

**Diplomado de profundización para tecnologías gestión del marketing para el
emprendimiento social**

Nancy Marily Jaramillo

Sindy Natalia Zuluaga Zapata

Sebastián Ríos Gómez

Vanessa Bernal Pérez

Wilson Andrés Vélez Ospina

Asesora

Paola Andrea Salazar Valencia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias, Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios

2025

Resumen

El proyecto REMAS es una plataforma de comercialización agropecuaria diseñada para conectar directamente a los productores rurales de Guatapé con consumidores finales, hoteles, restaurantes y programas institucionales mediante una logística eficiente, sostenible y tecnológicamente integrada. Su enfoque productivo no corresponde a la transformación industrial, sino al manejo del flujo de productos desde las fincas hasta los puntos de entrega, garantizando calidad, frescura y reducción de pérdidas en postcosecha. La capacidad operativa del proyecto se sustenta en la coordinación del centro de acopio, la gestión de rutas, el control de inventarios y el uso de equipos como cuarto frío, básculas y empaques biodegradables. REMAS se apoya en un equipo humano básico pero eficiente e incorpora infraestructura física, administrativa y tecnológica, incluyendo una aplicación móvil para gestión de pedidos, trazabilidad, programación de oferta agrícola y optimización logística. En términos financieros, el proyecto distingue costos fijos y variables, realiza proyecciones de ingresos a tres años y calcula su punto de equilibrio, determinado en 3.280 pedidos mensuales, meta alcanzable a mediano plazo por el crecimiento de la demanda y la adopción tecnológica en la región. El flujo de caja proyectado evidencias excedentes constantes desde el primer mes, mientras la inversión inicial y el modelo de financiación combinan capital propio, capital semilla y crédito blando, fortaleciendo su viabilidad. Asimismo, el proyecto identifica riesgos logísticos como retrasos, fallos en el transporte o picos de cosecha, proponiendo estrategias de mitigación para garantizar continuidad en la operación y la calidad del producto. REMAS se consolida como un emprendimiento social sostenible que impulsa la economía campesina, mejora el acceso a alimentos frescos y promueve prácticas agrícolas responsables apoyadas en tecnología y comercio digital.

Palabras clave: comercialización agrícola, logística sostenible, emprendimiento social.

Abstract

The REMAS project is an agricultural marketing platform designed to directly connect rural producers in Guatapé with end consumers, hotels, restaurants, and institutional programs through efficient, sustainable, and technologically integrated logistics. Its production focus does not correspond to industrial transformation, but to the management of the flow of products from the farms to the delivery points, guaranteeing quality, freshness and reduction of losses in post-harvest. The operational capacity of the project is based on the coordination of the collection center, route management, inventory control and the use of equipment such as cold room, scales and biodegradable packaging. REMAS is supported by a basic but efficient human team and incorporates physical, administrative and technological infrastructure, including a mobile application for order management, traceability, agricultural supply programming and logistics optimization. In financial terms, the project distinguishes fixed and variable costs, makes three-year revenue projections and calculates its break-even point, determined at 3,280 monthly orders, a goal achievable in the medium term due to the growth in demand and technological adoption in the region. The projected cash flow shows constant surpluses from the first month, while the initial investment and the financing model combine equity, seed capital and soft credit, strengthening its viability. Likewise, the project identifies logistical risks such as delays, transport failures or harvest peaks, proposing mitigation strategies to guarantee continuity in operation and product quality. REMAS is consolidated as a sustainable social enterprise that boosts the peasant economy, improves access to fresh food and promotes responsible agricultural practices supported by technology and digital commerce.

Keywords: Agricultural marketing, sustainable logistics, social entrepreneurship.

Tabla de Contenido

Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Proyecto de Emprendimiento	16
Propuesta de Emprendimiento Social.....	16
Descripción de la Necesidad.....	17
Propuesta de Innovación Social.....	18
Población Beneficiada	19
Modelo de Negocio para la Sostenibilidad del Proyecto.....	19
Fuentes de Ingresos	19
Comisión por Ventas Realizadas en la Plataforma Digital	19
Mercados Campesinos Presenciales.....	20
Cuotas de Membresía para Productores y Comerciantes	20
Convenios con Programas de Desarrollo Rural y Sostenibilidad	20
Alianzas Estratégicas con Hoteles y Restaurantes.....	20
Estrategias de Economía Circular.....	20
Compostaje de Residuos Orgánicos.....	21
Sistemas de Riego Sostenible	21
Reducción del Uso de Agroquímicos.....	21
Evitar la Saturación de Mercado.....	21
Indicadores de Éxito	21
Número de Productores Vinculados	21

