



# Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social

*Proposal of a business model from a social entrepreneurship perspective*

Corporación Universitaria Adventista, Colombia

## **Olandy Naranjo Rivera**



Contadora Pública y especialista en Gerencia de Organizaciones por la Corporación Universitaria Adventista (UNAC). Magíster en Administración por la Universidad de Montemorelos (México). Docente investigadora de la línea Desarrollo Social del Grupo Liderazgo Servidor de la UNAC, Medellín. Actualmente cursa el II semestre de la maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad EAFIT.

## Resumen

El objetivo de esta investigación consiste en la construcción del modelo de negocio y definición de la propuesta de valor de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), desde la perspectiva del modelo de empresa social que actualmente se desarrolla en la institución. El enfoque que se utiliza es cualitativo a partir de un estudio de caso. Las técnicas de recolección empleadas son el análisis documental y la entrevista con profundidad. La muestra seleccionada para las entrevistas es intencional, con cinco participantes entre empresarios, docentes, egresados y estudiantes de la UNAC. Los resultados indican que la institución desarrolla un modelo complejo de empresa social, con algunas características comparables al modelo mixto, según la teoría de la Kim Alter. La propuesta de valor definida es el contacto permanente con la realidad empresarial, a través de los talleres educativos de la institución. Como conclusión se propone el diseño de un modelo de negocio, dirigido a fortalecer el modelo de empresa social de la UNAC.

**Palabras clave:** Modelo de empresa social, modelo de negocio, modelo de emprendimiento y propuesta de valor.

## Abstract

This research's objective is to build the business model and the value proposal definition of the Adventist University Corporation (UNAC) from the perspective of the social enterprise model that takes place currently in the institution. The approach used is based on a qualitative case study. Collection techniques used are document analysis and in-depth interviews. The sample selected for interviews is intentional, with five participants, including UNAC's businessmen, teachers, alumni and students. The results indicate that the institution develops a complex social enterprise model, with some features comparable to the mixed model according to the Kim Alter's theory. The value proposal defined is the permanent contact with the business reality through the institution's educational workshops. In conclusion, a design of a business model aimed at strengthening the UNAC's social enterprise model is proposed.

**Keywords:** Social business model, business model, entrepreneurial model and value proposition.

## 1. Introducción

En la primera fase de investigación del proyecto “Construcción del modelo de emprendimiento de la UNAC”, desarrollado bajo una metodología cualitativa de estudio de caso entre julio de 2012 y setiembre de 2013, se concluyó que el modelo de emprendimiento de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) revela analogías con el modelo de empresa social incrustada operado bajo dos modelos: de pago por servicio y de empleo u ocupación descritos por Alter (2001; 2003). Los detalles de los resultados se presentaron en el marco del VII Workshop de la Red Emprendesur<sup>1</sup> en el mes de octubre de 2013. A partir de esta premisa, la segunda parte del proyecto incursiona en la búsqueda de conceptos y teorías de modelo de empresa social para definir una propuesta de valor de acuerdo a las características distintivas de la UNAC, con el propósito de plantear un modelo de negocio sobre la base de la filosofía de la educación adventista y según las necesidades y proyecciones de los clientes y/o usuarios del servicio.

Para comenzar, se relacionará los principales conceptos de la investigación alrededor de tópicos como el modelo de empresa social, el modelo de negocio y la propuesta de valor. Luego se procederá a explicar brevemente el proceso metodológico, con el objetivo de brindar información concreta respecto a las categorías de información utilizadas para fundamentar el marco teórico y, a su vez, se describirá el perfil de las personas entrevistadas, con el fin de ofrecer el contexto y la pertinencia de los aportes derivados de la experiencia y conocimiento del tema en discusión. Por último, los resultados de la investigación serán expuestos de forma gráfica con los respectivos comentarios alusivos a la propuesta del modelo de negocio de la UNAC, para terminar con las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio de caso institucional.

