores de frustraciones describen cómo los productos y los servicios apalancan las frustraciones del cliente.

El encaje del perfil del cliente y el mapa de valor se da cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, algo que ocurre cuando se abordan los trabajos importantes, se alivian las frustraciones externas y se crean alegrías esenciales para ellos.

3. Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo de la investigación fue descriptiva, transaccional de campo no experimental. La investigación se desarrolló por medio de la construcción del lienzo del modelo de negocios; se inició con el diseño de la propuesta de valor, luego se identificaron el segmento de clientes, los canales de distribución, el relacionamiento con los clientes, las actividades clave, los recursos clave, la fuente de ingresos, la estructura de costos y, finalmente, la elaboración de los lineamientos para la creación de la empresa Tío Jose.

La técnica y el instrumento están basados en la observación, las revisiones documentales y el trabajo de campo; específicamente se diseñó la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas que comercializan los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba).

4. Resultados

A partir de la planeación de un proyecto integrador denominado “modelo de negocios de las prácticas de producción hortofrutícolas de la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios”, el Programa de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, integró a docentes, estudiantes y la comunidad de

Los Patios en el cumplimiento del objetivo del proyecto, que consistió en formar y fortalecer a la comunidad de El Retiro de los Indios en el desarrollo de un modelo de negocios que analizara las estrategias del mercado, la producción, los ingresos, los egresos y las estrategias gerenciales que les permitieran ofrecer una propuesta de valor innovadora de los productos hortofrutícolas.

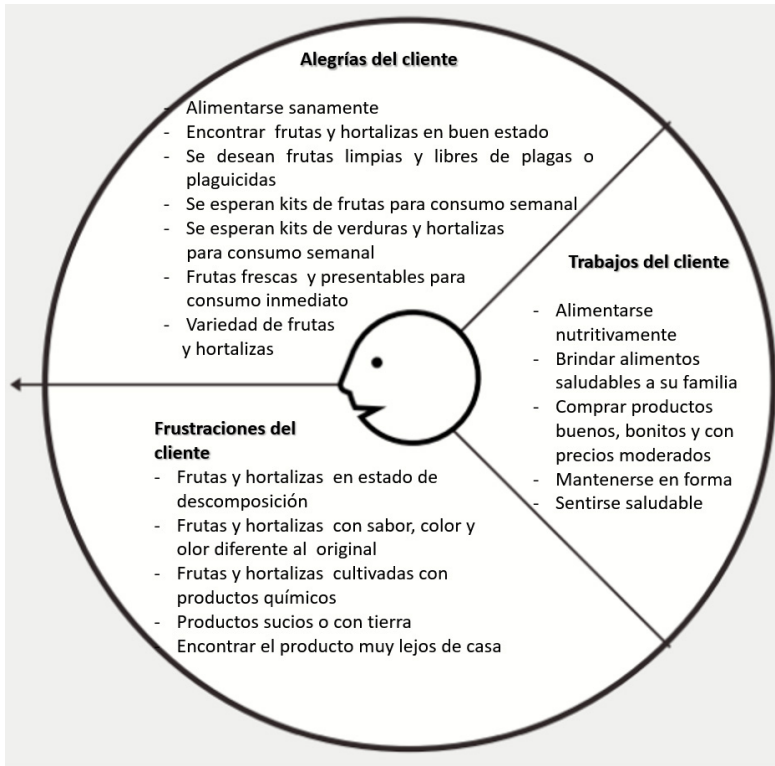
Fue así como se seleccionaron cinco cursos del Plan de Estudios del Programa de Administración de Empresas que permitieron realizar el trabajo de campo durante un semestre académico; el curso Mentalidad Emprendedora, perteneciente al ciclo profesional, se encargó del diseño de la propuesta de valor; Fundamentos de Mercadeo, del ciclo básico disciplinar, se encargó de trabajar en el segmento de clientes, el relacionamiento con los clientes y los canales de distribución; Gestión por Procesos, del ciclo profesional, identificó todas las actividades y los recursos clave; Costos y Presupuestos, del ciclo profesional, identificó los ingresos y los egresos; y por último, el curso de Gerencia Estratégica, también del ciclo profesional, intervino en las directrices para la formalización y la puesta en marcha de la empresa Tío José.

Ahora bien, en la comunidad de Los Patios se cultivan frutas y hortalizas como fuente de generación de ingresos para la población campesina-indígena, que con pocos recursos ha crecido incrementalmente en los últimos ochenta años, con productos como la berenjena, el mango, la habichuela, el ñame, el tomate, el níspero, el plátano, la yuca, el ají, el limón, la naranja, la guayaba dulce, la guayaba agria, la papaya, entre otros (ver figura 8).

