

MÉTODO Y DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO PARA EL ENTE GREMIAL
DE MICROEMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO MADERERO DE SANTA
MARTA.

GUSTAVO TRUJILLO MATTOS

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE GRADO

2025

MÉTODO Y DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO PARA EL ENTE GREMIAL
DE MICROEMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO MADERERO DE SANTA
MARTA.

GUSTAVO TRUJILLO MATTOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASIGNADO:

DIEGO MARÍN-IDÁRRAGA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE GRADO

2025

DEDICATORIA

A Silvana Lizcano,

Por ser la calma en mis tempestades y la fuerza silenciosa que sostuvo mis días inciertos. Tu paciencia fue abrigo cuando el cansancio quiso vencerme y tu amor, el faro que me recordó por qué valía la pena continuar.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. OBJETIVOS.....	13
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.1.2 PREGUNTA A RESOLVER.....	17
2.1.3 SUB-PREGUNTAS.....	17
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	18
2.3 HIPÓTESIS.....	20
2.3.1 SUB-HIPÓTESIS.....	20
3. ESTADO DEL ARTE.....	22
3.1.1 HISTORIOGRAFÍA GREMIAL.....	22
3.1.2 ANTECEDENTES GREMIALES EN COLOMBIA.....	25
3.1.3 UNIÓN GREMIAL.....	28
3.1.4 PRINCIPAL GREMIO MADERERO EN COLOMBIA.....	30
3.2 HISTORIOGRÁFIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	31
3.4 ESTUDIOS MÁS RECIENTES DE MODELOS DE NEGOCIOS.....	34
3.5 MODELOS DE NEGOCIO APLICADOS A GREMIOS.....	36
4. MARCO TEÓRICO.....	39
4.1.1 TIPOLOGÍA DE GREMIOS.....	39

4.1.2 FORTALEZA GREMIAL.....	41
4.2 DISEÑO DE ORGANIZACIÓN.....	43
4.3 MODELOS DE NEGOCIO.....	45
4.3.1 GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO.....	48
4.4 ENFOQUE CRÍTICO.....	50
5. METODOLOGÍA.....	52
5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
5.2 POBLACIÓN.....	53
5.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	53
5.2.2 ESTRATEGIA DE MUESTREO.....	54
5.2.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
5.2.4 CONTRUCCIÓN DE LA ENTREVISTA.....	57
5.4 ANÁLISIS DE DATOS.....	58
5.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	58
5.4.2 CÓDIFICACIÓN ABIERTA.....	60
5.4.2 PROCEDIMIENTOS DE CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN Y TRIANGULACIÓN.....	60
5.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	61
5.5.1 CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE DATOS.....	62
5.5.2 TRANSPARENCIA EN EL TRATAMIENTO DE CONFLICTO.....	62
5.5.3 DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS.....	63
5.6 LIMITACIONES Y ALCANCES.....	63
5.6.1 LIMITACIONES.....	63
5.6.2 ALCANCES.....	64
6. RESULTADOS.....	65

6.1 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	66
6.1.2 MODELOS DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN..	67
6.2 ASOCIATIVIDAD EN MICROEMPRESAS.....	69
6.3 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A MICROEMPRESAS MADERERAS DE SANTA MARTA.....	70
6.3.1 FINANCIAMIENTO.....	70
6.3.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	71
6.3.2 DEFENSA ANTES ENTIDADES GUBERNAMENTALES.....	71
6.3.4 ALIANZAS.....	72
6.3.5 ASOCIATIVIDAD.....	73
6.3.6 TABLAS RESUMEN.....	73
6.4 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A GREMIOS DE CIUDADES COMPARABLES.....	75
6.4.1 EXPERIENCIA EN BARRANQUILLA.....	75
6.4.2 EXPERIENCIA EN MONTERIA.....	77
6.5 SINTESIS COMPARATIVA ENTRE LITERATURA, GREMIOS Y MICROEMPRESAS LOCALES.....	77
6.5.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	78
6.5.2 ALIANZAS CLAVES.....	78
6.5.3 DEFENSA DE INTERESES Y LEGALIDAD.....	79
6.5.4 FUENTES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	79
6.6 TRIANGULACIÓN.....	79
6.7 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	81
6.6.1 LIENZO MODELO DE NEGOCIO.....	81

6.6.2	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.....	83
6.7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
7.	CONCLUSIONES.....	87
7.1	CONCLUSIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS.....	87
7.2	VACÍO TEÓRICO.....	88
7.3	CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	91
7.4	LIMITACIONES METODOLÓGICAS.....	91
7.5	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA.....	92
7.6	RECOMENDACIONES.....	92
7.6.1	FASE I.....	93
7.6.2	FASE II.....	93
7.6.3	FASE III.....	94
7.6.4	FASE III.....	94
8.	ANEXOS.....	96
9.	CRONOGRAMA.....	97
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de resultados 1.....	63
Tabla 2: Resumen de resultados 2.....	70
Tabla 3: Resumen de entrevistas.....	71
Tabla 4: Resumen de entrevistas.....	71
Tabla 5: Triangulación entre literatura, entrevistas y casos comparados.....	77
Lienzo 1: Propuesta Modelo Canvas (Impreso)	79
Lienzo 2: Propuesta Modelo Canvas (Digital).....	79
Tabla 6: Comparación teórico-empírica de resultados gremiales.....	83

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito identificar las herramientas para la identificación de un modelo de negocio destinado a la asociación gremial de microempresas del sector maderero en la ciudad de Santa Marta. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó una investigación basada en búsqueda de literatura, trabajo de campo, entrevistas y material de identificación de modelos de negocios, logrando una recolección de datos para su respectivo análisis, generando un resultado y conclusiones.

INTRODUCCIÓN

El análisis de la acción colectiva ha sido objeto de estudio desde los aportes clásicos hechos por Olson (1965), el cual explicaba la tendencia de los individuos a evitar contribuir a bienes públicos si no existen incentivos selectivos que los motiven a cooperar, además, resalta que la razón de existir de las asociaciones de productores o gremios privados de la producción es la de ejercer de manera legítima y transparente, una acción colectiva en favor de una industria o una actividad particular. Décadas después autores como Schneider (1991) y Ostrom (2009) profundizaron en la comprensión de los factores institucionales y normativos que permiten la cooperación sostenida entre los actores económicos, especialmente en contextos donde la confianza y las reglas compartidas son frágiles.

En el caso de Colombia, Schneider (2004), nos dice que un ente gremial representa un amparo para los productores de bienes y servicios que actúan bajo todos los lineamientos de la ley y que a su vez ayudan a aportar orden y crecimiento económico al sector, ciudad y país, trabajando de la mano con el Estado. Sin embargo, debido a los niveles de informalidad y debilidad institucional que caracterizan al país, la presencia de una acción colectiva exige nuevas formas de representación, legitimidad y sostenibilidad. Y que, a pesar del avance de algunos sectores como el cafetero, la mayoría de los sectores manufactureros carecen de mecanismos formales de coordinación y de modelos que sustenten su acción gremial.

El sector económico maderero de la ciudad de Santa Marta constituye un ejemplo de los desafíos estructurales que enfrentan las microempresas en contextos

de baja institucionalidad. Este sector, conformado mayoritariamente por microempresas con bajo nivel de formalización, accesos limitados a financiamiento, competencia desleal de la madera ilegal y la inexistencia de una asociación gremial formalmente establecida según los estándares de ley que actué como representante ante las instituciones públicas. Solo genera desventajas competitivas, pérdida progresiva de confianza entre los mismos empresarios, limitaciones en su crecimiento y fragmentación del sector. A esto se le suma que la literatura sobre acción colectiva y gremios empresariales se ha concentrado históricamente en sectores agroindustriales o exportadores y son pocas las investigaciones recientes sobre organizaciones económicas en contextos más informales. Pocos autores han hablado del tema, destacándose Pokharel (2024), Marín-Idárraga (2017) y Eaton, Schurman y Chen (2017), los cuales señalan que las estrategias de asociatividad en la economía popular requieren de modelos de gobernanza adaptados a condiciones de baja institucionales y confianza. Asimismo, los estudios sobre modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011) y Zott, Amit y Massa (2011) han privilegiado el análisis de empresas individuales, descuidando la potencialidad del modelo Canvas como herramienta para diseñar modelos organizativos colectivos.

A pesar de la relevancia económica del sector maderero en Santa Marta, existe un vacío teórico sobre modelos de negocio gremiales adaptados a contextos de informalidad. Este estudio contribuye a dicho vacío mediante el diseño y validación de un modelo de negocio gremial sostenible, apoyado en teorías contemporáneas de acción colectiva (Ostrom, 2009) y de modelos híbridos de negocio (Foss y Saebi, 2017; Zott y Amit, 2010). La investigación busca generar valor tanto teórico como práctico, fortaleciendo el entendimiento de la cooperación empresarial en entornos locales.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y validar un modelo de negocio gremial para las microempresas del sector maderero de la ciudad de Santa Marta, fundamentado en referentes teóricos contemporáneos y en evidencia empírica local.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la evolución histórica y los antecedentes gremiales empresariales en Colombia para identificar patrones de organización y lecciones aplicables al contexto.
- Examinar las principales teorías y enfoques sobre modelos de negocio y acción colectiva, para construir un marco conceptual que sustente el diseño del modelo gremial propuesto.
- Aplicar una metodología mixta que combine revisión documental, entrevistas semiestructuradas y un análisis comparativo que permita identificar factores determinantes.
- Diseñar el modelo de negocio gremial adaptado al contexto maderero samario, estructurado bajo el enfoque Business Model Canvas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector maderero colombiano y particularmente el de la ciudad de Santa Marta, enfrenta un escenario de alta vulnerabilidad económica, normativa y empresarial. Aunque las políticas forestales en Colombia afirman buscar la cooperación con el sector privado para fortalecer las acciones de sostenibilidad, el acompañamiento gubernamental ha sido insuficiente para cumplir dicha función (Fedemaderas, 2024). Un ejemplo de ello es el plan de contención de la deforestación, el cual ha impactado negativamente a microempresarios formalmente constituidos, en lugar de atacar de raíz los principales focos de deforestación. A esto se suma el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, que incluyó una lista de desincentivos, como el retiro de exenciones tributarias para nuevas plantaciones forestales (Fedemaderas, 2024), debilitando la capacidad de crecimiento del sector.

A nivel nacional, la cadena forestal genera cerca de 88.000 empleos directos y por cada 18 hectáreas cultivadas se crea un empleo formal (Fedemaderas, 2022). Sin embargo, en contraste con industrias emergentes como el cannabis medicinal, que reciben apoyos estatales significativos aun cuando generan menos empleos por hectárea, el sector maderero ha visto limitada su competitividad (Fedemaderas, 2022). Actualmente, el aporte de la cadena forestal al PIB es de apenas el 0,2% (Semana, 2024), cuando podría alcanzar el 1,4% hacia 2026 y hasta el 9% en 2052 si se consolidaran plantaciones forestales comerciales (Fedemaderas, 2022).

En el plano sectorial, el mercado maderero colombiano enfrenta una fuerte competencia desleal derivada de la ilegalidad. Según el Pacto Intersectorial por la Madera (2022), el 42% de la oferta nacional proviene de tala ilegal, asociada principalmente a la ganadería extensiva y cultivos ilícitos, lo que provoca una pérdida anual cercana a 150.000 hectáreas de bosque (Fedemaderas, 2022). Esta situación distorsiona los precios y pone en desventaja a las microempresas formalmente constituidas. En el caso de Santa Marta, el fenómeno se traduce en pérdida de participación de mercado para pequeños aserríos, que no pueden competir con la oferta ilícita de menor costo.

En el ámbito financiero, los microempresarios del sector maderero presentan dificultades para acceder a crédito formal, debido a su alta informalidad y a la escasa capacidad de respaldo con garantías. Esto restringe su capacidad de inversión en tecnología y procesos de transformación. Cerca del 70% de los pequeños aserríos operan con maquinaria obsoleta, lo cual reduce su productividad y eleva sus costos operativos (Fedemaderas, 2023). Esta situación revela un problema estructural de organización y coordinación, donde las microempresas no logran consolidarse como un bloque gremial capaz de generar valor colectivo ni de negociar en condiciones equitativas frente al mercado o las entidades del Estado, reforzando un ciclo de informalidad y baja productividad.

El entorno empresarial en Santa Marta refuerza este panorama. Entre 2019 y 2025, más del 90% de las empresas canceladas en el Magdalena fueron microempresas (Opinión Caribe, 2025), evidenciando un entorno poco favorable para el desarrollo sostenible de los emprendimientos locales, en el cual las microempresas madereras se encuentran especialmente vulnerables.

En este contexto, las microempresas madereras de Santa Marta enfrentan una fragmentación institucional que limita su capacidad de representación y sostenibilidad. A pesar de las políticas orientadas a la formalización, no se ha consolidado un modelo gremial eficaz (Fedemaderas, 2024). Este vacío práctico refleja una carencia teórica en torno a la economía asociativa y la gobernanza empresarial (Bresser y Millonig, 2019), lo que justifica el desarrollo de un modelo adaptado a las condiciones locales

Por lo tanto, el estudio busca cerrar la brecha entre el vacío teórico y el problema práctico mediante el diseño y validación de un modelo de negocio gremial sostenible para las microempresas madereras de la ciudad de Santa Marta, basado en evidencia empírica y en referentes teóricos contemporáneos de acción colectiva, sostenibilidad organizacional y modelos de negocios, capaz de representar los intereses comunes, generar valor compartido, una viabilidad económica y contribuir a la formalización del ente gremial.

2.1.2 PREGUNTA A RESOLVER

¿Cómo diseñar y validar un modelo de negocio gremial sostenible para las microempresas madereras de Santa Marta, que contribuya a llenar el vacío teórico existente sobre modelos en asociaciones gremiales no tradicionales?

2.1.3 SUB-PREGUNTAS

- ¿Qué enfoques conceptuales sobre acción colectiva y modelos de negocio permiten estructurar un modelo gremial aplicable a las microempresas de la ciudad de Santa Marta?
- ¿Cuáles son los principales aprendizajes y experiencias de gremios afines en Colombia y otros países?
- ¿Qué factores determinan la sostenibilidad financiera, la estructura administrativa y las alianzas estratégicas que hacen viable un modelo de negocio gremial para el sector maderero de la ciudad de Santa Marta?
- ¿Cómo pueden integrarse los hallazgos teóricos y empíricos en un modelo de negocio Canvas adaptado al ente gremial maderero samario?
- ¿De qué manera el modelo gremial propuesto puede fortalecer la formalización, competitividad y la representación del sector maderero de Santa Marta?

2.2 JUSTIFICACIÓN

En Colombia, las políticas públicas orientadas a la competitividad, como lo son la Política de Fomento a las Mipymes (MinCIT, 2021), han reconocido la importancia de la asociatividad como herramienta para fortalecer la productividad y la formalización. Sin embargo, estos lineamientos han tenido un impacto limitado en las microempresas, debido a la ausencia de estructuras gremiales sólidas que canalicen recursos, articulen capacidades y ejerzan representación legítima frente al Estado y el mercado. Lo cual resume uno de los mayores retos para la gestión empresarial contemporánea en América Latina, el desarrollo de modelos de organización colectiva en sectores productivos con alta fragmentación y no tradicionales.

En este sentido, el diseño de un modelo de negocio gremial para las microempresas madereras de la ciudad de Santa Marta constituye una contribución académica y práctica a la literatura sobre gobernanza empresarial en contextos de microempresas e informalidad económica en Colombia y América Latina, ya que aborda un sector poco explorado en la literatura: los modelos de negocio en acciones colectivas de microempresas. Y al focalizar el análisis en una ciudad intermedia, la cual difiere de grandes centros industriales, la investigación se convierte en un laboratorio natural para estudiar la gobernanza local y la cooperación económica de base, con un potencial de transferencia de aprendizajes hacia otros sectores y regiones.

Para esto, la presente investigación iniciará con una revisión de la historia gremial en Colombia, pasando por un análisis sobre modelos de negocios. Con la

información obtenida, se realizarán entrevistas con algunos representantes de los principales gremios madereros de ciudades que compartan características con la ciudad de Santa Marta, en estas entrevistas se tendrán en cuenta el manejo organizacional y administrativo de estas organizaciones, sus procesos internos, de manejo cultural, de supervivencia económica, así como su correcto funcionamiento.

Analizando los datos obtenidos y comparándolos, este trabajo buscará demostrar que el modelo Canvas, tradicionalmente aplicado a empresas con fines de lucro, puede ser reinterpretado como herramienta de fortalecimiento institucional y de generación de valor colectivo, contribuyendo así a la ampliación del marco conceptual sobre modelos de negocio en organizaciones sin ánimo de lucro o de naturaleza gremial.

Este enfoque integrador de la investigación permite generar nuevos elementos de comprensión sobre la dinámica de gremios emergentes y como pueden estos convertirse en instrumentos de desarrollo territorial, ampliando la literatura sobre acción colectiva y modelos de negocio, además aporta una metodología de diseño y validación de modelos gremiales sustentada en la triangulación de teoría, evidencia empírica y análisis comparativo de experiencias, la cual podría emplearse como referente en futuros estudios de gestión gremial o de asociatividad empresarial, proponiendo un marco analítico replicable para estudiar la acción colectiva en sectores productivos informales

2.3 HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de negocio gremial híbrido, diseñado mediante la adaptación del Business Model Canvas a las particularidades productivas, institucionales y socio territoriales del sector maderero de Santa Marta, incrementará la sostenibilidad económica, la legitimidad social y la capacidad de representación institucional de las microempresas afiliadas. Este modelo, al articular mecanismos de gobernanza democrática, fuentes de financiamiento diversificadas y alianzas estratégicas multisectoriales, permitirá superar las limitaciones estructurales derivadas de la informalidad, la fragmentación empresarial y la débil articulación con el Estado, promoviendo una acción colectiva efectiva y generando mejoras verificables en formalización, productividad y competitividad sectorial.