## 2. Marco teórico

Los conceptos relacionados pretenden ofrecer alternativas de análisis en torno al tema del emprendimiento social y la perspectiva de la sostenibilidad, relevante para las organizaciones que tienen como misión central un objetivo social. Las definiciones de modelo complejo y mixto de empresa social son extraídas de Alter (2001; 2003), quien describe características importantes de

---

<sup>1</sup>La Red Emprendesur está conformada por docentes, investigadores y profesionales en el área de emprendimiento a nivel latinoamericano. El evento se desarrolló en el edificio Ruta N de la ciudad de Medellín y la ponencia presentada se tituló “Modelos de empresa social aplicables al modelo de emprendimiento UNAC”. Recuperado 19 de setiembre 2014 de [http://emprendesur.net/boletines/E-BOOK\\_Formando\\_Comunidades\\_VII\\_WorkShop.pdf](http://emprendesur.net/boletines/E-BOOK_Formando_Comunidades_VII_WorkShop.pdf), pp. 371-392

los tipos de modelos de empresa social. Seguidamente, se relacionará diferentes enunciados del modelo de negocio para detallar particularidades que enriquecerán la construcción del modelo propuesto al final del proyecto y, finalmente, se expondrá el significado de propuesta de valor, con el propósito de identificar elementos afines al objetivo de la investigación.

### **2.1. Modelo complejo de empresa social**

Un modelo complejo de empresa social combina dos o más modelos operativos, al interior de la organización. Estos modelos son combinados con el propósito de alcanzar el impacto y los ingresos deseados por la empresa. A través de los modelos operacionales, integrado y externo, se pueden obtener grandes beneficios financieros, mientras que el modelo incrustado ofrece un altísimo retorno social.

Los modelos complejos son vehículos para alcanzar un equilibrio sustentable, especialmente en los casos donde la oportunidad financiera no precisamente cubre las necesidades sociales. Los modelos combinados pueden también servir para el crecimiento de la organización y para la diversificación de objetivos, aunque la inclusión de esta complejidad puede llegar a ocasionar un estiramiento forzado, si su crecimiento no es planeado y cuidadosamente administrado (Alter, citada en Nicholls, 2006).

### **2.2. Modelos mixtos de empresa social**

Muchas organizaciones, sin ánimo de lucro, trabajan con multiunidades de operaciones mixtas, cada una con diferentes programas sociales y distintos objetivos financieros. Las unidades, dentro del modelo mixto, pueden estar relacionadas con su público objetivo, sector social, misión, mercado o competencias principales.

Las organizaciones, que emplean modelos mixtos, combinan lo social con entidades de negocios, para diversificar sus servicios sociales y capitalizar sobre nuevos negocios y oportunidades sociales de mercado. Al igual que todas las empresas sociales, los modelos mixtos vienen en una variedad de formas, dependiendo de la antigüedad de la organización, el sector social, los objetivos financieros y las oportunidades.

Los modelos mixtos son comunes entre las grandes organizaciones multisector que establecen departamentos por separado o subsidiarios por cada área técnica (educación, salud, desarrollo económico, etc.). Un museo por

ejemplo, en adición a la exhibición educacional del arte, podría tener tanto un catálogo comercial con fines de lucro y la operación de investigación y adquisición altamente subsidiada (Alter, citada en Nicholls, p. 2006).

### **2.3. Modelo de negocio**

Existen varias propuestas como la definición de modelo de negocio desde la perspectiva de Osterwalder (2011). Para esta oportunidad se referirá otras definiciones que ayudarán a visualizar, en el modelo de negocio, una herramienta dinámica que permite a las empresas innovar, en los procesos internos, el desarrollo del objeto social para beneficio de la entidad y del cliente.

En el contexto empresarial las organizaciones buscan estrategias que ayuden a optimizar los recursos y hacerlos más productivos. Asimismo, integran en sus negocios diferentes facetas comerciales, con el fin de establecer alianzas significativas para el logro de sus objetivos financieros.

No obstante, las empresas sociales demandan un doble esfuerzo en el cumplimiento de sus metas misionales; primero, su interés principal apunta a desarrollar el objeto social sin ánimo de lucro luego, debe establecer estrategias financieras que soporten su actividad principal, sin dejar de hacer lo esencial de su misión. Por lo tanto, es imprescindible analizar y comparar las características distintivas del concepto de modelo de negocio, a partir de las definiciones relacionadas a continuación.

Según Aldana, Ibarra y Loeweinstein (2011, p. 190), el modelo de negocio puede ser definido con las siguientes palabras:

Se concibe como una herramienta conceptual y holística que permite entender la manera en cómo los elementos que la conforman interactúan a través de sus diferentes estrategias, de tal manera que permiten a la empresa crear, proporcionar y capturar valor, explotando las oportunidades del mercado.

La palabra “interactúan” denota la posibilidad de explorar y explotar creativamente cada dimensión del modelo, con el objetivo de hacer dinámica las estrategias y lograr la adaptación al cambio en el entorno y la sostenibilidad en el tiempo.