Los productos hortofrutícolas mencionados son el insumo para el diseño de una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de sus clientes reales y potenciales. El diseño se realizará teniendo en cuenta las teorías mencionadas sobre el perfil del cliente, el mapa de valor y su encaje (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015).

Para identificar el perfil de los clientes se dividieron sus opiniones en alegrías, frustraciones y trabajos; se encontró que a los clientes les genera alegría alimentarse sanamente, encontrar frutas y hortalizas en buen estado, limpias, libres de plagas o plaguicidas, que esperan ofertas de kits de frutas y hortalizas para el consumo semanal, y esperan

Figura 8. Perfil del cliente de los productos hortofrutícolas



Fuente: Elaboración propia.

frutas frescas y presentables para el consumo inmediato; en cuanto a las frustraciones, se encontró que los clientes se frustran cuando ven frutas u hortalizas en estado de descomposición, con sabores, colores y olores diferentes a los originales, cultivadas con productos químicos, que estén con tierra o sucias y que se encuentren muy lejos de casa; con respecto a los trabajos de los clientes (refiriéndose a las tareas que intentan realizar), se encontró que ellos quieren alimentarse nutritivamente, brindar alimentos saludables a su familia, estar en forma, sentirse saludables y comprar productos buenos, bonitos y con precios moderados (ver figura 9).

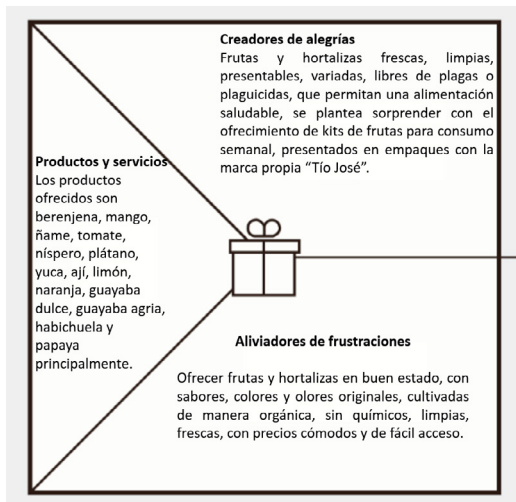
El mapa de valor se realizó dividiéndolo en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías; los productos que ac-

Imagen 1. Cultivos y productos cosechados



Fotografía de Cassab Martínez, Patricia (2018)

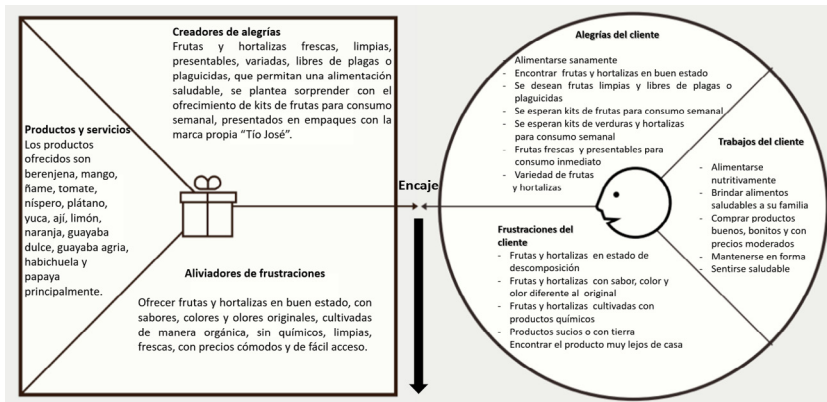
Figura 9. Mapa de valor



Fuente: Elaboración propia.

tualmente ofrece la comunidad son principalmente berenjena, mango, habichuela, ñame, tomate, níspero, plátano, yuca, ají, limón, naranja, guayaba dulce, guayaba agria y papaya; en cuanto a los aliviadores de frustraciones, se plantea que se deben ofrecer frutas y hortalizas en buen estado, con sabores, colores y olores originales, cultivadas de manera orgánica, sin químicos, limpias, frescas, con fácil agarre y precios cómodos; en relación con los creadores de alegrías para los clientes, se propone ofrecer frutas y hortalizas frescas, limpias, presentables, variadas, libres de plagas o plaguicidas, que permitan una alimentación saludable, así como sorprender con el ofrecimiento de kits de frutas y kits de verduras y hortalizas para el consumo semanal (ver figura 10).