2.3.1 SUB-HIPÓTESIS

- **Sostenibilidad Financiera:** La adopción de un esquema financiero mixto compuesto por cuotas diferenciadas, servicios complementarios, convenios con entidades públicas y proyectos de cooperación internacional, incrementará la sostenibilidad financiera del gremio, evidenciada por estabilidad presupuestal, mayor diversificación de ingresos y capacidad de financiar servicios colectivos continuos.

- **Legitimidad y cohesión gremial:** La implementación de una estructura administrativa participativa, integrada por una junta directiva electa democráticamente, procesos de rendición de cuentas y protocolos de toma de decisiones transparentes, aumentará la legitimidad social del gremio y la cohesión entre afiliados, reflejada en mayor participación, permanencia y confianza organizacional.
- **Capacidad de incidencia institucional:** El establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas, académicas y financieras aumentará la capacidad de incidencia institucional del gremio, permitiéndole participar en la formulación de políticas, acceder a programas estatales y consolidarse como interlocutor sectorial.

En consecuencia, el modelo no solo funcionaría como una herramienta operativa, sino como un mecanismo estructural para transformar el comportamiento estratégico del sector, contribuyendo al desarrollo territorial y al fortalecimiento del tejido productivo local.

3. ESTADO DE ARTE

3.1.1 HISTORIOGRAFÍA GREMIAL

El término “gremio” proviene de la adaptación latina medieval *gremium*, derivada del vocablo neerlandés *gilde*, que hacía referencia a una corporación de artesanos. Durante la Edad Media, esta palabra se empleaba para designar agrupaciones u organizaciones de personas dedicadas a un mismo oficio, tales como artesanos, obreros, artistas o comerciantes. Estas asociaciones se caracterizaban por resguardar el conocimiento técnico y los secretos propios de su arte, los cuales eran transmitidos de manera tradicional desde los maestros a sus aprendices (Jovinelly y Netelkos, 2006). Desde una perspectiva organizacional, los gremios pueden considerarse antecesores de los sindicatos modernos, de las asociaciones profesionales, los cárteles e incluso de ciertas sociedades cerradas contemporáneas (Olson, 1965).

A lo largo de la historia, la influencia de los gremios ha sido fundamental. Su papel fue determinante en la creación de instituciones tan relevantes como las universidades de Bolonia, Oxford y París, surgidas como resultado del desarrollo de distintas corporaciones gremiales (Rashdall, 1895). En algunos contextos, como el inglés, los gremios llegaron a ejercer funciones administrativas dentro de las comunidades urbanas, y en diversas regiones europeas controlaron buena parte de la economía local, regulando tanto la producción como el comercio y, por ende, el flujo del capital financiero. En Francia, a mediados del siglo XIII, se tenían registros

de poco más de 100 gremios, número que, en menos de un siglo, se triplicaría (Ivanovich, 1988). En determinados contextos urbanos, como el caso de Barcelona (Cataluña), los gremios desempeñaron un papel esencial en la configuración y el desarrollo de la estructura social y económica de la ciudad, constituyéndose en actores clave dentro de la dinámica urbana (De Montagut, 2008)

Tras la Revolución Francesa de 1789, cuyo impacto se extendió por gran parte de Europa durante el siglo XIX, las organizaciones comerciales y artesanales conocidas como gremios comenzaron a experimentar un marcado proceso de debilitamiento. Este fenómeno estuvo asociado a la consolidación del modelo de libre comercio, que progresivamente reemplazó las estructuras gremiales tradicionales. En este contexto histórico, emergieron nuevas formas de organización con carácter reservado, entre ellas las sociedades secretas como la Francmasonería, surgidas durante el periodo del Renacimiento (Koch, Castaño-Meneses y Delabie, 2019)

Es así como surgen los "gremios modernos", conocidos bajo diferentes formas en distintos lugares alrededor del mundo. Donde el enfoque de su definición difiere dependiendo de los autores. De acuerdo con Small (1900), una asociación gremial moderna se caracteriza por una serie de elementos estructurales y sociales que definen su funcionamiento y cohesión interna. Entre ellos destacan la pluralidad de individuos que la conforman, la capacidad de atracción que ejerce sobre otros actores interesados en incorporarse, así como ciertos mecanismos de repulsión y selección que delimitan su pertenencia. Asimismo, se resalta la interdependencia y solidaridad entre los miembros, la coordinación de acciones, y los procesos de socialización que fortalecen la identidad colectiva. A ello se suma la existencia de un

entorno subjetivo común, una conciencia social de pertenencia al grupo, la vicariedad o sustitución funcional de sus integrantes, la persistencia de los individuos, junto con principios de justicia, seguridad, continuidad de la influencia y movilidad social dentro de la organización.

A lo largo del siglo XX, el pensamiento gremial se amplió con enfoques que integran la economía institucional y la teoría de la acción colectiva. Russo (1992) planteó que los gremios actúan como mediadores institucionales entre el Estado y los agentes económicos, canalizando demandas y facilitando procesos de legitimidad. En esta misma línea, Olson (1965) explicó que los gremios surgen cuando los individuos reconocen beneficios colectivos que no pueden alcanzar de manera individual, pero cuya sostenibilidad depende de incentivos selectivos y reglas de cooperación.

Unos años después, Khana, Gulat y Nohria (1998), nos explican como se redefinió el papel de los gremios por medio de la cooperación de sus miembros; ya que estos empezaron a intercambiar conocimientos entre competidores y utilizar de forma colectiva la información recogida para la persecución de intereses comunes, pero a la vez usándolos también para disputar espacios de mercado común en el que todos interactuaban. Esta definición es ampliada por Tsai (2002), denominándola “cooperación competitiva”, este proceso se sustenta en la canalización de la cooperación interempresarial, que se manifiesta tanto a través de la competencia como de la colaboración simultánea entre instituciones. Dichas dinámicas obligan a las organizaciones a gestionar de manera interna su conocimiento, promoviendo el aprendizaje mutuo entre ellas, mientras mantienen una posición competitiva en los mercados externos. Esta visión dio origen a

modelos de gobernanza más flexibles, donde las asociaciones se convierten en redes de aprendizaje colectivo y articulación estratégica.

En el caso de América Latina, los estudios gremiales han seguido dos líneas predominantes: una macroeconómica, que examina la relación entre gremios y políticas públicas y otra sociológica, que analiza su papel en la consolidación de redes empresariales y sociales (Dávila, 2019). No obstante, la mayor parte de estas investigaciones se ha enfocado en grandes gremios nacionales o clústeres industriales consolidados, dejando de lado los procesos de organización colectiva en microempresas y en territorios intermedios.

3.1.2 ANTECEDENTES GREMIALES EN COLOMBIA

Llegados a este punto, es de vital importancia para el desarrollo de los objetivos planteados, destacar los antecedentes gremiales en Colombia, así como los factores relevantes que los hacen destacar o diferenciar frente al resto de asociaciones gremiales del mundo.

En Colombia, los gremios se definen como la unión de empresas en un ente que los represente antes diversas complejidades, esto va de la mano con la Constitución Nacional de 1991, la cual representó un punto de inflexión en el ordenamiento jurídico colombiano, al introducir transformaciones profundas en materia institucional, política y social. Dichas reformas supusieron desafíos significativos para el país, que en muchos casos no contaba con las condiciones estructurales necesarias para su plena implementación, razón por la cual algunos de

estos cambios aún no se han materializado completamente. En el artículo 38, correspondiente al capítulo de Derechos Fundamentales, se consagra el derecho a la libre asociación en el marco de las diversas actividades que realizan los ciudadanos. Este derecho implica la facultad de las personas para constituir formalmente asociaciones con otros individuos, de acuerdo con sus intereses y propósitos comunes. A su vez, contempla un componente negativo, en tanto nadie puede ser compelido, de manera directa o indirecta, a integrar una asociación específica (Corte Constitucional, 1992). Finalmente, la estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos, organizaciones sociales y gremiales deben ajustarse al orden legal vigente y regirse por principios democráticos, garantizando así la autonomía y representatividad de dichas entidades dentro del sistema jurídico colombiano.

El tema de las asociaciones de productores o gremios en América Latina y Colombia ha sido estudiado en detalle por Schneider (2004), este considera que la injerencia del sector privado en las decisiones de las políticas públicas por medio de las diversas asociaciones de productores varía de manera muy amplia a lo ancho y largo de América Latina, en su análisis argumenta que la participación del sector privado puede manifestarse de manera colectiva y organizada o bien de forma individual y dispersa. En este sentido, cuando la acción gremial se desarrolla a través de asociaciones de productores, como ocurre con los gremios en Colombia y su respectivo Consejo Gremial Nacional, dicha participación adquiere un carácter formal, estructurado y transparente. Este tipo de organización facilita que sus actividades sean públicamente reconocidas y difundidas, especialmente por medio de los canales de comunicación masiva, con una presencia destacada en la prensa, lo que contribuye a su visibilidad e incidencia en la opinión pública.

Cabe destacar que a través de la historia colombiana y de su conformación como Estado, la supremacía de los intereses privados ha prevalecido por encima de lo público, multitud de procesos económicos estuvieron siempre acompañados de una evidente presencia de los gremios económicos, controlando las políticas públicas para proteger la economía nacional (Figueroa y Tuta, 2005), sin embargo estos han enfrentado barreras debido a que los sectores populares han defendido sus intereses a través de las luchas campesinas, las huelgas obreras y las protestas callejeras (Figueroa y Tuta, 2005), generando tensiones entre los gremios y el Estado, evidenciando una dicotomía entre las esferas pública y privada. Dicha dualidad se refleja en el significativo poder que han adquirido los gremios económicos, los cuales, desde mediados del siglo XX, han ejercido una influencia determinante en la formulación e imposición de orientaciones económicas dentro del ámbito nacional (Bobbio, 2000).

Durante las décadas de 1930 y 1940, el contexto de bonanza económica nacional propició que los gremios económicos comenzaran, en la práctica, a disputar espacios de poder político al Estado. El fortalecimiento de estas organizaciones gremiales se desarrolló en un escenario caracterizado por el crecimiento sostenido de la economía colombiana, especialmente en dos sectores fundamentales: el sector agrícola, con una participación importante del sector cafetero y el sector industrial, concentrado en la industria de los textiles, alimentos y bebidas (Figueroa y Tuta, 2005). Los principales inversionistas que impulsaron este proceso de desarrollo económico procedían tanto de capitales extranjeros como de la burguesía agroindustrial antioqueña (Sáenz Rovner, 2007). Es decir, el poder e influencia de los gremios desempeñaron un papel determinante en la consolidación

del modelo capitalista en Colombia, contribuyendo al fortalecimiento de las dinámicas productivas y empresariales del país.

En este apartado, es importante saber que los gremios en Colombia se constituyen como entidades jurídicas, es decir con carácter legal otorgado por el gobierno, que para su constitución no hay un límite de afiliados y generalmente en los gremios se cobra una cuota de afiliación de acuerdo al monto de utilidades o proporcionalmente al tamaño de la empresa, de tal manera que las empresas pequeñas pagan una cuota mínima, esto es explicable desde el punto de vista que la empresa grande obtiene más beneficios en general con la afiliación (Palomar Avilés, 1986).

A pesar de los diversos estudios sobre gremios donde se destacan los de Bejarano (1985), Rettberg (2003), Sáenz Rovner (2007) y Urrutia (1983), son escasos los análisis sobre gremios locales o sectoriales de microempresas, y aún más limitada la evidencia sobre su desarrollo en ciudades intermedias.

3.1.3 UNIÓN GREMIAL

Es pertinente señalar que en Colombia la cohesión gremial ha tenido históricamente una notable fortaleza, consolidándose de manera más estructurada a comienzos de la década de 1980, durante la administración de Julio César Turbay Ayala. En este periodo surgió el denominado Frente Gremial, integrado por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) y

Fedemetal. El propósito de esta alianza consistía en realizar un seguimiento crítico a las políticas públicas del gobierno, especialmente a las relacionadas con la seguridad nacional, enmarcadas en el denominado Estatuto de Seguridad. No obstante, el Frente Gremial careció de la amplitud y visión estratégica de largo plazo necesarias para consolidarse como una organización permanente y de alcance nacional. En consecuencia, una vez finalizada la administración Turbay Ayala, dicha estructura desapareció del escenario público (Junguito Bonnet, 2019).

De acuerdo con el politólogo Fernando Cepeda (1994), una nueva articulación gremial solo se configuró tras la reforma constitucional de 1991, la cual reconoció expresamente el derecho de asociación. A ello se sumó la implementación de la apertura económica durante el gobierno de César Gaviria, lo que impulsó la necesidad de una mayor coordinación entre los sectores empresariales (Junguito Bonnet, 2019). Este proceso culminó en 1993 con la creación del Consejo Gremial Nacional, entidad que consolidó la representación colectiva del sector productivo colombiano.

Al buscar más profundamente en la literatura existente, encontramos que está se ha centrado únicamente en gremios de alcance nacional como la ANDI, FEDEGAN o FEDEMADERAS, con estudios orientados a su papel político y económico (Marín-Idárraga, 2016). Esta ausencia de estudios sobre gremios de microempresas en contextos urbanos intermedios representa un vacío académico significativo. Ya que, en estas ciudades, la informalidad económica, la débil institucionalidad y la falta de acceso a capital humano y financiero modifican las condiciones clásicas de la acción colectiva descritas por Olson (1965) y Ostrom

(2009), generando nuevas preguntas sobre la gobernanza, la sostenibilidad y la legitimidad gremial.

3.1.4 PRINCIPAL GREMIO MADERERO EN COLOMBIA

A pesar de todo, cabe destacar en la investigación los esfuerzos de gobernanza del principal gremio maderero de Colombia. Fundado en 2003, debido a la creciente explotación de bosques naturales de manera desordenada y con un leve grado de ilegalidad, principalmente por la nula existencia de una regulación (García y Quintero, 2006), los empresarios del sector maderero dieron vida a FEDEMADERAS, con el fin de medir la verdadera magnitud de la actividad maderera en el país y organizar las cadenas productivas (Fedemaderas, 2024).

FEDEMADERAS se constituye como una organización gremial de carácter privado, encargada de representar y articular a los distintos actores que conforman la cadena productiva forestal, maderera y del mobiliario en Colombia (Fedemaderas, 2024). Con un modelo inspirado en la industria maderera chilena, FEDEMADERAS aumentó la reforestación y el aporte al PIB del país (Fedemaderas, 2022). Actualmente representa alrededor de 472 empresarios y productores del sector, organizados en 5 Consejos Sectoriales. Esto le ha valido para ser el principal representante de todos los gremios madereros regionales en el país y su principal voz frente al gobierno y a sus políticas de deforestación (El Occidente, 2023).

Resulta importante para la investigación nombrar al principal gremio maderero del país, ya que, de la mano de este, se puede analizar la parte

institucional, legal y gubernamental del estado colombiano sobre el sector maderero. Y en una segunda medida nos puede ayudar a explorar nuevas formas de organización empresarial local, basadas en gobernanza democrática, cooperación competitiva y sostenibilidad económica.

Esta línea abre la posibilidad de repensar los gremios en clave territorial, como agentes de desarrollo y cohesión social en ciudades intermedias, aportando tanto a la literatura académica como al diseño de políticas públicas para el fortalecimiento empresarial regional.

3.2 HISTORIOGRAFÍA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Una vez abordada la historiografía gremial y los antecedentes de los gremios en Colombia, resulta pertinente examinar el origen y la evolución de los modelos de negocio como parte del marco teórico que sustenta la gestión empresarial contemporánea.

El origen conceptual de los modelos de negocio se remonta a la obra de Peter Drucker (1954), *The Practice of Management*, considerada la primera referencia formal que aborda la noción de modelo de negocio y de gestión. En dicho trabajo, el autor destaca tres elementos fundamentales: la necesidad de que los ejecutivos desarrollen una visión integral de la organización, el reconocimiento de la gestión como una disciplina conceptual y la definición de un objetivo corporativo claro.

Posteriormente, Bellman et al. (1957) publicaron un estudio que amplió la comprensión del tema al introducir la construcción de juegos de negocios (Business Games), utilizados como herramientas de entrenamiento y formación gerencial. Más adelante, durante la década de 1970, comenzaron a surgir las primeras discusiones públicas sobre los modelos de negocio, impulsadas por aportes de investigadores provenientes de diversos campos científicos, quienes contribuyeron a consolidar el concepto dentro del ámbito académico y empresarial (Ghaziani y Ventresca, 2005). Sin embargo, no es sino hasta los años 90, cuando surgen las primeras definiciones del concepto de modelo de negocio, los investigadores de esa época se empezaron a acostumbrar a usar el término gracias al auge de las organizaciones basadas en tecnologías de la información y de internet (DaSilva y Trkamm, 2013). Uno de esos investigadores fue Timmers (1998) el cual definió los modelos de negocio como una arquitectura de servicios, asociados principalmente a empresas de base tecnológica. No fue hasta 2001, cuando Porter (2001), asocia el concepto de modelo de negocio con la forma en que las empresas obtienen ganancias, lo que se convierte en el punto de partida para los fundamentos teóricos acerca de modelos de negocio.

El estudio de los modelos de negocio orientados a la creación de valor fue profundizado por Amit y Zott (2001), quienes plantearon que un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para generar valor mediante la explotación de oportunidades empresariales. Posteriormente, Chesbrough y Rosenbloom (2001) ofrecieron una definición más precisa y operativa, al establecer que las principales funciones de un modelo de negocio consisten en: articular la propuesta de valor, identificar el segmento de mercado objetivo, definir la estructura de la cadena de valor, estimar los costos y el

potencial de beneficios, describir la posición de la empresa dentro de la red de valor, y formular la estrategia competitiva correspondiente. Sobre esta base, Casadesus-Masanell (2004) enfatizó la necesidad de concebir un modelo de negocio dinámico e innovador, capaz de sostener la ventaja competitiva de la organización frente a los entornos empresariales cambiantes en los que las empresas desarrollan sus actividades.

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) repasaron distintas definiciones y terminaron aportando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.”

A partir de esta conceptualización, se identificaron nueve componentes fundamentales de un modelo de negocio: la propuesta de valor, el cliente objetivo, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, la configuración de la cadena de valor, las competencias esenciales, la red de socios estratégicos, la estructura de costos y el modelo de ingresos (Ricart, 2009).