Como Winter y Szulanski (2001, p. 731) argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción (Demil y Lecocq, 2009, p. 86).

De otra parte, la capacidad de análisis, para implementar cambios en el modelo de negocio, se deriva de la experiencia y del conocimiento tácito de la persona o equipo de trabajo, acerca de la empresa y de los movimientos del medio que afectan el desarrollo del objeto social de la organización.

Por consiguiente, es oportuno evaluar las necesidades de la empresa social desde esta perspectiva, con el objetivo de minimizar el error a la hora de realizar cambios en el modelo de negocio, como se expresa a continuación: “El desarrollo de un modelo de negocio implica necesariamente un conocimiento adecuado y profundo de la organización y de su entorno, a efecto de estar en posibilidades de describir adecuadamente las características del mismo”. (Betz & Magretta, 2002, Citado en Guerra, Manríquez, & García, 2009, p. 95)

Puhakainen y Malinen (2009) aseguran que los modelos de negocio estáticos pueden ser peligrosos. Es necesario adaptar el modelo de negocio existente al contexto estratégico de la empresa; como un proceso dinámico y continuo; en lugar de la creación de un artefacto que puede llegar a ser obsoleto con el tiempo. El resultado del proceso debe originar varias subestructuras en lugar de un esquema estático (Citado en Molina et al, 2014, p. 40).

Para Eisenmann (Citado en Molina, et al. 2014, p. 39) un modelo de negocio es un conjunto integrado de elecciones características que especifican la propuesta única de valor para el cliente de una empresa, y cómo configura sus actividades –y las de sus alianzas- para entregar ese valor y obtener unos beneficios sostenibles.

La definición anterior agrega otra característica de un modelo de negocio, la configuración no solo de las actividades propias de la empresa, sino también la de sus aliados. Identificar las actividades de las organizaciones, que apoyan el modelo, puede significar un trabajo complejo. No obstante, en el ambiente del mercado global resulta relevante detallar y comprender la dinámica del negocio, a partir del desarrollo económico y comercial de los demás grupos de interés de la organización; para no caer en la ambigüedad y en el desperdicio de recursos tangibles e intangibles que pueden llegar a representar un valor substancial para el cliente.

Eisenmann (Citado en Molina, et al. 2014) menciona otro elemento en la conceptualización de un modelo de negocio: la propuesta única de valor. En la construcción de un esquema de negocio, la propuesta de valor se clasifica como un factor determinante en el éxito empresarial, a causa de las implicaciones que conlleva la creación y entrega del valor propuesto en la dinámica organizacional; proyectado al usuario del producto y/o servicio. Igualmente, es conveniente establecer pautas sobre la propuesta de valor percibida por el empleado al in-

terior de la empresa y la promesa de valor ofrecida al cliente, con el objetivo de considerar la contribución del trabajador, el cual representa un aliado especial en el modelo de negocio.

#### **2.4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor al empleado (PVE) es definida como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados la perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada” (Aguado & Avilés, 2012, p. 45).

Desde el enfoque de una empresa social, es posible que el empleado se identifique con la misión de la entidad, adoptando una posición activa y altruista frente a las actividades propias del objeto social, ayudando al mismo tiempo a construir una imagen corporativa positiva de la entidad, sin ánimo de lucro. No obstante, la organización también debe generar ese valor desde la relación administrativa con el empleado, para contribuir a la apropiación de la esencia misional en las acciones consecuentes a la promesa de valor generada para el cliente. En palabras de Aguado et al. (2012): “La PVE ha de reflejar los rasgos principales de la “personalidad” de la compañía...” (p. 46).

Por otro lado, la propuesta de valor, con respecto al cliente, se encuentra entrelazada en todos los componentes del modelo de negocio. Por tal motivo, las organizaciones buscan conocer y comprender las necesidades de los clientes, en procura de satisfacer las demandas del mercado. Molina et al. (2014) expresa, con referencia a la propuesta de valor, como el conjunto de productos y servicios que crean o agregan valor para un segmento específico de clientes.

Desde este contexto, es importante dar respuesta a las siguientes preguntas, en relación con la propuesta de valor: ¿Cuál es el problema que resuelve? ¿Qué valor se está entregando al cliente? ¿Qué necesidades satisface? ¿Cuáles son los productos y servicios ofrecidos a cada sector? (Moreno, 2012, p. 128). Antes de intentar responder estos cuestionamientos la empresa social, por su carácter sin ánimo de lucro y por su portafolio principalmente constituido por servicios, debe identificar los procesos que crean valor para el cliente de una forma concreta, con el objetivo de optimizar al máximo los recursos escasos con los que generalmente cuenta esta clase de organizaciones y para construir una propuesta de valor significativa para cada segmento de clientes.