Figura 10. Diseño de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

Fue así como se dio el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor, abordando trabajos importantes, aliviando frustraciones extremas y creando alegrías para los clientes; uno de los resultados obtenidos gracias al diseño de la propuesta de valor es el kit de frutas y hortalizas con alto índice nutricional, con productos frescos, saludables, limpios, con colores, olores y sabores originales, cultivados responsablemente de manera orgánica, sin químicos, con un empaque que permita transportarlos fácilmente y que tenga marca propia, lo que genera confianza en los clientes frente a los productos ofrecidos (ver figura 11).

5. Conclusiones y recomendaciones

Para empezar a concluir, hay que considerar que la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios no cuenta con una formación académica que le permita estructurarse o entablar un relacionamiento con los clientes para darse a conocer en el mercado regional de manera oportuna, pero sí cuenta con la experiencia necesaria para cosechar frutas y hortalizas de manera orgánica, con prácticas ancestrales y con terrenos fértiles.

Aun cuando contaba con estas prácticas, las frutas y hortalizas que comercializa la comunidad no presentaban una ventaja diferenciadora o una propuesta de valor para el cliente en cuanto a calidad, precio, sabor, presentación, empaque, distribución, promoción, entre otras cualidades.

La comunidad ha recibido apoyo por parte de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, en relación con la formación y el fortalecimiento de su modelo de negocios. El acompañamiento ha consistido en establecer estrategias de comercialización, llevar el control en su manejo financiero, planear estratégicamente y diseñar propuestas de valor para los productos que ofrecen al mercado.

Para el diseño de la propuesta de valor se tomaron las teorías de Osterwalder y Pigneur 2010, y la de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith 2015, con sus libros *Business model generation* y *Diseñando la propuesta de valor* respectivamente; en el diseño se describieron los re-

sultados del lienzo de la propuesta de valor en sus dos componentes: el perfil del cliente y el mapa de valor.

La descripción del perfil del cliente puso en evidencia que los trabajos, las frustraciones y las alegrías de los clientes están enfocados en mantener una alimentación saludable, con frutas frescas, limpias, con buen olor, sabor, libres de plaguicidas, con buena presentación y de fácil agarre en el momento de llevarlas a casa.

El mapa de valor expuso las características de una propuesta de valor dividiéndolas en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, lo que permitió generar productos con buena presentación, empacados en kits para el uso semanal con su marca propia (Tío Jose), y les ayudó a ganarse la confianza y el reconocimiento en el mercado.

El encaje se logró cuando coincidieron el perfil del cliente y el mapa de valor, al abordar trabajos importantes, aliviar frustraciones extremas y crear alegrías para los clientes (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015).

Finalmente, la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas da cabida a que la comunidad de El Retiro de los Indios se posicione, aumente sus ingresos y logre su permanencia en el mercado local, regional y nacional.

Referencias

- Cook, R. (1997). Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas. *Revista Española de Economía Agraria*, (181), 183-208. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/3159/d2e80ecd5f5524c6a78b-831962faea66905.pdf>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) (2015). *Misión para la transformación del campo*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuariorestal%20y%20pesca/Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20Ciencia,%20Tecnolog%C3%ADa%20e%20Innovaci%C3%B3n%20en%20el%20Sector%20Agropecuaria-CORPOICA.pdf>.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2014). Censo Nacional Agropecuario. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018>.
- Dávila, T., Epstein, M., y Shelton, R. (2013). *Making innovation work*. New Jersey: Pearson Education.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hrebiniak, L., (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: Pearson Education.
- Littman, J., Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation*. New York: Currency Doubleday.
- Michael, H., Morris, D., y Kuratko, F. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Ohio: Thomson South-Western.
- Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2010). *Business model generation*. Chichester: John Wiley & Sons Limited.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Rodríguez, V., y Magro, E. (2008). *Bases de la alimentación humana*. Oleiros: Editorial Netbiblo. Recuperado de https://books.google.es/books?id=c_f5eJ77PnwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.
- Sociedad de Agricultores de Colombia (2018). *Revista Nacional de Agricultura, 982*. Recuperado de https://sac.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Revista-SAC-982_final_digital.pdf.
- Sociedad de Agricultores de Colombia (2018). *Revista Nacional de Agricultura, 984*. Recuperado de https://sac.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Revista-SAC-984_Final_Digital.pdf.
- Yoram, W., y Crook, C. (2005). *The power of impossible thinking*. New Jersey: Wharton School Publishing.