Posteriormente, estos mismos autores presentaron en 2010 el modelo conocido como Business Model Canvas, concebido como una herramienta práctica para que las organizaciones generen valor e ingresos mediante la gestión integrada de su cadena de valor. Este enfoque se consolidó como uno de los instrumentos más utilizados para el diseño y análisis de modelos de negocio en el ámbito académico y empresarial.

En esta misma línea, los estudios desarrollados por Zott y Amit (2011) ampliaron la comprensión del tema al realizar una revisión de los antecedentes teóricos y empíricos sobre el diseño de modelos de negocio, centrando su análisis en los procesos de innovación y creatividad individual. Como resultado, los autores concluyeron que existen múltiples elementos comunes en torno al concepto de modelo de negocio, lo cual evidencia su naturaleza interdisciplinaria y su evolución conceptual continua.

3.3 ESTUDIOS RECIENTES DE MODELOS DE NEGOCIOS

Zott y Amit (2012) plantean que los directivos empresariales deben concebir la innovación en el modelo de negocio como un complemento, e incluso como una posible alternativa, a la innovación en productos o procesos. Esta perspectiva implica la participación de socios estratégicos en la creación de nuevos sistemas de actividades orientadas a la generación de valor, promoviendo así una visión sistémica y holística dentro de las organizaciones. Para alcanzar dicho propósito, los autores destacan la importancia de establecer alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación, empresas y usuarios líderes (lead users), con el fin de fomentar la co-creación y el aprendizaje colaborativo. Las contribuciones de estos autores adquieren especial relevancia frente a entornos caracterizados por la incertidumbre y la inestabilidad, como los derivados de las sucesivas crisis económicas y, más recientemente, de la pandemia de la COVID-19, periodo en el que las organizaciones recurrieron a la innovación en sus modelos de

negocio como mecanismo de adaptación, supervivencia y recuperación (Carvalho, 2025).

En consecuencia, durante la última década, la atención de la comunidad académica se ha concentrado en los conceptos de modelo de negocio e innovación en el modelo de negocio (Cosenz y Bivona, 2021), dado que las empresas se ven obligadas a redefinir y reconfigurar continuamente sus estructuras operativas para adaptarse a los constantes cambios del entorno competitivo (Wirtz, 2020). En este sentido, la innovación en modelos de negocio se entiende como la introducción de modificaciones intencionadas, novedosas y no triviales en los elementos esenciales del modelo empresarial o en las relaciones que se establecen entre dichos elementos (Foss y Saebi, 2017). De acuerdo con esta visión, cuando uno o varios componentes del modelo se transforman, o cuando las interacciones entre sus dimensiones varían significativamente, puede considerarse que se ha producido una innovación en el modelo de negocio (Carayannis, Sindakis y Walter, 2014).

En síntesis, la innovación en el modelo de negocio constituye un proceso complejo y dinámico que requiere adaptabilidad organizacional, desarrollo de capacidades internas, colaboración interinstitucional y un enfoque centrado en la creación de valor para el cliente. Las organizaciones que logran responder con agilidad a los cambios del mercado, identificar oportunidades emergentes y establecer relaciones de cooperación efectivas con sus aliados estratégicos presentan mayores probabilidades de éxito en la transformación e innovación de sus modelos de negocio (Carvalho, 2025).

3.4 MODELOS DE NEGOCIOS APLICADOS A GREMIOS

Es aquí cuando es necesario mencionar algunos ejemplos de gremios o corporaciones en el mundo que ya han pasado por un proceso de implementación y evolución de su modelo de negocio. Estos se presentaron en distintos contextos geográficos y productivos y han logrado incorporar principios de economía cooperativa, gobernanza democrática e innovación organizacional, con el fin de enfrentar los desafíos de competitividad y formalización.

Estos modelos evidencian la importancia de integrar mecanismos de gobernanza participativa, esquemas financieros mixtos, redes de alianzas estratégicas y procesos de replicabilidad territorial, elementos que resultan esenciales para diseñar un modelo gremial aplicable al sector maderero de Santa Marta.

1. Mondragón Corporación Cooperativa (España), fundada en el país vasco, constituye uno de los ejemplos más sólidos de organización gremial cooperativa en el mundo, dentro de la historia de la corporación se pueden distinguir lo relacionado con los modelos organizativos adoptados a lo largo de su historia, su propuesta de valor se basa en el desarrollo de alianzas estratégicas dentro de las cooperativas que la componen, transformándose constantemente de acuerdo a las complejidades surgidas en el ambiente, con el único fin de afirmarse y captar todos los elementos que le permitan seguir trabajando con sus asociados (Ugarte, 2001). En términos de financiamiento, Mondragón utiliza un fondo de solidaridad y una banca cooperativa interna (Caja Laboral) que garantiza la liquidez de las empresas miembros. Esta

integración financiera es clave para su sostenibilidad. Su modelo ha servido de referente para otras redes cooperativas, demostrando que la acción colectiva es viable cuando existe confianza institucional, liderazgo compartido y mecanismos de redistribución equitativa.

2. Gremios de economía circular (Holanda), Los gremios de economía circular en Holanda, respaldados por la Ellen MacArthur Foundation (2024), representan un enfoque contemporáneo de asociatividad empresarial orientado a la sostenibilidad ambiental y la innovación regulatoria. Su modelo promueve la colaboración entre empresas privadas, Estado y centros de investigación para acelerar la transición hacia una economía circular. La propuesta de valor se basa en la gestión colaborativa del conocimiento y en la creación de herramientas de libre acceso como CircuLaw, una plataforma jurídica que permite armonizar regulaciones y prácticas empresariales sostenibles. En términos de gobernanza, operan bajo estructuras de red, con liderazgos rotativos y grupos de trabajo temáticos. Su financiamiento proviene de fondos europeos, membresías empresariales y proyectos colaborativos público-privados. Lo más relevante de este modelo es su alta replicabilidad: la red holandesa ha inspirado gremios y asociaciones similares en Dinamarca, Finlandia y Canadá, adaptando principios de gobernanza abierta y cooperación intersectorial. Este modelo demuestra cómo la innovación institucional puede fortalecer la legitimidad de los gremios ante los desafíos globales (Ellen MacArthur Foundation, 2024).
3. Red de Turismo Comunitario (Ecuador), iniciado en los años 70, debido a cambios sociales, ambientalistas y el creciente turismo, asocia a ocho redes de turismo comunitario, con un total de 158 operaciones, su propuesta de

valor se basa en el éxito social de las comunidades que la conforman, ha tenido que evolucionar años tras año, desarrollando modelos de negocio orientados a la gestión eficiente de los recursos y procesos organizacionales, que aborden aspectos como la optimización de costos, la eficiencia en los canales de distribución, la resolución constructiva de conflictos y la cohesión interna. Asimismo, dichos modelos deben promover la búsqueda del bien común mediante la definición clara de roles, el empoderamiento de los actores involucrados, el fortalecimiento de relaciones armónicas con los grupos sociales clave, la sostenibilidad y el liderazgo efectivo. Todo ello con el propósito de evidenciar el aporte del turismo en la reducción de la pobreza y en la promoción del desarrollo económico local (Rodas, Ullauri y Sanmartín, 2015). La gobernanza de la red se basa en principios de liderazgo rotativo, participación equitativa y toma de decisiones por consenso. En materia de financiamiento, combina fondos de cooperación internacional, aportes comunitarios y alianzas con ONG y entidades gubernamentales. Su replicabilidad ha sido estudiada por países como Bolivia, Perú y México.

4. MARCO TEÓRICO

4.1.1 TIPOLOGÍA DE GREMIOS

Para Palomar Avilés (1986) pueden distinguirse dos clases de gremios, el gremio general o de base amplia, caracterizado por su proyección macroeconómica, el cual no tiene entre sus funciones más importantes la prestación de servicios a las empresas afiliadas, este tipo de gremios tiende más hacia la formulación de políticas mediante el conocimiento y la investigación de las variables que afectan tanto al sector específico como al sistema económico general. El otro tipo de gremio es el especializado o de servicios, que por lo general agrupan empresas con características comunes o de un subsector económico bien definido y su función más importante es la prestación de ayudas y cooperación a las empresas afiliadas. Aquí es importante aclarar que algunos gremios tienen cualidades de los dos tipos de organización.

Sin embargo, en los últimos años se han venido llevando a cabo estudios sobre nuevos modelos administrativos y estrategias emergentes (Aktouf, 2016), dónde destacan modelos contemporáneos de asociaciones empresariales. Lo cuales se han venido desarrollando debido a los cambios importantes que está experimentando el mundo en ámbito geopolítico, económico y tecnológico, donde el crecimiento económico, el dinamismo del comercio internacional, la revolución digital con sus efectos sobre los patrones de consumo y producción, además, las demandas globales derivadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de

la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantean retos significativos para los países de América Latina, especialmente considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen aproximadamente el 99 % del tejido empresarial formal y generan cerca del 61 % del empleo formal en la región. En este contexto, las MiPymes se consolidan como actores estratégicos en los procesos de desarrollo, por lo que sus capacidades de gestión administrativa y organizacional adquieren una relevancia fundamental frente a los cambios estructurales y tecnológicos que deben implementarse en respuesta a las demandas locales y globales de sostenibilidad, desarrollo e integración productiva (Olier, Jaramillo, Osorio, Londoño y García, 2023).

Es aquí donde las asociaciones empresariales contribuyen a la cooperación entre microempresas debido a que son agentes que favorecen la interacción entre sus agremiados. Rodríguez y Román (2005) comentan que entre los principales motivos que impulsan a los empresarios a colaborar con otras empresas o instituciones, se encuentran la mejora de su accesibilidad a recursos físicos y a servicios; el acceso a información, el acceso a más capital humano, el acceso a capital financiero, la contratación de actividades y servicios y, por último, la mejora de la presencia institucional. Y es que frente al entorno adverso que las microempresas enfrentan hoy en día y ante la búsqueda de su supervivencia, éstas pueden apelar a conceptos como las redes de valor compartido, como lo menciona Hernández y Sánchez (2011), las redes de cooperación empresarial constituyen una forma organizativa óptima que permite a las microempresas fortalecer su posición competitiva en el mercado. A través de la colaboración y articulación con otras unidades productivas, estas pueden enfrentar con mayor eficacia a las grandes empresas, sin renunciar a su autonomía ni a su identidad organizacional.

Es así como las redes entre organizaciones permiten a las empresas adquirir nuevas habilidades y conocimientos para la creación de estrategias emergentes que requieren de divergencia respecto a los paradigmas previamente establecidos. Es relevante señalar que la aplicación de teorías empresariales al análisis de organizaciones gremiales requiere una adaptación conceptual cuidadosa, aprovechando los instrumentos analíticos que dichas teorías ofrecen. No obstante, debe reconocerse que se trata de estructuras organizativas esencialmente distintas, dado que en los gremios la colaboración de sus miembros surge de la asociación voluntaria y no de una relación laboral remunerada, como ocurre en el ámbito empresarial (Tirado, 2015).

La teoría de la acción colectiva (Ostrom, 2009) explica la cooperación institucional bajo reglas comunes. Este enfoque se complementa con la noción de modelos de negocio dinámicos (Foss y Saebi, 2017; Zott y Amit, 2010), que analizan cómo las organizaciones crean y capturan valor en entornos de incertidumbre. La literatura sobre economía asociativa (Bresser y Millonig, 2019) aporta el marco para comprender cómo los gremios empresariales pueden generar sostenibilidad en contextos informales.

4.1.2 FORTALEZA GREMIAL

La fortaleza gremial se entiende como la capacidad de una asociación para influir, representar y coordinar intereses colectivos en el entorno institucional y económico, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad organizativa de sus

miembros. Este concepto no solo depende del cumplimiento de objetivos estatutarios, sino de la forma en que los gremios construyen legitimidad, capital social y mecanismos de gobernanza efectivos (Ostrom, 2009). La gobernanza gremial es un elemento central en la construcción de fortaleza institucional. Ostrom (2009) sostiene que la sostenibilidad de las organizaciones colectivas depende de la existencia de reglas internas claras, mecanismos de monitoreo y sanciones proporcionales, elementos que fortalecen la cooperación a largo plazo. Así, la fortaleza gremial no surge sólo del tamaño o del número de afiliados, sino de la calidad de sus arreglos institucionales.

Resulta pertinente profundizar en este aspecto debido a su relevancia para los propósitos de la investigación, pues la fortaleza de los gremios se ha desarrollado en contextos de expansión económica nacional. De acuerdo con los planteamientos de Schneider (2006), las asociaciones gremiales más sólidas y con mayor capacidad de influencia se localizan en Chile, México y Colombia. El autor señala además que una característica común en estos países es la frecuencia con que los miembros de los gremios ocupan cargos de alto nivel en los gobiernos, y que, de manera correlativa, en los contextos donde los gremios presentan mayor poder e institucionalización, las organizaciones sindicales suelen mostrar una menor fortaleza relativa.

De acuerdo con Marín-Idárraga (2016), la fortaleza gremial también se relaciona con la capacidad de los gremios para diversificar sus fuentes de financiamiento, integrando cuotas de afiliación, prestación de servicios y alianzas público-privadas. Esta diversificación financiera no solo garantiza estabilidad

operativa, sino que reduce la dependencia de subsidios estatales, incrementando su autonomía y poder de negociación.

Es decir que cuando los gremios son percibidos como voceros confiables y competentes, obtienen reconocimiento formal, lo que a su vez refuerza su capacidad de incidencia (Dávila, 2019). Estos factores permiten explicar por qué algunos gremios logran convertirse en actores de política pública, mientras que otros permanecen en niveles marginales de incidencia. En el caso de las microempresas madereras de Santa Marta, construir una institucionalidad que integre estos elementos es crucial para garantizar la sostenibilidad y efectividad del modelo gremial.

4.2 DISEÑO DE ORGANIZACIÓN

La fortaleza gremial no se define únicamente por la existencia de una estructura organizativa formal, sino por la capacidad del gremio de reducir las restricciones estructurales que afectan a sus miembros, mejorar su representación institucional y generar mecanismos de sostenibilidad a largo plazo. La relevancia de la estructura organizacional se incrementa proporcionalmente al tamaño de la empresa; en la medida en que la organización crece, se hace indispensable disponer de un número mayor de especialistas en las distintas funciones que la conforman (Rodríguez, 2002). En este sentido, la fortaleza gremial se convierte en un instrumento de gobernanza adaptativa, especialmente relevante en sectores donde prevalece la fragmentación productiva.

Este es precisamente el caso del sector maderero de Santa Marta, caracterizado por una estructura compuesta en su mayoría por microempresas con escasa capacidad de gestión administrativa, bajo nivel de capitalización y dificultades para acceder a financiación formal. A estas limitaciones se suma una baja escala productiva, que restringe la capacidad de inversión en maquinaria, tecnología y personal calificado, y una alta dependencia de las regulaciones ambientales, las cuales condicionan la obtención de materia prima y elevan los costos operativos. Estos factores estructurales generan un entorno de vulnerabilidad institucional y económica, en el que los actores individuales carecen de poder de negociación y visibilidad ante el Estado o el mercado.

Estas limitaciones reducen su margen de acción individual y dificultan la sostenibilidad económica, social y legal del sector. Por ello, el fortalecimiento gremial se convierte en una estrategia institucional clave para superar los fallos de coordinación y la fragmentación del mercado local (Schneider, 2004). En este sentido, es fundamental desarrollar un diseño organizacional que contemple dos dimensiones esenciales: la estructura interna de la organización y su entorno externo. Incluso en empresas de pequeña escala, resulta indispensable contar con un diseño organizacional adecuado que permita optimizar el uso de los recursos disponibles, ya sean humanos, materiales o tecnológicos (Brícero y Gálvez, 2016). Una estructura organizacional bien concebida contribuye a una gestión eficiente y favorece una proyección sostenible y exitosa en consonancia con las exigencias del entorno competitivo (Brícero y Gálvez, 2016).

4.3 MODELOS DE NEGOCIOS

Llegados a este momento, nos encontramos en uno de los puntos más importantes para la investigación, encontrando diferentes definiciones sobre un modelo de negocio. Pomaquero et al. (2018), definen un modelo de negocio como aquel modelo que asegura que una empresa esté en posición de satisfacer los requisitos básicos de sus clientes sin exceder el costo proyectado.

Osterwalder y Pigneur (2011) complementan la definición anterior al decirnos que un modelo de negocio es la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor. Ellos mismo nos dicen que cada día nacen modelos de negocios con frecuencias innovadoras que sustituyen a otros que se van desmoronando y que la velocidad de estos está transformando completamente el panorama empresarial.

Esto último lo podemos apreciar con Rivera Rodríguez et al. (2018), quienes mencionan en uno de sus artículos que, a finales del siglo XX, Nokia, Kodak, Napster, Enron y General Motors eran algunas de las empresas más reconocidas en el mundo, pero que sin embargo algunos años después, la única que sobrevivía era General Motors, gracias a un rescate financiero realizado por el gobierno de Estados Unidos. Y muchas de las explicaciones para estos fracasos indican que la discontinuidad del entorno las afectó de manera determinante. Aunque el efecto del entorno sobre la empresa es innegable, muchas empresas han logrado sortear estos paradigmas generando modelos de negocios particulares, adecuándose a sus recursos y capacidades, un ejemplo de estos son algunas empresas colombianas como D1, Rappi y Frisby, demostrando la importancia de desarrollar un modelo de negocio adecuado (Rivera Rodríguez, Malaver Rojas y Maldonado, 2018).

En el núcleo de todo plan de negocios subyace el propósito de lograr que la organización opere de manera rentable dentro de su mercado o sector específico. Cada categoría empresarial requiere un tipo particular de plan, dado que existen variaciones significativas entre los planes comerciales según la industria, derivadas de la naturaleza del negocio, sus operaciones y los objetivos estratégicos que persigue cada organización (Bridgeland y Zahavi, 2009).