### 3. Metodología

El proceso metodológico de la investigación, del estudio de caso durante la segunda fase, se fundamentó principalmente en dos técnicas de recolección de datos: el análisis documental y la entrevista con profundidad.

En el caso específico del análisis documental, Fox (Citado en Peña & Pirela, 2007) describe elementos relevantes en el proceso de búsqueda y estudio de los documentos seleccionados y define esta técnica de investigación con las siguientes palabras:

Es el examen, desglose, reconocimiento y estudio que se aplica a los documentos, considerando en ello sus elementos objetivos, tales como el tipo, autor, título, número de páginas, editorial, entre otros; y su significado general o la esencia del mensaje que contiene, el cual se constituye en elemento esencial para su recuperación intelectual (p. 59).

Respecto a la base teórica del modelo de empresa social, se basó principalmente en Alter (2006). Seguidamente, la categoría de información establecida para la búsqueda, en base de datos como EBSCO y en la biblioteca física, fue la siguiente: Modelo de negocio, modelo educativo, modelo de emprendimiento, propuesta de valor y creación de valor. Los hallazgos principales en el proceso de exploración documental giraron alrededor de artículos científicos resultados de investigación. Las referencias bibliográficas y los resúmenes de lectura fueron registrados en fichas de trabajo, herramienta definida por Río Rodríguez (2006), en la siguiente expresión:

Son instrumentos que ayudan a ordenar y sistematizar ideas e inclusive a puntualizar información en el esquema del diseño del trabajo de investigación...Asimismo, son los instrumentos en que se basa el investigador para utilizar, identificar y ordenar la información que se concentra en las fuentes documentales revisadas (p. 136).

Después de la revisión y análisis de la información recolectada, se procedió a esbozar un modelo de negocio con información básica de la UNAC, con el propósito de enriquecerlo con base en los aportes y apreciaciones de los entrevistados. Los criterios de selección para los consultados fueron los siguientes:

1. Docentes: personal de la institución con un tiempo de antigüedad mínima de 7 años.
2. Egresados: personal procedente del programa de Administración.

3. Estudiantes: personal con experiencia en el trabajo como estudiante de labor educativa. (estudiante que labora y estudia al mismo tiempo al interior de la UNAC).
4. Empresarios: personal con experiencia en asesoría y/o consultoría en emprendimientos de enfoque social.
5. Directores de Unidades de Emprendimiento o de Innovación: personal con experiencia específica en modelos de negocio y/o con un conocimiento amplio en emprendimientos sociales.

Las personas identificadas en el proceso investigativo, como idóneas y que estuvieron dispuestas a cooperar para realizar la entrevista, son relacionadas a continuación con el fin de ofrecer un panorama válido de confiabilidad y calidad; respecto al contenido del modelo de negocio planteado para la UNAC:

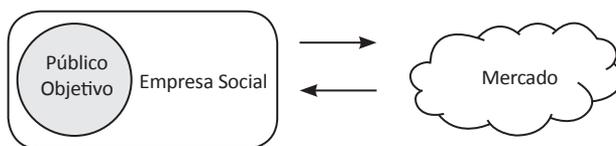
Esp. Víctor Berrio; Daniela Herrera; Lina María Anaya; Luis Enrique Ortiz; Alcides Flores. Todos ellos como especialistas relacionados al objeto de estudio.

Anterior a la entrevista, se envió por e-mail el diseño básico del modelo de negocio de la UNAC, con el objetivo de facilitar un conocimiento previo a los entrevistados referente al tema de la reunión. Las entrevistas fueron desarrolladas individualmente vía Skype para facilitar la comodidad de los entrevistados; en un espacio de tiempo entre 30 minutos y 1 hora. Los resultados del proceso se encuentran contenidos en la Figura 4, denominada como la propuesta de un modelo de negocio para la UNAC.

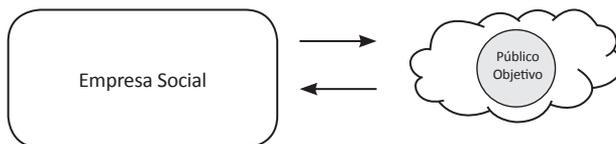
#### 4. Resultados

Los resultados de la primera fase del proyecto, descrito en la introducción del artículo, definen que la UNAC desarrolla dos tipos de modelos operativos de empresa social: De empleo u ocupación (Ver Figura 1) y de pago por servicio (Ver Figura 2).