Considerando lo expuesto y como base fundamental para el desarrollo del presente proyecto investigativo, se entiende que un modelo de negocio exitoso es aquel que permite a la empresa satisfacer las necesidades esenciales de sus clientes sin superar los costos proyectados. Cabe resaltar que las organizaciones tienden a revisar y ajustar sus modelos de negocio en función de los cambios del entorno externo. En su intento por alinearse estratégicamente con dicho entorno y aprovechar nuevas oportunidades, las empresas implementan modificaciones graduales o profundas en sus modelos originales; en algunos casos, dichas transformaciones pueden ser de carácter radical, orientadas a obtener mayores beneficios, aunque conllevan también riesgos financieros significativos inherentes a un enfoque de experimentación (Schrauder, Kock, Baccarella y Voigt, 2017).

Es aquí donde los cambios aplicados al modelo de negocio, resultan en modelos de negocios innovadores, los cuales se han convertido en el centro de los esfuerzos de los altos directivos para mantener la competitividad y la prosperidad de sus empresas. Hablamos de enfoques que vinculan los modelos de negocio con la sostenibilidad y la economía circular, una cuestión estratégica importante, ya que el diseño del modelo de negocio innovadores exige a los directivos definir con precisión cómo se integra la empresa en su «ecología», es decir, en las múltiples

redes de empresas, instituciones, tecnologías y clientes que la rodean, determinando así no solo los posibles socios que pueden ayudarle a co-crear valor, sino también sus probables competidores, por lo tanto, el modelo de negocio es una de las tareas de diseño estratégico más fundamentales que deben llevar a cabo los directores generales y los gerentes generales, y una tarea que pueden tener que reconsiderar periódicamente dada la velocidad de los cambios en sus respectivos negocios e industrias (Zott, Amit y Giesen, 2024).

Y Para maximizar su potencial, es fundamental que los directivos generen conciencia organizacional respecto al valor estratégico de los modelos de negocio innovadores, tanto en sí mismos como en los demás miembros de la organización. Esto implica que los líderes y empleados con la intención o necesidad de innovar deben trascender el enfoque tradicional centrado exclusivamente en los productos, servicios o procesos administrativos, y orientarse hacia la búsqueda de formas creativas de interacción con las partes interesadas, abarcando la concepción, producción, entrega y consumo de los bienes y servicios de la empresa. En síntesis, los actores organizacionales involucrados en procesos de innovación deben asumir una mentalidad que reconozca la posibilidad de innovar desde el modelo de negocio, además de hacerlo en el nivel de productos o servicios (Zott, Amit y Giesen, 2024).

Estas aproximaciones refuerzan la idea de que el diseño de modelos de negocio —ya sea en empresas privadas o en organizaciones gremiales— debe concebirse como un proceso evolutivo, flexible y alineado con las transformaciones sociales, tecnológicas y ambientales de su entorno.

4.3.1 GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

El *Business Model Canvas* propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) ha sido una de las herramientas más influyentes para la representación y el diseño de modelos de negocio, al permitir visualizar en un solo lienzo los componentes esenciales de una organización

1. Segmentos de mercado: toda organización orienta su actividad hacia uno o varios grupos específicos de clientes o segmentos del mercado.
2. Propuesta de valor: busca resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de bienes o servicios que aporten un valor diferencial.
3. Canales: los productos o servicios llegan a los clientes a través de diversos canales de comunicación, distribución y venta, que facilitan el acceso a la propuesta de valor.
4. Relaciones con clientes: la empresa establece y mantiene vínculos diferenciados con cada segmento de mercado, de acuerdo con sus características y expectativas.
5. Fuentes de ingreso: los ingresos se generan cuando los clientes adquieren o utilizan las propuestas de valor ofrecidas por la organización.
6. Recursos clave: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. Actividades clave: son las acciones fundamentales que permiten la creación, desarrollo y entrega de los productos o servicios al mercado.

8. Asociaciones clave: determinadas actividades o recursos pueden externalizarse o adquirirse mediante alianzas estratégicas con actores externos a la empresa.
9. Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Sin embargo, su utilidad no se limita al ámbito empresarial privado. En contextos asociativos, cooperativos o gremiales, el Canvas ofrece una estructura flexible para analizar y rediseñar la lógica de creación y entrega de valor colectivo, más allá del beneficio económico individual. Según Zott y Amit (2010), los modelos de negocio pueden aplicarse como sistemas de actividad que coordinan actores múltiples, lo que permite adaptar el Canvas a organizaciones que operan mediante redes o alianzas interdependientes.

En el caso de los gremios, la aplicación del Canvas requiere ajustes conceptuales y operativos que respondan a su naturaleza colectiva. Por ejemplo, el bloque de segmentos de mercado se puede reinterpretar como *segmentos de afiliados o grupos de interés*, mientras que la propuesta de valor debe centrarse en los beneficios compartidos: representación, legitimidad, acceso a información, formación técnica o negociación ante el Estado. De igual modo, el bloque de fuentes de ingresos no se basa exclusivamente en ventas, sino en cuotas de afiliación, servicios gremiales, proyectos de cooperación o convenios público-privados (Marín-Idárraga, 2016). Esta adaptación del Canvas al ámbito gremial coincide con los postulados de la teoría de redes de valor (Baden-Fuller y Haefliger, 2013), que concibe los modelos de negocio como sistemas colaborativos en los que la coordinación entre actores diversos genera valor distribuido.

4.4 ENFOQUE CRÍTICO

Por último, es importante mencionar las ventajas y limitaciones de El Business Model Canvas, ya que a pesar de que ha sido ampliamente adoptado por su simplicidad visual y su capacidad para integrar los componentes esenciales de una organización, su uso en contextos gremiales y colectivos requiere un análisis crítico frente a otros marcos conceptuales de gestión y diseño organizacional. En comparación, el Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1996), ofrece una perspectiva más orientada al desempeño y la medición de resultados, al integrar indicadores financieros y no financieros en cuatro dimensiones: clientes, procesos internos, aprendizaje y finanzas. Este enfoque es útil para el seguimiento estratégico de organizaciones establecidas, pero menos adecuado en entornos emergentes o de cooperación, como los gremios, donde las relaciones y la legitimidad son más relevantes que la rentabilidad inmediata. El Canvas, por su parte, se enfoca en el diseño estructural y permite visualizar las interdependencias, aunque carece de mecanismos de evaluación de desempeño y sostenibilidad a largo plazo, por lo que ambos modelos pueden considerarse complementarios más que excluyentes (Kaplan y Norton, 2001).

Por otro lado, la teoría de los stakeholders (Freeman, Harrison y Wicks, 2007) enfatiza que las organizaciones deben crear valor para todos los grupos de interés, no sólo para sus propietarios, destacando la importancia de las relaciones éticas, sociales y de legitimidad. Este marco resulta especialmente pertinente para un ente gremial, ya que su propósito central es articular intereses diversos: empresarios, trabajadores, proveedores, instituciones públicas y comunidades locales. Sin

embargo, su alcance es normativo y conceptual, lo que la convierte en un marco útil para reflexionar sobre responsabilidad social y gobernanza, pero menos práctico para el diseño organizacional o la planificación estratégica operativa (Donaldson y Preston, 1995). En síntesis, el Business Model Canvas resulta más pertinente para el diseño práctico y estratégico de un ente gremial, porque integra en una estructura simple y operativa, los elementos que la teoría de los stakeholders, además que resulta más funcional para entornos emergentes que el BSC.

5. METODOLOGÍA

5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio–descriptivo y sustentado en un razonamiento inductivo. Este enfoque resulta pertinente dado que el sector maderero de Santa Marta carece de estructuras gremiales formales y no existen modelos previos aplicados a microempresas en este contexto, lo cual exige una aproximación que permita comprender dinámicas, percepciones y necesidades directamente desde los actores involucrados.

El uso del método inductivo permite avanzar desde observaciones particulares —recogidas mediante entrevistas, análisis documental y casos comparados— hacia la construcción de un modelo de negocio gremial estructurado y generalizable. A su vez, el análisis de discurso y el método comparativo fortalecen la interpretación de narrativas empresariales y permiten contrastar la realidad samaria con la de otros gremios, ampliando la validez analítica del proceso.

De esta manera, el diseño metodológico se articula de forma progresiva: cada técnica empleada alimenta la fase siguiente, asegurando una construcción coherente para la construcción del modelo de negocios final.

5.2 POBLACIÓN

La población a tener en cuenta se dividió en dos, la primera formada por las 6 microempresas pertenecientes al sector maderero de la ciudad de Santa Marta en su área urbana, para ser más específicos, aquellas dedicadas a la transformación, acepillado y comercialización de productos madereros en primer grado de transformación, cuya cantidad de empleados no supera los 10 individuos, éstas cumplen con los estándares de la legislación colombiana, las cuales se encuentran enmarcadas en la Ley 905 de 2004, además de estar operando de manera legal, están registradas frente a la institución ambiental correspondiente, la cámara de comercio, tiene al día uso del suelo, certificación de bomberos y LOFL (Libro de operaciones ambientales en Línea).

La segunda población de estudio fueron 2 gremios de MyPymes que hacen parte del mismo sector industrial o similares, ubicados en ciudades intermedias o pequeñas con características socioeconómicas y geográficas comparables: Barranquilla y Montería.

5.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra se limitó a 6 microempresas, las cuales cumplían todos los requerimientos y se mostraron dispuestas a participar en la investigación, a su vez resultaron claves para asegurar que los resultados pudieran ser aplicables

al desarrollo del modelo gremial. Este muestreo local fue complementado con la información cualitativa obtenida de la realización de entrevistas y de los análisis documentales de gremios similares en Barranquilla y Montería, estos se seleccionaron según su estructura gremial activa, sus sectores industriales similares, y su ubicación en ciudades de tamaño y características socioeconómicas análogas.

Debido al pequeño tamaño muestral, el cual se presentó como una limitación en el enfoque cualitativo que buscaba representar el problema teórico, se escogieron representantes gremiales informados, lúcidos, reflexivos y dispuestos a hablar ampliamente con el investigador. Se tuvieron en cuenta aquellos casos que permitieran responder a la pregunta de investigación y se ubicaron unidades elementales, permitiendo simplificar la recogida de información muestral, para finalmente presentar los hallazgos (Flick, 2012).

5.2.2 ESTRATEGIA DE MUESTREO

Es pertinente señalar que para la determinación del tamaño y la saturación de la muestra se aplicó la teoría de los seis pasos propuesta por Martín-Crespo y Salamanca (2007), la cual orienta el proceso de muestreo cualitativo de la siguiente manera:

1. El investigador inicia con una noción general del contexto y de los participantes potenciales, empleando procedimientos de muestreo por conveniencia o en cadena (avalancha).

2. La selección de la muestra se realiza de forma secuencial, de modo que los participantes subsiguientes son elegidos en función de la información aportada por los ya seleccionados.
3. Se recurre a informantes clave que facilitan la identificación de casos pertinentes y con alto valor informativo.
4. El muestreo se ajusta de manera dinámica, permitiendo que las nuevas conceptualizaciones emergentes orienten la selección posterior de los casos.
5. El proceso de selección se mantiene hasta alcanzar el punto de saturación teórica, momento en que la información obtenida deja de aportar elementos novedosos.
6. Finalmente, el muestreo concluye con la incorporación de casos confirmatorios o no, los cuales contribuyen a robustecer y contrastar las interpretaciones y categorías desarrolladas por los investigadores.

El proceso de saturación teórica se consideró alcanzado cuando en las entrevistas nuevas no emergieron códigos o temas nuevos significativos respecto al desarrollo del modelo de negocio, validado mediante revisión secuencial de codificaciones.

Definida la población objetivo y seleccionada la muestra pertinente para esta investigación, el siguiente paso consistió en determinar las estrategias y técnicas de recolección de información que permitiera capturar de manera fidedigna las experiencias, percepciones y necesidades de los actores involucrados en el sector maderero de Santa Marta.

5.2.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de libros, artículos académicos, normativa y documentos sectoriales que aportaron fundamentos sobre modelos de negocios, acción colectiva, gobernanza, historia gremial y funcionamiento de los gremios en Colombia y en otros sectores del mundo. Esta revisión permitió definir categorías preliminares y orientar la construcción del guion de las entrevistas, garantizando coherencia entre el trabajo empírico y la teoría.

Para llevar a cabo las entrevistas, se consideró importante tener en cuenta que los líderes gremiales no siempre quieren hablar sobre temas sensibles y controvertidos que puedan considerarse perjudiciales para quien divulga la información (Markiewicz, 2024), por lo que se usó la teoría de Markiewicz (2024), en la cual se proponen dos técnicas: el uso de textos in situ y el empleo de prácticas de autopresentación adaptables. La segunda técnica fue usada constantemente durante el proceso de entrevistas, enfatizando de manera adaptable con cada entrevistado, los elementos de la identidad propia como investigador, con el objetivo de realizar una entrevista receptiva que generará confianza.

La investigación a su vez, determinó la importancia y funcionalidad del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), la cual resalta la relevancia contemporánea del modelo como instrumento fundamental para la validación de ideas de negocio, al definirlo como una herramienta innovadora y de creciente aplicación en el ámbito empresarial, debido a su capacidad para representar de manera visual y estructurada las distintas realidades que un emprendedor debe articular en el desarrollo de su propuesta empresarial.

5.2.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas fueron diseñadas a partir de los elementos teóricos identificados y de los componentes de mayor importancia que conforman el modelo Canvas. Además, siguió varios pasos para su estructuración:

1. Definición del objetivo último de la entrevista.
2. Explicación por parte del entrevistador del propósito del estudio, especificando la información necesaria.
3. Invitación al entrevistado a la participación mediante preguntas abiertas.
4. Seguimiento de la entrevista con preguntas cerradas con opciones limitadas de respuesta.
5. Por último, preguntas abiertas para conocer las limitaciones, recomendaciones y puntos para tener en cuenta.

Al ser una entrevista semiestructurada, se tuvo en cuenta lo mencionado por Lanuez y Fernández (2014) de seguir estrictamente el orden de las preguntas, respetando la formulación, evitando comentarios, ni manifestando sorpresa ante ciertas actitudes del entrevistado, procurando una la fluidez en su desarrollo, sin perder la dirección.

5.4 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos cualitativos se organizó en dos fases principales:

- Análisis longitudinal: revisión interna de cada entrevista individual mediante codificación abierta, elaboración de fichas resumen y categorización de temas emergentes.
- Análisis transversal: comparación entre entrevistas para identificar patrones recurrentes, divergencias y posibles asociaciones relevantes.

Para garantizar la calidad del análisis, se aplicaron los criterios de credibilidad (validación cruzada de interpretaciones con fragmentos textuales), transferibilidad (descripción densa del contexto), y confirmabilidad (registro de notas reflexivas del investigador después de cada sesión).

5.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron analizadas mediante técnicas de análisis del discurso, transcritas de manera íntegra y posteriormente sometidas a un proceso de revisión y selección de información relevante. Para dicho propósito, se llevó a cabo un análisis longitudinal, es decir, un examen interno y detallado de cada entrevista, que comprendió las siguientes fases:

- Lectura general e interpretativa de cada entrevista.

- Elaboración de fichas de resumen individuales.
- Codificación de frases y párrafos significativos.
- Identificación y registro de asociaciones, recurrencias y resonancias discursivas.

Este procedimiento permitió preservar la perspectiva individual de cada participante y reconocer las variaciones discursivas entre sus testimonios. Posteriormente, se realizó un análisis horizontal o comparativo, orientado a contrastar las entrevistas entre sí con el fin de identificar patrones comunes, divergencias y relaciones significativas entre los discursos. Con esto se obtuvo una descripción de la muestra, lo que nos permitió alinearla con el método identificado, lo cual facilitó el desarrollo del plan de formalización de un modelo de negocio.

De manera transversal, se sostuvo un proceso reflexivo permanente para cada etapa de la investigación; poniendo en tensión la posicionalidad y subjetividad del investigador frente a las entrevistas, las interacciones, la información recibida, así como en el análisis de los resultados. Se adoptó una posicionalidad investigativa fluida, que combinó simultáneamente las perspectivas de “insider” y “outsider”, dado que el investigador poseía familiaridad previa con determinados contextos y temáticas, aunque mantenía desconocimiento parcial sobre otros aspectos del fenómeno estudiado (Hellowell, 2006).

5.4.2 CÓDIFICACIÓN ABIERTA

A partir de este punto, se descompuso la información obtenida en las entrevistas, permitiendo identificar conceptos recurrentes como financiamiento, representatividad, alianzas y estructura administrativa, las cuales se agruparon en categorías centrales, que luego se vincularon explícitamente con los bloques del modelo Canvas.

5.4.3 PROCEDIMIENTOS DE CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN Y TRIANGULACIÓN

Esto permitió que la información obtenida y categorizada de las entrevistas se cruzara con la investigación previa de literatura, generando una base de datos sólida y organizada. Que permitió realizar fichas de datos que se agruparon bajo un nombre, pasando a una etapa en la que se contrastaron frente a frente las teorías presentadas en el marco referencial con los resultados de las fichas de datos, esto con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación y al vacío teórico encontrado.

Lo datos finales obtenidos para dar respuesta a la pregunta de investigación se organizaron de manera gráfica y estratégica siguiendo los 9 módulos del modelo Canvas:

1. Segmentos de mercado o grupos de valor.
2. Propuestas de valor.
3. Canales.
4. Relaciones con clientes o grupos de valor.
5. Fuentes de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Asociaciones o alianzas claves.
9. Estructura financiera o de costes.

Lo que permitió establecer que la investigación cualitativa desarrollada en este proyecto promovió una estrategia de indagación abierta, caracterizada por la exploración de múltiples disciplinas y la incorporación de una amplia diversidad de discursos y perspectivas teóricas, integrando a su vez diversos métodos y estrategias de análisis (Azüero Azüero, 2018). Esta diversidad metodológica evidenció la complejidad, profundidad y amplitud del enfoque cualitativo, reafirmando su pertinencia para el abordaje integral del fenómeno investigado.