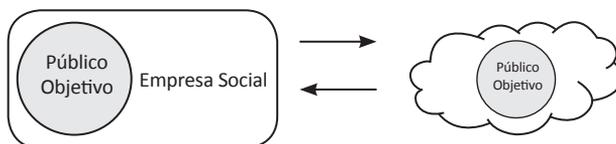
Posteriormente, en el desarrollo de esta segunda fase las derivaciones obtenidas respecto al modelo de empresa social propuesto por Alter (2006) brindaron, como resultado, el combinar dos modelos operativos, fundamentados en una empresa social incrustada. Esto presenta un modelo complejo de empresa social (Ver Figura 3) a razón de las características distintivas de la UNAC.



**Figura 1.** Modelo de empleo u ocupación<sup>2</sup>



**Figura 2.** Modelo de pago por servicio<sup>3</sup>



**Figura 3.** Modelo complejo de empresa social<sup>4</sup>

Por otra parte, un análisis comparativo con el modelo mixto de empresa social permite inferir que la UNAC posee similitudes con dicho modelo, debido a la combinación de la misión social con entidades de negocios propias. Sin embargo, la diferencia radica en que estas empresas están bajo el nombre de UNAC y frente al mercado son entidades sin ánimo de lucro. Este hecho posiblemente no le permite generar más ingresos que apoyen el objeto principal de la organización.

Desde la perspectiva de un modelo complejo de empresa social, la investigación se dirigió a construir una propuesta de modelo de negocio pertinente a las particularidades de la UNAC y a las expectativas expresadas por los clientes de la institución: estudiantes, docentes y egresados (Ver Figura 4).

La propuesta de valor general definida en el modelo de negocio como: “El contacto permanente con la realidad empresarial a través de los talleres educativos”, corresponde a la dinámica teórico-práctica apoyada en el aspecto académico y filosófico de la institución y desarrollada a través de las empresas creadas al interior de la UNAC como: Vitarrico, Icolpan, Confeunac, Litografía Icolven, Mercaunac, etc.; descritas con mayor detalle en el artículo derivado de la primera fase del proyecto (ver introducción del presente artículo).

<sup>2</sup>Tomado de Nicholls (2006), p. 218

<sup>3</sup>Ibíd., 219

<sup>4</sup>Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Propuesta de un modelo de negocio para la UNAC<sup>5</sup>