5.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación respetó los principios éticos fundamentales de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia (Beauchamp y Childress, 2001). Todos los

participantes fueron informados previamente del objetivo del estudio y firmaron un consentimiento informado, asegurando su participación voluntaria y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

5.5.1 CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE DATOS

Es relevante señalar que la información recolectada posee un carácter potencialmente sensible, debido a que proviene de las interacciones empresariales con diversos actores, tales como competidores, proveedores y entidades estatales. En atención a ello, se estableció un protocolo de seguridad de datos orientado a garantizar que la información no permanezca almacenada en dispositivos personales más allá del tiempo estrictamente necesario. En su lugar, los datos serán resguardados en plataformas digitales seguras suministradas por la institución que respalda el presente estudio. Además, resulta fundamental precisar que el destinatario final de esta investigación corresponde a una futura organización, cuyas operaciones y procesos podrían verse directamente influenciados por los hallazgos obtenidos (Carvajal, 2024).

5.5.2 TRANSPARENCIA EN EL TRATAMIENTO DE CONFLICTOS DE INTERÉS

En este escenario, se reconoce la posible existencia de un conflicto de interés vinculado con la gestión de la información y los resultados de la

investigación, dado que podría presentarse un incentivo para orientar los hallazgos en beneficio de la organización involucrada. Para mitigar este riesgo, se establece un compromiso explícito con la transparencia en el manejo de los datos, asegurando su tratamiento ético y verificable. Asimismo, se propone disponer públicamente tanto el código de datos como el proceso de análisis, de modo que cualquier tercero interesado pueda replicar el estudio sin obstáculos, fortaleciendo así la objetividad, la trazabilidad y la validez de los resultados obtenidos (Carvajal, 2024).

5.5.3 DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS

Asimismo, se contempló la publicación de un resumen ejecutivo accesible a todos los participantes, asegurando la devolución ética de los resultados y fomentando el principio de reciprocidad en la investigación aplicada.

5.6 LIMITACIONES Y ALCANCES

5.6.1 LIMITACIONES

Esta investigación, de enfoque cualitativo, presenta algunas limitaciones inherentes a su diseño:

- **Tamaño muestral reducido:** Debido a las características específicas del sector y la disponibilidad de participantes, el número de

microempresas y gremios entrevistados fue limitado. Esto puede restringir la generalización de los hallazgos a otros contextos.

- Posibilidad de sesgos de percepción: Como el investigador pertenece indirectamente al sector maderero, existe riesgo de sesgo de familiaridad. Se aplicaron estrategias de reflexividad para minimizar este efecto.
- Acceso parcial a información sensible: Algunos entrevistados podrían haber restringido detalles estratégicos debido a la naturaleza competitiva de sus organizaciones.

5.6.2 ALCANCES

A pesar de las limitaciones, la metodología cualitativa permitió:

- Obtener una comprensión profunda de las dinámicas gremiales y organizativas del sector maderero en Santa Marta.
- Identificar patrones replicables en el diseño de un modelo de negocio gremial, alineados con las mejores prácticas de asociaciones similares en otras ciudades.
- Formular recomendaciones prácticas que servirán como base sólida para la constitución y fortalecimiento del futuro ente gremial.

6. RESULTADOS

En el presente punto se exponen los hallazgos obtenidos a partir de la revisión de literatura, el análisis documental y las entrevistas realizadas a microempresas del sector maderero de la ciudad de Santa Marta, así como a representantes de gremios en ciudades intermedias comparables. Los resultados se presentan de manera estructurada, siguiendo la lógica de los objetivos y las preguntas de investigación planteadas en el trabajo.

A partir de la triangulación de estas fuentes, se generó un cuerpo de resultados que permite:

1. Dar muestra de la realidad operativa de las asociaciones ya consolidadas, dónde se identifican los pilares de su éxito, sus principales fuentes de valor, sus modelos de financiación y los desafíos que han sabido sortear, dando muestra de las fortalezas del sector en términos financieros, tecnológicos y de competitividad frente al mercado ilegal.
2. Reconocer oportunidades de fortalecimiento mediante la asociatividad, el acceso a alianzas institucionales y la adopción de un modelo de negocio innovador.
3. Construir una propuesta de modelo de negocio gremial basado en el lienzo de Osterwalder y Pigneur (2011), validado y contextualizado a las condiciones del sector de las microempresas madereras en la ciudad de Santa Marta.

6.1 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA Y ANÁLISIS DOCUMENTAL

Tabla de Resultados

AUTOR	APORTES PRINCIPALES	LIMITACIONES	VACÍO TEÓRICO
Osterwalder y Pigneur (2010)	Definen el Business Model Canvas como herramienta visual para estructurar la creación y captura de valor en empresas individuales.	Se centra en organizaciones con fines de lucro y modelos empresariales tradicionales.	No aborda la adaptación del Canvas a organizaciones gremiales o sin ánimo de lucro.
Zott y Amit (2010, 2017)	Analizan la innovación del modelo de negocio como fuente de ventaja competitiva y coordinación de actividades.	Su enfoque se orienta a empresas innovadoras y entornos corporativos digitales.	Falta de estudios sobre innovación del modelo en asociaciones o gremios de microempresas.
Chesbrough (2006)	Introduce el concepto de innovación abierta y modelos colaborativos para potenciar el intercambio de conocimiento.	Asume capacidad institucional y tecnológica avanzada.	No contempla limitaciones de microempresas informales o con baja capacidad técnica.
Baden-Fuller & Haefliger (2015)	Consideran los modelos de negocio como sistemas cognitivos de creación y captura de valor.	Escasa atención a estructuras colectivas o redes empresariales de pequeña escala.	Déficit de análisis sobre redes gremiales o cooperativas en contextos locales.
Ostrom (2009)	Explica la importancia del diseño institucional y las reglas de cooperación en contextos de gobernanza.	No integran explícitamente la noción de modelo de negocio o lógica de valor.	Brecha conceptual entre economía institucional y diseño de modelos gremiales sostenibles.

Tabla 1. Tabla de Resultados 1

Como se evidencia en la tabla 1, la revisión de la literatura y el análisis documental permitieron identificar los principales enfoques conceptuales y prácticos relacionados con los modelos de negocio gremiales, además de cómo se aplicaron en otros sectores productivos. Esto evidenció dos hallazgos claves: la importancia de los modelos de negocio como herramienta de gestión y sostenibilidad y la necesidad de asociatividad en microempresas para enfrentar contextos adversos. Sin embargo, el análisis también reveló un vacío teórico significativo en la literatura académica existente, particularmente en torno a la aplicación y adaptación de

modelos de negocios a organizaciones gremiales conformadas por microempresas ubicadas en ciudades intermedias. La mayoría de los estudios se han concentrado en casos de grandes gremios nacionales o empresas individuales del sector industrial, dejando de lado los procesos de acción colectiva, sostenibilidad institucional y gobernanza que caracterizan a asociaciones empresariales de pequeña escala. Esta ausencia de investigaciones específicas limita la comprensión de como los principios de diseño de modelo de negocios pueden ser recontextualizados para fines asociativos.

6.1.2 MODELOS DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

La literatura consultada muestra que los modelos de negocio gremiales exitosos se caracterizan por integrar servicios colectivos, como representación política, capacitación empresarial y negociación de financiamiento, con un esquema de ingresos que garantice su sostenibilidad a largo plazo. Que sumado a lo mencionado por Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo de negocio describe la lógica con la que una organización crea, entrega y captura valor, convirtiéndose en un mapa integral de la gestión empresarial.

El lienzo de los nueve bloques o modelo canvas propuesto por estos últimos dos autores ha sido ampliamente utilizado en el ámbito empresarial y académico por su capacidad para simplificar estructuras complejas en un esquema visual comprensible. Este modelo permite identificar de manera clara la propuesta de valor de la organización, los segmentos de clientes a los que se dirige, los canales de distribución y comunicación, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos,

los recursos clave, las actividades estratégicas, las alianzas y la estructura de costos.

Por lo que el uso de esta herramienta para cumplir con los objetivos planteados en la investigación es de gran importancia. En este caso, su utilidad radica en que permite:

1. Definir con precisión la propuesta de valor gremial, que no se centra en un producto o servicio individual, sino en el beneficio colectivo para los afiliados.
2. Estructurar las fuentes de ingresos y sostenibilidad financiera, aspecto crítico para la funcionalidad del nuevo ente gremial
3. Visualizar alianzas estratégicas, tanto con entidades del estado como privadas, que resultan indispensables para fortalecer la representatividad y la capacidad de gestión de los gremios.
4. Guiar procesos de innovación, al identificar nuevas oportunidades de valor en mercados cambiantes

De este modo, la claridad que nos ofrece este modelo facilita la toma de decisiones colectivas, además, como menciona Chesbrough (2007), se convierte en un instrumento de gobernanza y sostenibilidad para los gremios emergentes. A diferencia con otros enfoques, el Canvas ofrece una mayor operatividad para organizaciones emergentes y base colectiva, al permitir diseñar, visualizar y ajustar dinámicamente su estructura organizacional en función de los cambios del entorno (Zott y Amit, 2017)

En consecuencia, el resultado de la construcción de un modelo de negocio gremial para el sector maderero de Santa Marta bajo el modelo Canvas, garantiza la viabilidad y competitividad de las microempresas participantes a largo plazo, fortaleciendo la cohesión gremial, la representatividad institucional y la sostenibilidad del ecosistema productivo local.

6.2 ASOCIATIVIDAD EN MICROEMPRESAS

Según Venkatraman (1989), la cooperación empresarial permite alinear recursos y capacidades de actores diversos, generando sinergias que difícilmente podrían lograrse de manera individual. De manera complementaria, Marín-Idárraga (2017) plantea que, en entornos de microempresas donde predominan estructuras organizacionales frágiles, los esquemas asociativos se convierten en la base para alcanzar escalabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

La revisión documental realizada nos muestra que, en el caso de Colombia, una de las experiencias más relevantes que demuestran los beneficios de la asociatividad fue el caso del gremio cafetero, que se dio gracias al crecimiento de la economía en el sector agrícola y a la inversión extranjera. Lo cual permitió una mayor representación política, con capacidad de incidir en políticas públicas sectoriales y en mejorar el fortalecimiento del capital social. Sin embargo, al no existir suficiente experiencia académica o empírica que analicen los procesos asociativos en microempresas en sectores no tradicionales de ciudades intermedias, se hace necesario el desarrollo de modelo de negocios colaborativo, bajo el modelo Canvas.

Por lo tanto, la asociatividad no solo se presenta como un mecanismo de supervivencia, sino que se convierte en una estrategia que posibilita que las microempresas se transformen en actores competitivos y sostenibles, siempre que estén acompañadas de un modelo de negocio bien definido y adaptado al contexto local.

6.3 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A MICROEMPRESAS MADERERAS DE SANTA MARTA

El trabajo de campo con seis microempresas del sector maderero en Santa Marta permitió identificar un conjunto de problemáticas y percepciones comunes que reflejan la situación estructural del gremio en la ciudad. A partir de la codificación de las entrevistas, emergieron cinco categorías centrales: financiamiento, estructura administrativa, defensa antes entidades gubernamentales, alianzas y asociatividad.

6.3.1 FINANCIAMIENTO

El pago de una cuota mensual fue aprobado por el 83% de los participantes, sin embargo, una de las principales limitaciones señaladas por estos, fue que a largo plazo no sería rentable para ellos, debido al estado actual del sector, las políticas ambientales y a la inestabilidad política actual. Esta ausencia de garantías se ve reflejado en un tamaño reducido en las operaciones de estas microempresas y por lo tanto en una disminución de sus ingresos.

En consecuencia, este hallazgo confirma la fragilidad financiera del entorno y en consecuencia se requieren de ingresos complementarios por servicios prestados, o alianzas estratégicas. Coincidiendo con lo planteado por Fedemaderas (2023), que resalta la baja capacidad de apalancamiento como una de las principales restricciones de los pequeños aserríos en el país.

6.3.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El 100% de los entrevistados manifestaron que una estructura idónea para el ente gremial sería una junta directiva electa, asumiendo que esta reflejaría transparencia, representación y autoridad, elementos críticos para la confianza y sostenibilidad. Esto se puede justificar, ya que una estructura bien definida mediante junta facilita la toma de decisiones estratégicas de largo plazo, la supervisión administrativa y la implementación de políticas claras (Portafolio, 2019).

En resumen, la elección de una junta directiva electa se presenta como la alternativa óptima para el ente gremial en Santa Marta, pues fortalece la gobernanza democrática, aporta legitimidad, mejora la rendición de cuentas y favorece la eficiencia estratégica.

6.3.3 DEFENSA ANTES ENTIDADES GUBERNAMENTALES

La preocupación más reiterada por los entrevistados, dónde el 100% de los entrevistados coinciden y la que consideran debe ser la principal prioridad del futuro

ente gremial es la representación y defensa de los intereses del sector ante las entidades gubernamentales, con el fin de que se convierta en un vocero legítimo de las microempresas madereras de Santa Marta ante el Estado, departamento y ciudad. Esto para lograr incidir en normas y trámites (aprovechamiento, movilización, licencias y trazabilidad), acceder a instrumentos públicos (financiación, formación y educación normativa), y articularse a espacios formales de diálogo público-privado sobre las nuevas normativas, mejorando la confianza y el cumplimiento sectorial.

Para esto se puede tomar lo dicho por Schneider (2013), sobre la cooperación Estado-empresa, dónde las asociaciones empresariales aumentan la capacidad de las pymes para participar en el ciclo de política (formulación, implementación y evaluación), mejorando la calidad regulatoria cuando existen canales institucionales de concertación.

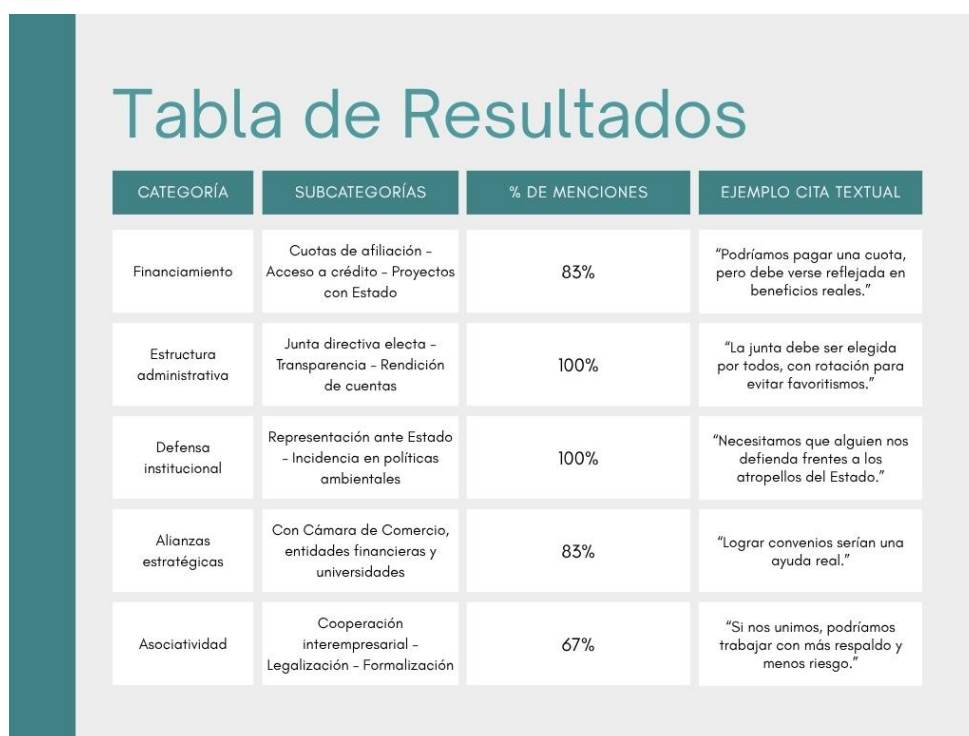
6.3.4 ALIANZAS

En las entrevistas realizadas, el 83% de los participantes reiteraron la necesidad de contar con alianzas que fortalezcan la representación legal conjunta ante autoridades, clientes y terceros, reduciendo costos y riesgos de manera colectiva. Este hallazgo va de la mano con el modelo Canvas, ya que las alianzas son fundamentales para asegurar la viabilidad de un modelo de negocio, dado que permiten complementar recursos, distribuir riesgos y optimizar operaciones conjuntas. En el caso de los gremios, estas alianzas se materializan en vínculos con proveedores, instituciones públicas, ONGs, universidades y aliados comerciales.

6.3.5 ASOCIATIVIDAD

El 67% de los entrevistados reconocieron la ausencia de una estructura gremial sólida en Santa Marta, lo que limita su capacidad de negociación y representación. Sin embargo, expresaron disposición a vincularse a un gremio siempre que exista un modelo claro, transparente y con beneficios tangibles. Lo que representa una oportunidad clave para la formulación de un modelo de negocio sostenible.

6.3.6 TABLAS RESUMEN



CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	% DE MENCIONES	EJEMPLO CITA TEXTUAL
Financiamiento	Cuotas de afiliación - Acceso a crédito - Proyectos con Estado	83%	"Podríamos pagar una cuota, pero debe verse reflejada en beneficios reales."
Estructura administrativa	Junta directiva electa - Transparencia - Rendición de cuentas	100%	"La junta debe ser elegida por todos, con rotación para evitar favoritismos."
Defensa institucional	Representación ante Estado - Incidencia en políticas ambientales	100%	"Necesitamos que alguien nos defienda frentes a los atropellos del Estado."
Alianzas estratégicas	Con Cámara de Comercio, entidades financieras y universidades	83%	"Lograr convenios serían una ayuda real."
Asociatividad	Cooperación interempresarial - Legalización - Formalización	67%	"Si nos unimos, podríamos trabajar con más respaldo y menos riesgo."

Tabla 2. Tabla de Resultados 2

DESAFÍOS OPERATIVOS

- ✓ ¿Cuál considera debe ser la prioridad del ente gremial?
- ✓ ¿Qué tipo de estructura administrativa sería la adecuada?
- ✓ ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota mensual?
- ✓ ¿Qué tipo de servicios o beneficios serían más valiosos?
- ✓ ¿Considera que esta futura asociación debe tener alianzas claves?

Propietario 1	Propietario 2	Propietario 3
Representación y defensa de intereses ante entidades gubernamentales	Representación y defensa de intereses ante entidades gubernamentales	La negociación colectiva de precios y proveedores
Una junta directiva electa	Una junta directiva electa	Una junta directiva electa
No sabe/No responde	Si	No
Representación legal conjunta	Representación legal conjunta	Representación legal conjunta
Si	Si	Si

Tabla 3. Resumen de entrevistas.