Aliados	Actividades	Propuesta de Valor	Relaciones con el cliente	Segmentos
<b>Internos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes</li> <li>Decanaturas de la institución</li> <li>La Unidad de Emprendimiento</li> <li>Dirección de investigación (en conjunto con los grupos de investigación de la UNAC)</li> <li>División de desarrollo humano — selección de personal</li> </ul> <b>Externos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de la institución</li> <li>Empresarios adventistas</li> <li>Red de inversionistas</li> <li>Instituciones de educación superior</li> <li>Instituciones que fomentan el emprendimiento en la ciudad y en el país.</li> <li>El Estado</li> <li>Otros empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar proyectos clave de desarrollo e innovación (¿Hasta dónde quiere la universidad que sus empresas crezcan?)</li> <li>Identificación de las necesidades de los talleres educativos, con el fin de proponer soluciones desde los proyectos de investigación de la academia.</li> <li>Articulación del contenido curricular con las características particulares de la empresa y los proyectos de investigación.</li> <li>Sensibilización y capacitación del personal administrativo de los talleres educativos frente al proceso de los estudiantes en el contexto del modelo educativo UNAC.</li> <li>Estudio de perfiles para ocupar los sitios de práctica en los talleres de la UNAC (Labor educativa).</li> </ul>	<p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contacto permanente con la realidad empresarial a través de los talleres educativos.</li> </ul> <p><b>Específica</b></p> <p><b>Para los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de interrelacionar la teoría con la práctica empresarial</li> <li>Prácticas empresariales</li> <li>Desarrollo de proyectos de investigación en el área empresarial</li> <li>Ruta del emprendimiento para los estudiantes</li> </ul> <p><b>Para los egresados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratorio de prueba para desarrollar productos y vitrina de clientes (base de datos para desarrollo de clientes).</li> <li>Proveedores potenciales de productos y servicios de los talleres educativos</li> <li>Disponibilidad de infraestructura y recursos físicos para necesidades específicas</li> <li>Intercambio de experiencias con los estudiantes de la UNAC.</li> </ul> <p><b>Para los docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de impartir capacitaciones o consultorías remuneradas a la administración y empleadas que laboran en los talleres educativos y en las organizaciones aliadas a la institución</li> <li>Contactos empresariales externos</li> </ul>	<p><b>Con los estudiantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Becas académicas</li> <li>Retiros espirituales</li> <li>Partidas para participación en eventos académicos</li> <li>Pasantías internacionales</li> <li>Intercambio de docentes internacionales y profesionales independientes)</li> <li>Accompañamiento en el proceso de ingreso al estudiante nuevo y de diferente semestre</li> </ul> <p><b>Con los egresados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bolsa de empleo</li> <li>Servicios de educación continua formal e informal</li> <li>Incentivos recreativos y sociales</li> <li>Descuentos en cursos formales e informales</li> </ul> <p><b>Con los docentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo de desarrollo de personal (tiempo para estudiar)</li> <li>Apoyo económico para adelantar estudios de posgrado</li> <li>Actualización permanente en los temas pertinentes a su profesión y labor institucional</li> <li>Retiros espirituales</li> <li>Inversión en participación para eventos nacionales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes residentes y externos</li> <li>Egresados: (empresarios, emprendedores y profesionales independientes)</li> <li>Docentes</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Costos inherentes al objeto social:</p> <p>UNAC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios y prestaciones sociales de los docentes de la institución.</li> <li>Mantenimiento del campus universitario ubicado en el barrio Laureles (residencias universitarias, residencias profesionales, aulas, etc.)</li> <li>Reconocimiento de la labor educativa a los estudiantes que trabajan en la institución</li> </ul> <p>Industrias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios y prestaciones sociales de los empleados de los talleres educativos</li> <li>Costos de producción: materia prima, fletes, mano de obra directa e indirecta.</li> <li>Costos fijos: servicios, mantenimiento de la maquinaria, etc.</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Página web</li> <li>Redes sociales</li> <li>Boleth electrónico</li> <li>Eventos académicos</li> <li>Prácticas empresariales</li> <li>E-mail</li> <li>Reuniones institucionales</li> </ul>	<p><b>Corrientes de ingresos</b></p> <p><b>La UNAC cuenta con dos fuentes principales de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matrículas de los programas de pregrado y posgrado</li> <li>Utilidades provenientes de las actividades comerciales de los talleres educativos.</li> </ul> <p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de extensión (diplomados, seminarios, talleres, etc.)</li> </ul>	<p><b>Corrientes de ingresos</b></p> <p><b>La UNAC cuenta con dos fuentes principales de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matrículas de los programas de pregrado y posgrado</li> <li>Utilidades provenientes de las actividades comerciales de los talleres educativos.</li> </ul> <p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de extensión (diplomados, seminarios, talleres, etc.)</li> </ul>	

<sup>5</sup>Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor específica, para los clientes de la institución, procede de las apreciaciones manifestadas por los entrevistados, respecto a las expectativas o intereses emergentes alrededor de la posibilidad de acceder a los diferentes servicios y productos derivados del objeto social de la corporación y del sistema de emprendimiento institucional.

Por ejemplo, respecto a la propuesta de valor para los estudiantes se destaca la necesidad de fomentar el reconocimiento de los talleres educativos (industrias internas de la UNAC); a través de la Ruta del emprendimiento, con el objetivo de inculcar un sentido de pertenencia en la mentalidad estudiantil; referente al privilegio de contar con estos espacios empresariales, en el campus universitario, como fuente de conocimiento práctico y de contrastación frente a las clases recibidas en su respectivo programa.

De otra parte, para los egresados, la propuesta de valor significa una oportunidad para conocer y compartir experiencias empresariales y emprendedoras, alrededor del desarrollo de la dinámica comercial de los talleres educativos. Además, genera un puente en las relaciones entre el egresado y la institución, debido a la apertura que la UNAC puede brindar a partir de los escenarios empresariales para la creación de nuevas empresas vinculadas con proyectos propuestos por los egresados (empresarios, emprendedores y trabajadores independientes).

En el caso particular de los docentes, el entrevistado manifestó el interés en la propuesta de valor, en torno a la posibilidad de ofrecer los servicios de asesoría y consultoría a los gerentes de los talleres educativos y a la administración en general de la institución; con el fin de coadyuvar al crecimiento social y económico de la UNAC.