DESAFÍOS OPERATIVOS

- ✓ ¿Cuál considera debe ser la prioridad del ente gremial?
- ✓ ¿Qué tipo de estructura administrativa sería la adecuada?
- ✓ ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota mensual?
- ✓ ¿Qué tipo de servicios o beneficios serían más valiosos?
- ✓ ¿Considera que esta futura asociación debe tener alianzas claves?

Propietario 4	Propietario 5	Propietario 6
Representación y defensa de intereses ante entidades gubernamentales	Representación y defensa de intereses ante entidades gubernamentales	Representación y defensa de intereses ante entidades gubernamentales
Una junta directiva electa	Una junta directiva electa	Una junta directiva electa
Si	Si	Si
Representación legal conjunta	Representación legal conjunta	Asesoría técnica especializada
Si	Si	Si

Tabla 4. Resumen de entrevistas.

Como se muestra en las anteriores tablas, los empresarios coinciden en la debilidad de la articulación gremial. Este hallazgo corrobora el planteamiento de Ostrom (2009) sobre la necesidad de normas colectivas para la cooperación. Asimismo, la literatura sobre innovación abierta sugiere que las asociaciones deben operar como ecosistemas adaptativos, integrando conocimiento colectivo para generar valor.

6.4. RESULTADOS DE ENTREVISTAS A GREMIOS DE CIUDADES COMPARABLES

Con el fin de contrastar los hallazgos obtenidos en Santa Marta, se realizaron entrevistas a representantes de gremios y asociaciones de micro y pequeñas empresas de otras ciudades intermedias de Colombia (Barranquilla y Montería). La comparación permitió identificar patrones comunes, pero también buenas prácticas que pueden servir de guía para el diseño del modelo gremial del sector maderero samario.

6.4.1 EXPERIENCIA EN BARRANQUILLA

La entrevista realizada a un representante gremial del sector maderero en Barranquilla permitió identificar la trayectoria, estructura organizacional, logros y desafíos enfrentados en la consolidación del gremio. El entrevistado, con más de 10

años de experiencia en liderazgo gremial, afirma que su gestión ha estado enfocada en fortalecer la visibilidad del sector y en establecer vínculos con instituciones públicas y privadas.

Afirma que, durante la etapa de conformación, enfrentaron dificultades en la formalización jurídica y financiera, además de la falta de confianza inicial entre empresarios. Menciona que la asociación cuenta con una junta directiva electa cada dos años, conformada por representantes de las micro y pequeñas empresas asociadas, este esquema ha garantizado legitimidad, transparencia en la toma de decisiones y continuidad en los procesos estratégicos. Sus principales objetivos son: representar a sus afiliados ante las autoridades ambientales y comerciales e impulsar la capacitación técnica y empresarial.

En cuanto a fuentes de valor para sus miembros, afirma que el principal beneficio percibido es de representación política y defensa de los intereses y que su principal fuente de financiación es una combinación de cuotas de afiliados y proyectos específicos gestionados con entidades públicas y de cooperación internacional.

Para el caso de Santa Marta, el representante enfatizó en que lo primordial para que la asociación se lleve a cabo, es la construcción de confianza entre los líderes de las microempresas, ya que de esto depende la elección de una junta directiva transparente.

6.4.2 EXPERIENCIA EN MONTERÍA

En el caso de Montería, el entrevistado ha liderado procesos de interlocución con la gobernación y ha participado activamente en mesas de legalidad forestal. Y su objetivo principal es promover la legalidad y sostenibilidad ambiental. Su asociación cuenta también con una junta directiva. Para la conformación de la iniciativa han tenido que enfrentar en todo momento la informalidad del sector y la competencia desleal.

Define como mayor factor de éxito el lograr sentarse en una misma mesa, la corporación regional y la gobernación en una mesa de diálogo. Además, afirma que su financiación proviene de cuotas de los afiliados, complementados con recursos de proyectos de desarrollo regional.

En el caso de Santa Marta afirma que la asociación colectiva debe sentarse en una mesa con los representantes ambientales de la ciudad y crear espacios de diálogos, para que la voz del sector sea escuchada.

6.5 SÍNTESIS COMPARATIVA ENTRE LITERATURA, GREMIOS Y MICROEMPRESAS LOCALES

El análisis de los hallazgos obtenidos en los puntos anteriores nos permite identificar patrones comunes de éxito, así como aprendizajes que orientan al diseño del modelo de negocio.

6.5.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En Barranquilla y Montería, la consolidación gremial se basó en la adopción de una junta directiva electa. Las microempresas del sector maderero de la ciudad de Santa Marta coincidieron en señalar que una estructura de este tipo sería la más adecuada, ya que fomenta la confianza entre los actores. Sin embargo, también expresaron su preocupación por lo costoso de sostener una estructura administrativa formal, por lo que en el diseño del modelo debe ser algo bastante flexible.

6.5.2 ALIANZAS CLAVES

Barranquilla y Montería lograron articularse y construir vínculo con distintos entes públicos y privados, algo que en estos momentos carecen los microempresarios madereros de la ciudad de Santa Marta. Este contraste da muestra de que el gremio samario debe priorizar algunas alianzas, se recomienda con la Cámara de Comercio de Santa Marta, Dadsa, Corpamag y algún programa de financiamiento empresarial.

6.5.3 DEFENSA DE INTERESES Y LEGALIDAD

Los gremios coinciden en que la representación legal conjunta es decisiva para enfrentar y negociar con las autoridades, esto se ve complementado con lo expuesto por los microempresarios madereros samarios, convirtiendo este punto en uno de los principales para tener en cuenta para el modelo de negocio. Ya que resulta esencial para la supervivencia del proyecto.

6.5.4 FUENTES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Barranquilla y Montería demostraron que los gremios son sostenibles en la medida en que combinan cuotas de afiliados con proyectos de cooperación o institucionales. En Santa Marta, los microempresarios manifestaron que su capacidad de aportar cuotas es limitada, pero estarían dispuestos a contribuir si reciben beneficios tangibles en términos de representación, capacitación y acceso a mercados. Esto sugiere que el modelo financiero inicial debe seguir los pasos de los gremios de otras ciudades y apoyarse en una combinación de cuotas de afiliados e ingresos por otros proyectos.

6.6 TRIANGULACIÓN ENTRE LITERATURA, ENTREVISTAS Y CASOS COMPARADOS

Triangulación entre literatura, entrevistas y casos comparados

DIMENSIÓN	EVIDENCIA TEÓRICA	HALLAZGOS EMPÍRICOS	CASOS COMPARADOS
Gobernanza	Venkatraman (1989); Marín-Idárraga (2017); la cooperación mejora la sostenibilidad.	Necesidad de junta directiva electa.	Estructuras similares lograron confianza y legitimidad.
Sostenibilidad financiera	Osterwalder & Pigneur (2010); Chesbrough (2006); fuentes híbridas de ingresos.	Dificultad para sostener cuotas fijas.	Combinaron cuotas + proyectos de cooperación.
Defensa gremial	Schneider (2013): los gremios facilitan diálogo Estado-empresa.	Reclaman voz ante autoridades ambientales.	Participan en mesas regionales de legalidad forestal.
Alianzas estratégicas	Zott & Amit (2010): las redes de valor fortalecen competitividad.	Demandan cooperación con entidades locales.	Tienen vínculos activos con gobernaciones y ONGs.
Innovación y legitimidad	Baden-Fuller & Haefliger (2013): innovación organizativa como fuente de legitimidad.	Gremio visto como mecanismo de confianza colectiva.	Gremios consolidados lograron reconocimiento institucional.

Tabla 5. Triangulación entre literatura, entrevistas y casos comparados.

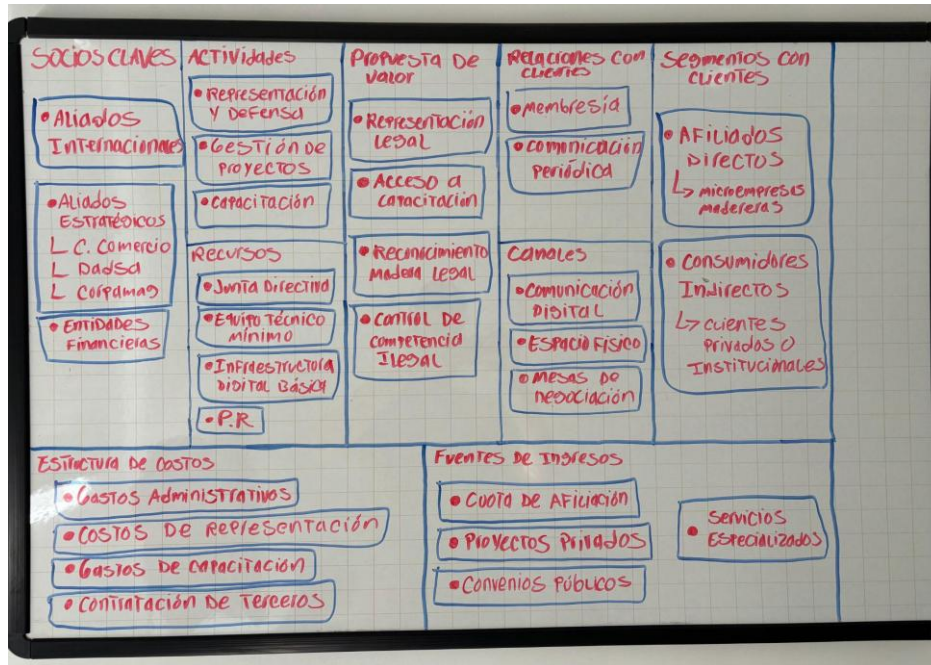
La tabla 5 nos da una comparación entre literatura y resultados que evidencia que las microempresas samarias enfrentan limitaciones estructurales, una falta de confianza interempresarial y mecanismos de gobernanza formales, que confirman las condiciones de déficit institucional descritas por Schneider (2013). A su vez, este hallazgo valida los postulados de Ostrom (2009) sobre la importancia de un modelo institucional adaptativo y de Marín-Idárraga (2017) sobre la cooperación estructurada, por lo que la adopción del de un modelo Canvas gremial surge como respuesta teórico-práctica para estructurar el valor colectivo.

6.7 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

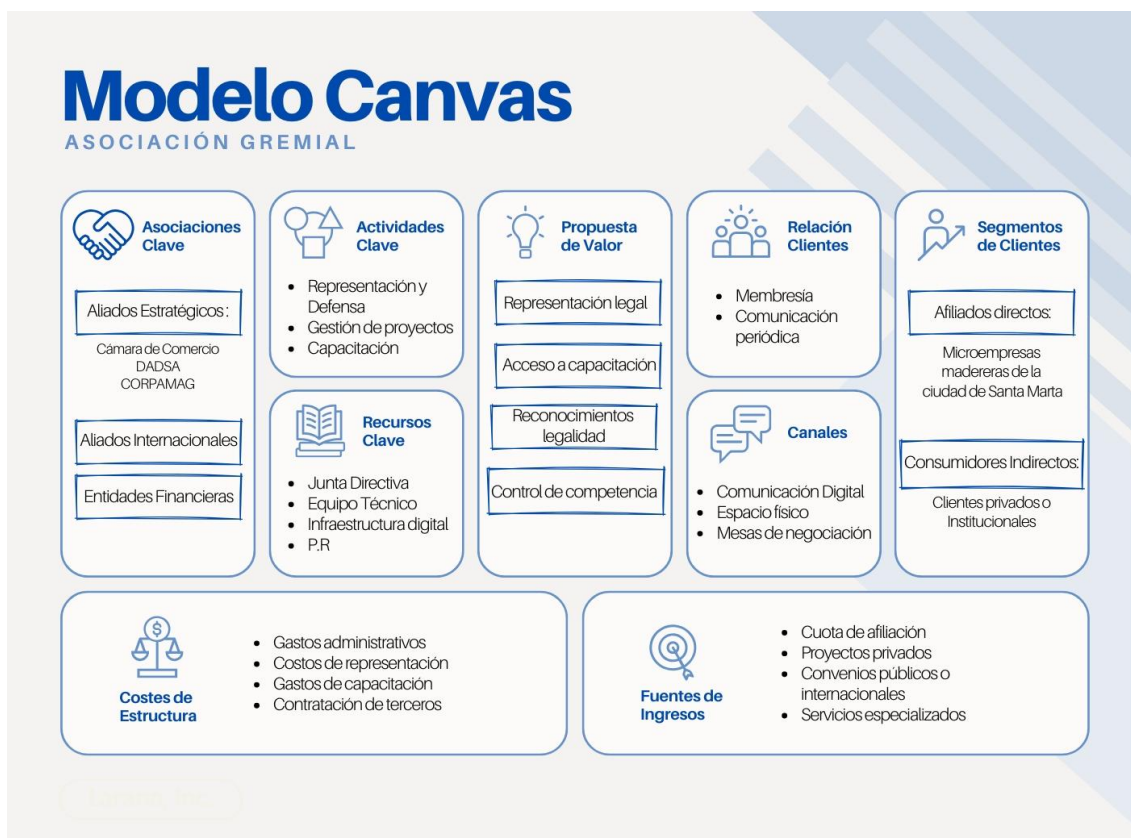
Basándonos en las valiosas lecciones extraídas de las asociaciones gremiales y en la profunda comprensión de las necesidades específicas de las microempresas madereras de Santa Marta, se diseñó un modelo de negocio gremial que busca responder a las necesidades presentadas, para así consolidar un esquema organizativo sostenible. Para esto, como se mencionó anteriormente, se utilizó el modelo canvas de Osterwalder y Pigneur (2011).

6.6.1 LIENZO MODELO DE NEGOCIO

Osterwalder y Pigneur (2011), hacen énfasis en que esta herramienta es como el lienzo de un pintor y recomiendan un formato grande impreso, con la finalidad de que se puedan anotar y discutir los elementos del modelo. Para la finalidad de este proyecto se generó una versión impresa y otra versión digital para mejorar la comprensión de este.



Lienzo 1. Propuesta modelo canvas. Impreso.



Lienzo 2. Propuesta modelos canvas. Digital.

6.6.2 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

- 1. Segmentos de mercado:** la asociación gremial debe enfocarse en las microempresas madereras legalmente constituidas de la ciudad de Santa Marta. Como revelaron las entrevistas, estas empresas enfrentan preocupaciones comunes como la falta de representación y falta de mecanismos de protección de su mercado. Además, la experiencia de los otros gremios mostró que incluir otros elementos institucionales y privados logran crear valor.
- 2. Propuesta de valor:** la propuesta de valor sintetiza la demanda más repetida por los microempresarios madereros de la ciudad: representación legal y defensa de sus intereses, estos generarán un fortalecimiento colectivo de sus miembros. A esto se le suma aspectos como el acceso a capacitaciones, reconocimientos de legalidad y control de competencia, propuesta de valor que generan una legitimidad institucional.
- 3. Canales:** el gremio tendrá un espacio físico compartido en un espacio acordado por la junta directiva, además se implementará una comunicación constante a través de medios digitales, con el fin de que la información no sea fragmentada, ni informal. A su vez, se harán mesas de diálogo con entes institucionales con el fin de mejorar la visibilidad gremial.
- 4. Relaciones con clientes:** según Gulati et al. (2000), las relaciones sostenibles en redes empresariales dependen de mecanismos de confianza, reglas claras y beneficios mutuos, es por eso y reuniendo los consejos de los

gremios se consolidará la fidelización gremial a través de una membresía con una visibilidad clara de los convenios y beneficios.

5. **Fuentes de ingresos:** la principal fuente de ingreso provendrá de cuotas de membresía estructuradas de manera justa y escalable según el tamaño o la capacidad de las microempresas, estos se sumarán a los ingresos obtenidos por proyectos privados o fuentes obtenidas por convenios públicos, generando una fuente de ingresos mixta. Esto permite que la preocupación de los microempresarios samarios a largo plazo disminuya.
6. **Recursos Clave:** los hallazgos de la investigación mostraron la necesidad de una estructura administrativa formal, representada por una junta directiva electa, la cual debe estar apoyada con un personal mínimo para gestiones de representación y defensa. Esta junta debe manejar un nivel de relaciones públicas para hacer funcionar la propuesta de valor.
7. **Actividades claves:** Las actividades claves del ente gremial se centrarán en la representación ante entidades ambientales o del Estado. Esto incluye reuniones, capacitaciones y gestión periódica entre los miembros. Esto responde a la demanda principal de los microempresarios madereros samarios.
8. **Asociaciones claves:** Se buscarán acuerdos de colaboración con entes institucionales, como la cámara de comercio de Santa Marta, Dadsa y Corpamag, con el fin de mejorar la relación con estos y obtener beneficios y recursos. A su vez, se abrirán conversaciones con potenciales aliados internacionales y entidades financieras.

9. Estructura de costes: las microempresas maderas samarias expresaron preocupación por los costos a largo plazo, por lo que su estructura será austera y escalable. Limitando en un principio los gastos a lo básico, y se ampliarán a medida que los ingresos crezcan. A su vez, se tendrá siempre una caja menor para los gastos de representación con el fin de alinearse a la propuesta de valor.

6.7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El proceso de investigación permitió identificar un conjunto de hallazgos relevantes que reflejan tanto la situación actual de las microempresas madereras en Santa Marta como los aprendizajes extraídos de las experiencias gremiales.