En relación con los demás componentes, del modelo de negocio propuesto, es relevante reconocer los siguientes aspectos:

1. Segmentos: fueron definidos en concordancia con el cliente que se encuentra en relación constante con la institución y que se beneficia directamente con el modelo de emprendimiento de la UNAC.
2. Relaciones con el cliente: descrito según las valoraciones de los entrevistados, desde su perfil de usuario de la entidad.
3. Actividades: apuntan principalmente a identificar y resolver problemas emergentes en la dinámica empresarial, a partir de proyectos de investigación gestados en la academia.
4. Aliados: una de las anotaciones, realizadas por el Esp. Luis Enrique Ortiz, es que los estudiantes son los principales aliados, debido al impacto e influencia recibida por el modelo educativo de la insti-

tución y de acuerdo a la experiencia particular de los estudiantes, pueden llegar a convertirse en los mejores ejemplos de éxito del modelo de negocio propuesto para la UNAC.

Previo a presentar las conclusiones específicas del proyecto, es importante anotar que actualmente la UNAC no cuenta con un modelo de negocio concreto y definido oficialmente, aunque en la práctica desarrolla un modelo de negocio distintivo por la filosofía integral de la educación, como base de su objeto social y por la relación constante con el sistema de emprendimiento institucional. Por lo tanto, los resultados de la investigación apuntan a proponer un modelo equiparado con la filosofía de la educación adventista, con el propósito de ofrecer una visión emprendedora que enriquezca la misión institucional de la Corporación Universitaria Adventista.

## 5. Conclusiones

La investigación planteada, a partir del mes de julio del año 2012 en torno al modelo de emprendimiento social de la UNAC, permitió profundizar en la dinámica emprendedora de la institución en los años subsiguientes a la propuesta. Por lo tanto, se describirá a continuación las principales conclusiones del proyecto que finalizó el año 2014.

En el transcurso del proyecto, la institución adoptó cambios en el sistema de labor educativa a favor del mejoramiento y desarrollo integral del estudiante que se encontraba desempeñando actividades al interior del sistema de emprendimiento y empresariado institucional (SEEI), así como también con el propósito de dinamizar los procesos internos de la institución y de los talleres educativos de la UNAC (Vitarrico, Icolpan, Litografía Icolven, Mercaunac, etc.).

El impacto percibido por la comunidad estudiantil y específicamente por una muestra representativa de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la UNAC, respecto a estos cambios, fueron registrados por la docente Elizabeth Barrada, coinvestigadora en el proyecto: *Construcción del modelo de emprendimiento de la UNAC*, a través del trabajo de grado de la Especialización en Docencia (2014), titulado “Medición del Impacto de la Nueva Estructura de la Labor Educativa en la Formación Integral”, donde señaló que la principal motivación de los estudiantes para desarrollar un plan de labor educativa era la satisfacción de necesidades económicas y, en segundo lugar, la posibilidad de adquirir una experiencia práctica del conocimiento a través de los talleres educativos de la UNAC.

Lo anterior implica una valoración positiva de los estudiantes frente a la posibilidad de desarrollar sus competencias al interior de las empresas sociales creadas para beneficio de la comunidad académica de la institución, además de favorecer la consecución de recursos financieros para el pago de la educación de los estudiantes de estratos 1,2 y 3; quienes se identifican como el público objetivo de la UNAC.

Desde este punto de vista, es factible corroborar que la Corporación Universitaria Adventista desarrolla el modelo complejo de empresa social descrito anteriormente, debido a la misión educativa que entraña la dinámica universidad-empresa y que apoya el perfil académico, laboral e intelectual de un grupo de personas que, de otra manera, no tendrían las mismas oportunidades para alcanzar un título profesional en Colombia.

De otra parte, el modelo de negocio propuesto para la UNAC, específicamente en el bloque de *Relaciones con el cliente y Propuesta de valor*, describe elementos distintivos de la educación adventista; como la filosofía del desarrollo armonioso de todas facultades: físicas, mentales y espirituales; a través de la sinergia entre la actividad académica, espiritual y laboral, ampliada al interior de la institución. Estas características distintivas se consideran fundamentales en el éxito del desarrollo del modelo de negocio propuesto para la institución; a razón de que el cliente espera recibir un servicio coherente con la filosofía promulgada, en otras palabras, el usuario valora el servicio desde dos perspectivas; la primera por la calidad de los programas académicos y, la segunda, por la particularidad de la filosofía adventista, reflejada en los diferentes procesos de la institución.

Metodológicamente, es oportuno mencionar que una de las ventajas para el desarrollo de la investigación, del estudio de caso de la UNAC 2012-2014, estuvo representado por la investigadora principal y por los coinvestigadores (Esp. Rubén Vásquez y el Mg. Libardo Velásquez, 2012-2013), quienes contaban con la experiencia de conocer la unidad de análisis desde diferentes perspectivas: como estudiante de labor educativa, como egresado como docente de la institución.

Igualmente, en la primera fase del proyecto, la interacción constante con el medio permitió una observación participante profunda de parte de los investigadores, quienes lograban contrastar los resultados con la realidad del ambiente institucional. Sin embargo, una limitación referente al proceso de análisis documental se encontró en la escasa o casi nula literatura de casos de modelos de emprendimiento social colombiano universitario que permitiera comparar el caso UNAC con otro ente. No obstante, se recurrió a literatura científica en idioma inglés, con el fin de revisar modelos teóricos de empresas sociales para analizar su contraparte con el modelo de emprendimiento social de la Corporación Universitaria Adventista.

Otro factor a destacar, durante el proyecto, es que la investigación de un estudio de caso permite profundizar en la comprensión de la dinámica de la unidad de análisis, pero requiere un conocimiento previo del objeto o situación a observar, con el propósito de poseer elementos epistemológicos para fundamentar los resultados en base a un conocimiento experiencial. Por lo tanto, la investigación fue desarrollada desde una postura filosófica cristiana adventista, con el fin de visualizar el caso desde una óptica inherente a los investigadores del proyecto.

Sin embargo, esta postura puede llegar a inferir o modelar la investigación de manera que no permita la neutralidad en los resultados; por lo tanto, resulta importante establecer parámetros metodológicos que admitan guiar el estudio de una forma intencionada, pero sin dejar de lado la capacidad de asombro por los hallazgos encontrados, es decir, a pesar de contar con una comprensión de la institución, es preciso que el investigador posea un espíritu sensible a los resultados, con el fin de ubicarse en la posición de alguien que está aprendiendo del caso en análisis. Por esta razón, entre las personas entrevistadas, se contó con el apoyo de profesionales externos a la institución, con el fin de conocer opiniones, sugerencias y aportes de expertos en el tema de emprendimiento social y con una visión particular del objeto de estudio.

## 6. Recomendaciones

A partir del proceso y los resultados de la investigación, se recomienda establecer un nuevo proyecto que apunte a contrastar el modelo de emprendimiento de la UNAC, con el desarrollo emprendedor de otras instituciones confesionales en Argentina, Perú, México, entre otras; con el fin de crear una red de investigación institucional de universidades confesionales que apoyen la creación de Spin-off de base tecnológica, con un enfoque de emprendimiento social.

**Olandy Naranjo Rivera**

Corporación Universitaria Adventista, Colombia

email: olandy77@yahoo.com

Recibido: 10 diciembre de 2014

Aceptado: 5 de enero de 2015

## Referencias

- Aguado, M., & Avilés, Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK - Marketing Más Ventas*, 26(277), 42-49.
- Aldana, E., Ibarra, M., & Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201.
- Alter, S. K. (2003). Social enterprise: A typology of the field contextualized in Latin America.
- Alter, S.K. (2001). *Managing the double bottom line: A business planning guide for social enterprises, in Workbook accompaniment*. USA: Pact Publications.
- Alter, S. K. (2006). Social enterprise models and their mission and money relationships. *En A. Nicholls (coord.), Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). *Tu modelo de negocio*. Editorial Deusto.
- Del Río Rodríguez, C. (2006). La importancia del uso de la información documental. *Hospitalidad ESDAI*, (9), 127-141.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Guerra, J., Manríquez, M., & García, M. (2009). Modelo de negocios, visión integradora entre compromiso social, rentabilidad y asociación empresarial. *Administración y Organizaciones*, 12(23), 92-111.
- Jevons, W. (1998). *La teoría de la economía política*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Martin, R. (2009). *The knowledge funnel: How discovery takes shape--How design thinking produces innovation, efficiency, and long-term competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Molina, V., Armenteros, M., Plascencia, Ó., Barquero, J., & Martínez, H. (2014). Modelo de negocio de las Mipyme: un análisis desde la percepción de directivos de la Comarca Lagunera. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(3), 37-56.
- Moreno, L. A. C. (2012). Análisis e implementación de un modelo de negocios para emprendedores. *Pistas Educativas (98)* 126-131.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Editorial Deusto.
- Peña, T. & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*, (16), 55-81.