Comparación teórico–empírica de resultados gremiales

DIMENSIÓN	EXPECTATIVAS TEÓRICAS	EVIDENCIA EMPÍRICA	SANTA MARTA	CONTRADICCIONES Y APORTES
Gobernanza organizacional	Según Ostrom (2009), la sostenibilidad depende de reglas claras, monitoreo y sanciones proporcionales.	Gremios con juntas directivas electas y procesos formales de rendición de cuentas; estructuras transparentes.	Consenso sobre la necesidad de una junta electa, pero sin mecanismos.	Confirma la teoría institucional, pero muestra que la legitimidad puede originarse en la intención cooperativa, incluso antes de formalizar reglas.
Financiamiento y sostenibilidad	Osterwalder & Pigneur (2010) y Zott & Amit (2010) destacan la diversificación de fuentes de ingreso como base de sostenibilidad.	Gremios combinan cuotas con proyectos de cooperación y convenios públicos.	Microempresas reconocen la inviabilidad de cuotas fijas sin beneficios tangibles.	Se amplía la teoría de modelos de negocio al mostrar que la sostenibilidad gremial depende de beneficios percibidos más que de ingresos fijos.
Acción colectiva y legitimidad	Marín-Idárraga (2017) sostiene que la cooperación surge de incentivos compartidos y confianza mutua.	Alta cohesión y participación gremial; cooperación respaldada por resultados colectivos visibles.	Alta desconfianza y baja cooperación estructurada	Contradice parcialmente la teoría clásica: la acción colectiva puede emerger incluso sin confianza consolidada, impulsada por necesidad económica.
Alianzas estratégicas	Chesbrough (2007) destacan que las redes interinstitucionales fortalecen la innovación y la legitimidad.	Gremios con alianzas formales con cámaras de comercio, bancos y universidades.	Escasez de alianzas institucionales	Aporta a la teoría de redes al mostrar que, en contextos de informalidad, la ausencia de alianzas no es falta de interés, sino resultado de déficit de articulación institucional.
Incidencia política	Dávila (2019) y Schneider (2013) sostienen que los gremios fortalecidos logran influencia en la política pública.	Capacidad de incidencia sectorial en decisiones locales (ej. normativas ambientales o incentivos fiscales).	Ausencia total de representación ante entes gubernamentales.	Amplia la teoría de gremios latinoamericanos al evidenciar que la incidencia no depende solo de la estructura gremial, sino de su reconocimiento institucional.
Innovación organizativa y aprendizaje	Baden-Fuller & Hoefliger (2013) vinculan la innovación en modelos de negocio con el aprendizaje organizacional.	Gremios aplican prácticas formativas e intercambio de conocimiento.	Microempresas sin experiencias sistemáticas de aprendizaje gremial	Reafirma la necesidad de modelos de negocio adaptativos (Canvas gremial) para institucionalizar el aprendizaje colaborativo.

Tabla 6. Comparación teórico–empírica de resultados gremiales.

Como se evidencia en la tabla 6, al comparar la teoría con la evidencia se demuestra que las condiciones de fragmentación presentes en las microempresas del sector maderero en Santa Marta alteran los supuestos clásicos de las teorías de acción colectiva y sostenibilidad gremial, evidenciando que los procesos de colaboración gremial no solo dependen de estructuras formales, sino también de relaciones institucionales y territoriales que determinan la sostenibilidad y legitimidad de los gremios en entorno locales

7. CONCLUSIONES

La investigación logró cumplir con el objetivo general de diseñar y validar un modelo de negocio gremial híbrido para las microempresas del sector maderero de Santa Marta, integrando evidencia empírica, marcos teóricos y aprendizajes comparativos de otros gremios del país, fortaleciendo la sostenibilidad del sector maderero mediante cooperación institucional, diversificación y gobernanza participativa. El modelo propuesto, basado en la adaptación del Business Model Canvas, demuestra que la acción colectiva puede ser estructurada como un sistema de creación de valor compartido, capaz de fortalecer la sostenibilidad económica, la legitimidad social y la representación institucional del sector. Sin embargo, la investigación se limita por el tamaño muestral y la falta de análisis longitudinal. Se recomienda validar el modelo en otros sectores y estudiar su efecto en el desarrollo territorial.

7.1.1 CONCLUSIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS

1. Respecto al objetivo histórico (análisis de evolución gremial en Colombia): El estudio evidenció que los gremios exitosos en Colombia comparten estructuras de gobernanza participativas y fuentes de financiamiento mixtas. Sin embargo, se detectó un vacío de estudios sobre gremios de microempresas en ciudades intermedias, lo que refuerza la pertinencia del caso samario como aporte a la historiografía gremial nacional.

2. En relación con los modelos de negocio y la acción colectiva: El trabajo contribuye al debate contemporáneo al recontextualizar el modelo Canvas desde su uso empresarial hacia un instrumento de gobernanza asociativa. Esto amplía los aportes de Osterwalder y Pigneur (2010) al demostrar que el Canvas puede ser una herramienta de gestión gremial, integrando dimensiones de sostenibilidad, representación política y acción colectiva, en línea con los planteamientos de Zott y Amit (2017) y Marín-Idárraga (2017).

3. Sobre la metodología aplicada (triangulación teórico-empírica): La triangulación entre entrevistas, literatura y casos comparados (Barranquilla y Montería) permitió identificar categorías consistentes de análisis —financiamiento, estructura administrativa, defensa gremial, alianzas y asociatividad—, aportando evidencia empírica sólida para la validación del modelo propuesto.

4. En relación con la propuesta del modelo gremial: El modelo diseñado demuestra viabilidad técnica y organizativa, confirmando que un esquema híbrido que integre un claro financiamiento, una junta directiva electa y alianzas estratégicas multisectoriales son pilares esenciales para la sostenibilidad del ente gremial. A su vez, el uso del Canvas facilitó la estructuración coherente de estos componentes, demostrando su utilidad como instrumento de gestión colectiva.

7.2 VACÍO TEÓRICO

El estudio aporta de manera sustantiva a un vacío teórico poco explorado en la literatura sobre modelos de negocio y acción colectiva: la ausencia de investigaciones que analicen, diseñen y validen modelos de negocio gremiales para

microempresas ubicadas en ciudades intermedias, caracterizadas por altos niveles de informalidad, baja capacidad organizativa y limitada presencia institucional.

Mientras la mayoría de los enfoques disponibles se centran en gremios consolidados, sectores de alta formalidad o contextos de economías desarrolladas, esta tesis demuestra que las microestructuras empresariales pueden articular esquemas híbridos de gobernanza y sostenibilidad económica que responden a realidades productivas frágiles, pero con potencial de coordinación colectiva.

En este sentido, el trabajo amplía las discusiones sobre acción colectiva, gobernanza y modelos de negocio, al mostrar que dichos marcos teóricos — frecuentemente asociados a organizaciones con mayor escala y formalización— pueden reinterpretarse y adaptarse para explicar las dinámicas organizacionales de gremios emergentes en sectores no tradicionales como el maderero de Santa Marta. La evidencia empírica recogida revela que, pese a las restricciones estructurales, las microempresas pueden construir acuerdos cooperativos estables cuando cuentan con herramientas de diseño organizacional que integran diversificación financiera, representación institucional y mecanismos de valor compartido.

Asimismo, el modelo gremial propuesto se configura como un referente replicable para otros sectores productivos con características similares, contribuyendo a ampliar el alcance de la teoría sobre gremios emergentes, economías locales y desarrollo territorial. Los resultados demuestran que la asociatividad, cuando se estructura mediante instrumentos estratégicos y esquemas de sostenibilidad económica, puede convertirse en una estrategia de resiliencia empresarial, fortaleciendo el tejido productivo y permitiendo la consolidación de organizaciones colectivas en contextos donde tradicionalmente se han considerado inviables.

En síntesis, esta tesis contribuye a cerrar el vacío teórico identificado al demostrar que los modelos de negocio gremiales pueden ser diseñados y adaptados para microempresas en ciudades intermedias, un ámbito prácticamente ausente en la literatura. El estudio ofrece tres aportes centrales:

1. Extiende la teoría de modelos de negocio, al mostrar que herramientas como el Canvas pueden funcionar como instrumentos de diseño institucional para asociaciones sin ánimo de lucro.
2. Amplía los enfoques de acción colectiva y gobernanza, evidenciando que la cooperación puede surgir incluso en contextos de informalidad y baja capacidad organizativa cuando existen mecanismos de valor compartido y estructuras híbridas de gestión.
3. Incorpora el análisis territorial, al proponer un modelo replicable para sectores productivos similares en ciudades intermedias de Colombia y América Latina, integrando elementos económicos, institucionales y socio productivos que la literatura tradicional no había articulado. Con ello, el estudio no solo llena un vacío conceptual, sino que abre una línea de investigación que conecta modelos de negocio, asociatividad y desarrollo local en contextos de microempresa.

7.3 CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis fue confirmada en su dimensión teórica y parcialmente en su dimensión empírica. El modelo Canvas adaptado al contexto gremial efectivamente fortalece la sostenibilidad y la gobernanza, pero su implementación plena requerirá validación piloto para evaluar el impacto real en formalización, productividad y representación.

7.4 LIMITACIONES METODOLÓGICAS

A pesar de los aportes teóricos y prácticos alcanzados, todo proceso investigativo presenta limitaciones derivadas de su diseño, alcance y recurso disponibles. En el caso de la presente investigación se imponen ciertos márgenes que deben reconocerse de manera explícita para garantizar la transparencia y el rigor académico:

1. Tamaño muestral reducido: solo seis microempresas y dos gremios comparados, lo que restringe la generalización.
2. Carencia de indicadores cuantitativos: los resultados se basan en percepciones cualitativas, sin medición longitudinal.
3. Dependencia contextual: los hallazgos reflejan una realidad local, por lo que la replicabilidad requiere ajustes según cada territorio.

7.5 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

En consecuencia, se presenta una propuesta de líneas de investigación futura orientadas a ampliar, profundizar y validar los hallazgos alcanzados:

1. Validación piloto del modelo en Santa Marta, midiendo resultados en sostenibilidad y gobernanza gremial.
2. Comparación intersectorial con otros gremios de microempresas (pesca, agroindustria, turismo).
3. Evaluación del impacto ambiental y social del modelo gremial propuesto.
4. Profundización en la gobernanza policéntrica de asociaciones empresariales locales, integrando herramientas digitales y de economía circular.

7.6 RECOMENDACIONES

La aplicación del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) permitió identificar una estructura viable para la conformación del ente gremial del sector maderero de Santa Marta. No obstante, la eficacia del modelo depende de una implementación planificada, gradual y participativa. Por ello, se propone una hoja de ruta por fases, orientada a consolidar la sostenibilidad institucional, financiera y tecnológica del gremio, acompañada de indicadores de seguimiento y responsabilidades claras.

7.6.1 FASE 1. CONSTITUCIÓN LEGAL Y ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL (CORTO PLAZO – 0 A 6 MESES)

- Objetivo: Formalizar la creación del ente gremial y establecer su estructura de gobernanza interna.
- Acciones clave:
 1. Elaborar y aprobar los estatutos gremiales, incorporando principios de transparencia y participación.
 2. Conformar una junta directiva electa representativa de las microempresas del sector.
 3. Gestionar el registro legal y tributario ante Cámara de Comercio y DIAN.
 4. Implementar un sistema básico de comunicación interna.
- Indicadores: Estatutos aprobados y registrados, junta electa y un mínimo de afiliados.
- Verificación: Actas y registros formales.

7.6.2 FASE II. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL (MEDIANO PLAZO – 6 A 18 MESES)

- Objetivo: Construir legitimidad y fortalecer el capital social del gremio mediante redes de colaboración.
- Acciones clave:
 1. Establecer convenios con entidades públicas y privadas.
 2. Desarrollar una estrategia de comunicación y visibilidad.

3. Participar en mesas de diálogo público-privado.
 4. Crear un comité técnico consultivo.
- Indicadores: Dos alianzas firmadas, una participación en mesas de política pública, aumento del 15% en afiliados.
 - Verificación: Convenios firmados y reportes institucionales.

7.6.3 FASE III. CONSOLIDACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA (MEDIANO A LARGO PLAZO – 18 A 36 MESES)

- Objetivo: Asegurar la sostenibilidad económica y operativa del ente gremial.
- Acciones clave:
 1. Implementar un modelo financiero híbrido.
 2. Gestionar recursos ante cooperación internacional.
 3. Diseñar planes de formación y certificación técnica.
 4. Fortalecer capacidades administrativas y contables.
- Indicadores: Presupuesto estable por dos años, mínimo dos proyectos financiados y 15 beneficiarios capacitados.
- Verificación: Estados financieros y reportes de proyectos.

7.6.4 FASE IV. INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y PROYECCIÓN NACIONAL (LARGO PLAZO – 36 MESES EN ADELANTE)

- Objetivo: Modernizar la gestión gremial y ampliar su incidencia territorial.
- Acciones clave:
 1. Desarrollar una plataforma digital gremial.

2. Implementar un sistema de monitoreo ambiental digital.
 3. Participar en redes nacionales del sector.
 4. Promover proyectos de economía circular e innovación sostenible.
- Indicadores: Plataforma activa, participación en dos redes nacionales, un proyecto de innovación implementado.
 - Verificación: Reportes digitales y convenios interinstitucionales.

Estas recomendaciones constituyen una hoja de ruta viable y escalable que permite pasar de la fase fundacional a la consolidación institucional del gremio. Su aplicación garantizará la implementación exitosa del modelo Canvas adaptado, fortaleciendo la sostenibilidad y legitimidad del ente gremial maderero de Santa Marta.

8. ANEXOS

Anexo 1. Tablas de entrevistas gremios

	Estructura Administrativa	Desafíos
Gremio 1	Contamos con una junta directiva electa cada dos años, una secretaría ejecutiva encargada de la parte operativa.	El mayor reto fue ganar confianza entre los empresarios, que venían de una larga tradición de trabajo individual. Otro desafío fue la falta de recursos iniciales para sostener la operación
Gremio 2	Funcionamos con una junta directiva, un profesional en proyectos y uno administrativo	El reto inicial fue acceder a recursos financieros estables y lograr reconocimiento institucional.

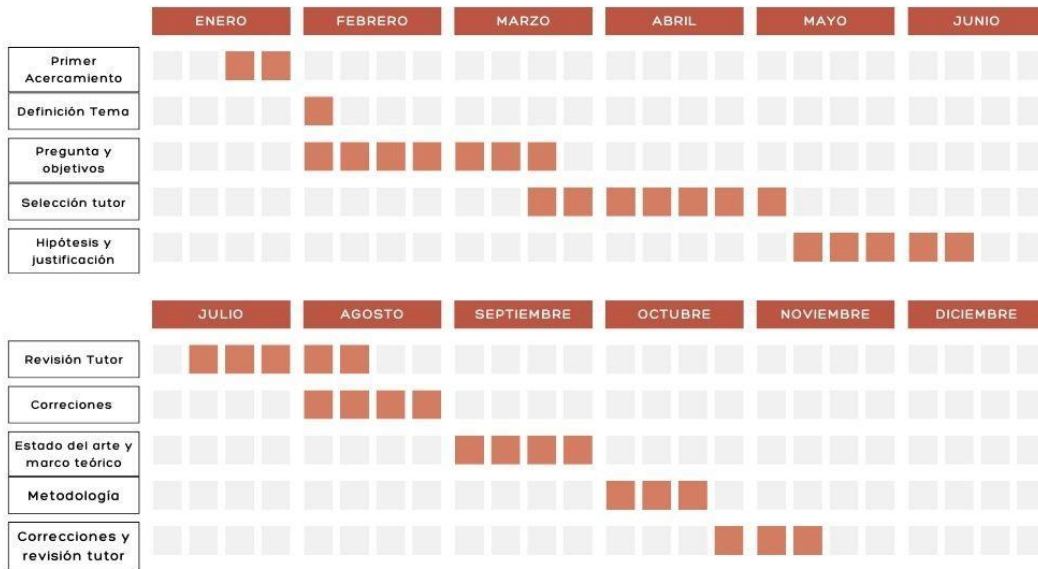
	Factora claves de éxito	Aspectos necesarios para Santa Marta
Gremio 1	Diría que fueron la representación antes las autoridades institucionales y la creación de convenios	Yo diría que desde el día deben tener claro la junta directiva y armar unos estatutos
Gremio 2	El acceso a crédito colectivo a través de convenios con Bancóldex, el respaldo de la Gobernación y la participación activa en mesas de diálogos han sido claves.	Definitivamente deben tener una preparación financiera y una representación jurídica

	Recomendaciones	Viabilidad Económica
Gremio 1	Arranquen en pequeño y austero, con una oficina compartida, secretaría por horas, formalicen las alianzas, y definan un presupuesto inicial a un año.	Prioricen victorias rápidas que muestren beneficios tangibles.
Gremio 2	Manejen estados financieros al día, es necesario si quieren ganar alianzas y acceder a crédito	Vayan con calma, traten de tener un presupuesto para todo y que sea transparente, cuiden el dinero siempre.

9. CRONOGRAMA

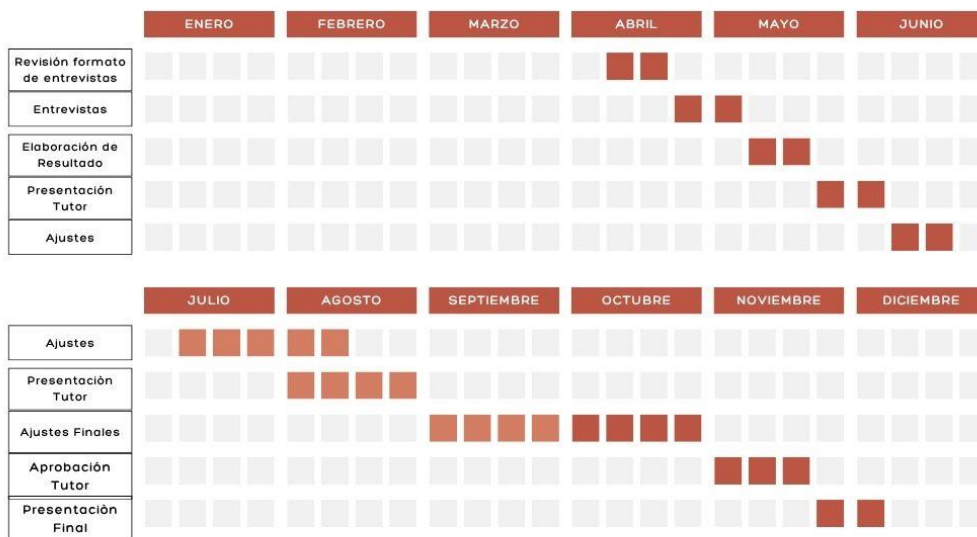
Cronograma del proyecto

2024



Cronograma del proyecto

2025



10. BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (2016). *La administración: entre tradición y renovación*. Repositorio Digital Institucional de la Escuela politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Amit, R., Zott, C. (2001). *Value creation in E-business*. Strategic Management Journal, 22 (6/7), 493-520.
- Amit, R., Zott C., Massa L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Journal of Management, 37, 1019-1042.
- Amit, R., Zott, C. (2012). *Creating value through a business model*. MIT Sloan Management Review, 53(3), 41-49.
- Azuero Azuero, Á. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 110-127.
- Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013). *Business Models and Technological Innovation*. Long Range Planning, 46(6), 419–426.
- Baden-Fuller, C., Mangematin, V. (2015). *Business models and modelling*. London: Sage.
- Bejarano, J. A. (1985). *Economía y poder: la SAC & el desarrollo agropecuario colombiano 1871-1984*. Bogotá: SAC & Fondo Editorial Cerec.
- Bellman, R., Clark, C.E., Malcom, D.G, Craft, C.J. & Ricciardi, F.M. (1957). *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*. Operations Research, 5(4), 469-503.
- Berger, R. (2013). *Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research*. Qualitative Research 0(0) 1–16,

- Beauchamp, T. L., Childress, J. F. (2001). *Principles of biomedical ethics (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Bobbio, N. (2000). *Estado, gobierno & sociedad*. Fondo de cultura económico. México.
- Brandenburger, A. M., Stuart, H. (1996). *Value-based Business Strategy*. J. Economic & Management Strategy, 5(1), 5-25.
- Bresser, R., Millonig, K. (2019). *Collective Governance and Business Associations in Emerging Economies*. Journal of Institutional Economics, 15(3), 455–472.
- Bricelo, M., Galvez, G. R. (2016). *Diseño organizacional en base al modelo Daft para la empresa jacob ingeniería & construcción*. Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bridgeland, D. M., Zahavi, R. (2009). *Business modeling: A practical guide to realizing business value*. Amsterdam. Morgan Kaufmann/Elsevier.
- Camisón, C., Villar-López, A. (2014). *Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance*. Journal of Business Research, 67(1), 2891-2902. doi:10.1016/j.jbusres.2012.06.004
- Carvajal, M.A. (2024). *Élites académicas & capacidades en materia ambiental de gobiernos subnacionales amazónicos de Perú & Colombia*. Universidad de los Andes.
- Carayannis, E.G., Sindakis, S., Walter, C. (2014). *Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability*. Journal of Technology Transfer, Vol. 40, pp. 85-104.

- Carvalho, J.J. (2025). *Estrategias para la innovación en modelos de negocio mediante cocreación externa*. Ciencias Administrativas, Revista Digital. Universidad Politécnica de Valencia.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). *Dinámica competitiva & modelos de negocio*. Universia Business Review, 8-17.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. (2007). *Competing through Business Models (A)*. Harvard Business School Module, Note 708-452.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. (2007). *Competing through Business Models (C): Business Model Evaluation – analysis in Interaction*. Harvard Business School Module Note 708-046.
- Cepeda, F. (1994). *Dirección política de la reforma económica en Colombia*. Bogotá: Fonade-DNP.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2001). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529–555.
- Chesbrough, H. (2007). *Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore*. Strategy & Leadership, 35(6), 12–17.
- Chesbrough, H. (2007). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. Long Range Planning, 43(2-3), 354-363.
- Corte Constitucional. (1992). *Sentencia C-606 de 14 de diciembre de 1992*.

- Cosenz, F., Bivona, E. (2021). *Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach*. Journal of Business Research, Vol. 130, pp. 658-669.
- Dávila, C. (2019). *Empresarios, gremios & Estado en América Latina: una relación cambiante*. Universidad de los Andes.
- DaSilva, C., Trkamm, P. (2013). *Business model: What it is and what it is not*. Long Range Planning, 1-11.
- Decreto 2811. (1974). *Código Nacional de Recursos Naturales Renovables & de Protección al Medio Ambiente*. Rescatado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1551>
- De Montagut T. (2013). *A society and its law: 11th-13th centuries*. Barcelona. Catalan hist. rev. 2008;1:35-46. Doi
- Dixon, L. (2006). *The Representative Role of Regional Business Associations: The Engineering Employers*. Federation Northern Association in North East England. Regional & Federal Studies, 16(2).
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Academy of Management Review, 20(1), 65–91.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row Publishers.
- Eaton, A., Schurman, R., Chen, M. (2017). *Informal Workers and Collective Action: A Global Perspective*. International Labor Review, 156(1), 95–121.
- Ellen Macarthur Foundation. (2024). *El objetivo es la circularidad al 100%: Ámsterdam*. Recuperado de:

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/ejemplos-circulares/configurando-una-economia-colaborativa-amsterdam>

- Fedemaderas. (2024). *FEDEMADERAS emite alerta por la pérdida de incentivos a la industria forestal y de producción de madera*. Rescatado de: <https://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2024/05/07052024-FEDEMADERAS-emite-alerta-por-el-Incentivo-Forestal-en-el-pais.pdf>
- Fedemaderas. (2024). *ADN Gremial*. Rescatado de: <https://fedemaderas.org.co/adn-gremial/>
- Fedemaderas. (2022). *Boletín estadístico forestal*. Rescatado de: <https://fedemaderas.org.co/boletin-estadistico-forestal-2022/>
- Fedemaderas. (2022). *Sector de la madera estima a 2052 contribuir con el 9% del PIB*. Rescatado de: <https://fedemaderas.org.co/sector-de-la-madera-estima-a-2052-contribuir-con-el-9-del-pib/>
- Fedemaderas. (2022). *Industria maderera, un bosque de desarrollo, negocios y oportunidades*. Rescatado de: <https://fedemaderas.org.co/industria-maderera-un-bosque-de-desarrollo-negocios-y-oportunidades/>
- Figueroa, H., Tuta, C. (2005). *El Estado corporativo colombiano: una propuesta de derechas*. Anuario Colombiano de historia social y de la cultura. N°32, pp 99-148.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Foss, N.J., Saebi, T. (2017). *Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?*. Journal of Management, Vol. 43, N. 1, pp. 200-227

- Foss, N. J., Saebi, T. (2017). *Business Models and Business Model Innovation*. Long Range Planning, 51(1), 9–21.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.
- Garcia, F., Quintero Y. (2006). *Análisis de la capacidad competitiva de la organización maderera empresa enchapados de Colombia s.a. frente a sus más fuertes competidores*. Universidad de La Salle.
- Ghaziani, A., Ventresca, M. J. (2005). *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk*. Sociological Forum, 20(4), 523-559.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). *When and how to innovate your business model*. *Strategy and Leadership*, 38 (4), 17-26.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). *Strategic Networks*. Strategic Management Journal, 21(3), 203–215.
- Hedman, J., Kalling, T. (2003). *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*. European Journal of Information Systems, 12, 49–59.
- Hellawell, D. (2006). *Inside–out: analysis of the insider–outsider concept as a heuristic device to develop reflexivity in students doing qualitative research*. Teaching in Higher Education, 11:4, 483-494.
- Hernández, S., Sánchez, P. (2011). *La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas*. Departamento de economía y valoración, 18(2), 166-176.
- Infesta, G. (1996). *Introducción a la metodología de la investigación social empírica*. Cuaderno de capacitación 3.

- Ivanovich, R.V (1988). *Feudal society and its culture*. Moscow: Progress Publishers.
- Junguito Bonnet, R. (2019). *El papel de los gremios en la economía colombiana*. Revista Desarrollo Y Sociedad, 1(82), 103-131.
- Jovinelly, J., Netelkos, J. (2006). *The Crafts and Culture of a Medieval Castle*. Rosen Publishing Group.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Khanna, T., Gulat, R., Nohria, N. (1998). *The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*. Strategic management journal. vol. 19, N°3, pp. 193-210.
- Koch, E., Castaño-Meneses, G., Delabie, J. (2019). *El concepto de gremio: del feudalismo a la ecología de comunidades*. Acta Biológica Colombiana. Vol. 24, número 2. Universidad Nacional de Colombia.
- Lanzalaco, L. (2008). *Business Interest Associations*. En G. G. Jones & J. Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*. London: Oxford University Press.
- Lanuez, M., Fernández, E. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. (CD- ROM). IPLAC, La Habana, Cuba.
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., Onofre, R. (2019). *El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. Journal of Science and Research. E-ISSN: 2528-8083.

- Marín-Idárraga, D. (2016). *Evolución de los gremios empresariales en Colombia y su rol en la competitividad regional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Marín Idárraga, D. (2017). *La asociatividad como estrategia competitiva en microempresas colombianas*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(1), 67–84.
- Marín-Idárraga, D. (2017). *La acción colectiva y la competitividad en sectores empresariales emergentes*. Universidad Nacional de Colombia.
- Martín C., Delgado, V. M., Lopez, S. P., Navas, L. J. (2010). *Technological innovation*. London: Sage.
- Martín-Crespo, M.A., Salamanca, A. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. *Nure Investigación*, nº 27.
- Markiewicz, T. (2024). *Talking to the State: Interviewing the Elites about What's Not to Be Said*. *International Studies Perspectives*. 2024. 25, 265–284.
- Medina, I. (2016). *Are Business Associations Involved in Regional Politics? Evidence from Spain and the United Kingdom*. *European Urban and Regional Studies*, 23(3).
- Muñoz, A. (2004). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Lima: Actualidad empresarial.
- North, D. (1991). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ostrom, E. (2009). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.

- Opinión Caribe. (2025). *El espejismo del emprendimiento: la cruda realidad empresarial en Santa Marta y el Magdalena*. Rescatado de: <https://www.opinioncaribe.com/2025/06/26/el-espejismo-del-emprendimiento-la-cruda-realidad-empresarial-en-santa-marta-y-el-magdalena/>
- Olier Restrepo, J. C., Jaramillo Yepes, R., Osorio Arango, U., Londoño Ramírez, D., Garcia Gomez, C. A. (2023). *Modelos organizativos emergentes en el contexto de la economía colombiana*. En *Contexto*, 11(20), 185–211.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). *Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems* 15: 751- 775.
- Osterwalder, A., Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Ostrom, E. (2009). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Ostrom, E. (2010). *Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change*. *Global Environmental Change*, 20(4), 550–557.
- Palacio, A. (2019). *Legislación ambiental en Colombia, ayer, hoy y desafíos*. *Summa Iuris*, 7(1), pp. 97-113. DOI: <https://doi.org/10.21501/23394536.3277>
- Pacto intersectorial por la madera legal en Colombia - Fase 2.0. (2022) recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/05/Pacto-Madera-Legal-WEB-12.05.2022.pdf>
- Palomar Avilés, R. (1986). *Gremios y participación empresarial*. Revista Escuela de administración de negocios. Bogotá.

- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, D. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. Proceedings of the International conference on Electronic Commerce.
- Pomaquero J.C., Falconi L., López J.L., Lopéz, J.F. (2018). *Modelos de negocio, estrategia empresarial e innovación*. Revista Contribuciones a la Economía.
- Pokharel, A. (2024). *On Theories and Practices of Collective Action in Informal Economies*. Journal of Institutional Economics, 20(2), 1–18.
- Portafolio (2019). *Junta directiva: ¿una moda o necesidad de las empresas?*. Rescatado de: <https://www.portafolio.co/negocios/junta-directiva-una-moda-o-necesidad-de-las-empresas-535857>
- Portafolio. (2024). *Industria de la madera alerta por ‘satanización’ del sector*. Rescatado de: <https://www.portafolio.co/economia/agro/el-potencial-que-tiene-colombia-en-forestacion-comercial-604631>
- Rashdall, H. (1895). *The Universities of Europe in the Middle Ages: Salerno. Bologna*. Paris: Clarendon Press.
- Rettberg, A. (2003). *Cacaos y tigres de papel: el Gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- República de Colombia (1996). *Decreto 1791 de 1996. Por el cual se regula el aprovechamiento forestal en el país*. Colombia.
- República de Colombia. (1974). *Decreto 2811 de 1974, mediante el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente*. Colombia.

- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review*, núm. 23, 2009, pp. 12-25 Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Rivera Rodríguez, H. A., Malaver Rojas, N., & Maldonado, L. V. (2018). *El concepto de modelo de negocio: Evidencia desde una pyme latinoamericana de calzado*. *Teknos Revista científica*, 18(1), 117–127.
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Barcelona: ESIC.
- Rodríguez, P., Román, C. (2005). *El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial*. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 59(1), 214-231.
- Rodas, M., Ullauri, N., Sanmartín, L. (2015). *El turismo comunitario en Ecuador: Una revisión de la literatura*. Universidad del Azuay. RICIT No. 9 (pag. 60 - pag. 77) ISSN: 1390-6305.
- Russo, M. (1992). *Institutions, Exchange Relations, and the Emergence of New Fields: Regulatory Policies and Independent Power Production in America*. *Administrative Science Quarterly*, 2001, pp. 57-86.
- Sáenz Rovner, E. (2007). *La ofensiva empresarial: industriales, políticos & violencia en los años 40 en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Schrauder, S., Kock, A., Baccarella, C. V., Voigt, K. (2017). *Takin' Care of Business Models: The Impact of Business Model Evaluation on Front-End Success*. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 410-426.
doi:10.1111/jpim.12411
- Semana. (2024). *El sector forestal representa el 0,2% del PIB de Colombia*. Rescatado de:

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/el-sector-forestal-representa-el-02-del-pib-de-colombia/202405>

- Small, A. (1900). *The Scope of Sociology. VI. Some Incidents of Association*. American Journal of Sociology. p. 324-380.
- Schneider, V. (1991). *Policy Networks and Policy Change: Towards a Comparative Model*. Routledge.
- Schneider, B. R. (2004). *Business politics and the state in the twentiethcentury Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schneider, B. R. (2006). *Business politics in Latin America*. En D. Coen, W. Grant & G. Wilson (eds.). *The Oxford handbook of business and politics*. Oxford: Oxford University Press.
- Schneider, B. R. (2013). *Institutions for effective business-goverment collaborations: Micro Mechanisms and macro politics in Latin America*. Massachusetts Institute of Technology.
- Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical Capitalism in Latin America: Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development*. Cambridge University Press.
- Tsai, W. (2002). *Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*. Organization science. vol. 13, N° 2, pp. 179-190.
- Urrutia, M. (1983). *Gremios, política económica y democracia*. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero.
- Villas Tinoco, S. (2005). *Los gremios: estructura y dinámica de un modelo gremial*. Universidad de Málaga.

- Tirado, R. (2015). *Teorías y conceptos para analizar las organizaciones gremiales de los empresarios*. Revista Mexicana de sociología. México.
- Timers, P. (1998). *Business models for electronic commerce*. Electronic Markets, 8 (2), 3-8.
- Ross, D. F. (2011). *Introduction to supply chain management technologies*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Ugarte, L. (2001). *Mondragón Corporación Cooperativa, Historia de una experiencia*. ISSN-e 0211-4364, .
- Wagner, H., Beimborn, D., Weitzel, T. (2014). *How Social Capital Among Information Technology and Business Units Drives Operational Alignment and IT Business Value*. Journal of Management Information Systems, 31(1), 241-272. doi:10.2753/mis0742-1222310110
- Venkatraman, N. (1989). *The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence*. Academy of Management Review, 14(3), 423–444.
- Wirtz, B.W. (2020). *Business model management: Design, process, instruments*. 2ª ed. Switzerland: Springer.
- WWF. (2015). *Maderas de Colombia*. Rescatado de: <https://www.wwf.org.co/?213040/Maderas-de-Colombia>
- Zott, C., Amit, R. (2010). *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*. IESE Business School Working Paper WP-870.
- Zott, C., Amit, R. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning, 43(2–3), 216–226.

- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
- Zott, C., Amit, R. (2017). *Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World*. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18–23.
- Zott, C., Amit, R., Giesen, E. (2024). *Business Model Innovation Capability: A Game Changer for Sustaining a Firm's Edge*. En *Business Model Innovation* (editado por Aagaard). Palgrave Macmillan.

Bogotá, 05 de Noviembre de 2025

Señores
Facultad Ciencias Económicas – Administrativas
Decano Juan Santiago Correa Restrepo
Director Diego Fernando Cardona Madariaga

Ref: Aval Proyecto de Intervención en la Organización – Administración (MBA)

En mi calidad de director(a) del proyecto titulado "**MÉTODO Y DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO PARA EL ENTE GREMIAL DE MICROEMPRESAS DEL SECTOR ECONÓMICO MADERERO DE SANTA MARTA**", presentado por el/los estudiante(s) de la maestría mencionada, me permito informar que dicho trabajo cumple con los criterios de pertinencia y validez dentro de la disciplina académica e investigativa y las condiciones de forma, para ser evaluado por el tutor de la asignatura Proyecto de Intervención en la Organización III.

NOMBRE COMPLETO ESTUDIANTE	DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
GUSTAVO TRUJILLO MATTOS	1.032.478.035

De acuerdo al protocolo establecido se genera el concepto final:

El proyecto de intervención cumple aceptablemente con los criterios de pertinencia, coherencia y rigurosidad exigidos en el MBA. La investigación constituye un aporte relevante al diseñar un modelo de negocio gremial innovador que promueve la formalización, sostenibilidad y competitividad de las microempresas del sector maderero, tradicionalmente afectadas por la informalidad y la débil articulación institucional. El estudiante integra teórica y metodológicamente enfoques contemporáneos sobre modelos híbridos, gobernanza colaborativa y economía asociativa, articulando dichos fundamentos con un diagnóstico empírico del contexto local. El resultado es una propuesta aplicable y replicable que contribuye tanto al fortalecimiento gremial como a la literatura sobre gestión organizacional en entornos de baja escala productiva. Las observaciones previas fueron acogidas, reflejándose como mejora en la coherencia argumentativa, la fundamentación metodológica y la calidad formal del documento. En consecuencia, el trabajo se declara culminado satisfactoriamente y apto para su evaluación.

Cordialmente,



DIEGO ARMANDO MARIN IDÁRRAGA
diego.marin@utadeo.edu.co