Reducción de Intermediarios	22
Volumen de Ventas Anuales.....	22
Número de Compradores Activos.....	22
Reducción del Desperdicio de Alimentos.....	22
Metodología de Desing Thinking.....	23
Fundamentar el Proyecto de Emprendimiento Propuesto Aplicando la Metodología Design Thinking	23
Etapas del Design Thinking.....	23
Etapa 1 Empatizar	23
Etapa 2 Definir.....	25
Etapa 3 Ideación.....	28
Etapa 4 Prototipar	30
Etapa 5 Testeo.....	31
Encuesta	33
Consolidación General	34
Plan de Mercadeo REMAS	35
Propuesta de Valor.....	35
Beneficios para los Productores Campesinos	35
Mayor Rentabilidad y Precios Justos.....	35
Tener el Control Sobre la Producción y Comercialización.....	35
Contacto Directo con los Consumidores.....	36
Fortalecimiento Comunitario y Social.....	36
Reconocimiento de su Labor	37

Beneficios para los Consumidores	37
Calidad del Producto.	37
Sabor Auténtico y Único.	37
Seguridad Alimentaria.....	37
Beneficios Relacionados con la Confianza entre Consumidor y Productor.....	37
Consumo Responsable y Apoyo Local.	38
Transparencia de Precios.....	38
Conocimiento del Producto.....	38
Comodidad y Experiencia	38
Enseñanza.....	38
Diferenciación.	38
Descripción del Producto o Servicio.....	40
Productos	40
Mercado Objetivo.....	43
Segmento de Productores (Oferta).....	44
Segmento de Consumidores (Demanda).....	44
Caracterización Sociodemográfica y Conductual.....	45
Valor Diferencial para el Mercado	45
Competidores	45
Aliados Estratégicos.....	46
El sector comercial y turístico.	46
Instituciones gubernamentales.....	46
Organizaciones campesinas y cooperativas.....	46

Instituciones educativas y técnicas.....	46
Programas y fundaciones.....	47
Estrategias de Mercadeo	47
Estrategias Tradicionales.....	47
Marketing de Contenidos y SEO Local.....	48
Presupuesto Estimado de Marketing.....	48
Fuentes de Financiación	51
Modelo de Negocio	52
Modelo Canvas.....	52
Proyección Operativa y Financiera	54
Sustentación de la Capacidad de Producción y los Recursos Humanos, Materiales y de Maquinaria.....	54
La Capacidad Productiva se Detalla de la Siguiete Manera.....	54
Recursos Humanos	55
Recursos Materiales.....	56
Recursos de Maquinaria y Equipos	57
Costos Fijos y Variables Del Proyecto Remas.....	58
Costos Fijos (Mensuales).....	58
Costos Variables (Por Operación O Pedido)	59
Resumen Total (100 pedidos mensuales)	59
Análisis	59
Infraestructura Operativa y Administrativa.....	61
Infraestructura Operativa.....	61

Gestión de Distribución.....	64
Vehículos Pick-up utilitarios	64
Rutas.....	64
Equipos de Apoyo	64
Inventario (Control de stock).....	64
Documentación de Entrega.....	64
Tecnológico y Digital (App).....	65
Costos Infraestructura Operativa Inicial (Centro De Acopio).....	67
Diagrama de Flujo Operativo.....	69
Infraestructura Administrativa.....	70
Sistemas de Gestión (Tecnología y Digital).....	71
Costos de Infraestructura Administrativa	72
Resumen de Inversión Estimada.....	74
Riesgos en la Logística	74
Importancia del Análisis	76
Supuestos Operativos Realistas para REMAS.....	77
Cálculo del Punto de Equilibrio.....	77
Interpretación Técnica	78
Viabilidad del Punto de Equilibrio	78
Proyecciones de Ingresos (3 Años).....	78
Crecimiento Estimado de la Demanda.....	79
Ingresos por Comisión	79
Ingresos por Membresías	80

	10
Ingresos por Ferias Campesinas.....	80
Resumen Final De Ingresos	81
Análisis	81
Flujo de Caja.....	82
Flujo de caja acumulado semestre.....	83
Estabilidad de los egresos, l.....	83
Inversión Total Inicial	84
Fuentes de Financiación Propuestas	85
Asignación del Financiamiento.....	86
Análisis.....	87
Sustentar la Viabilidad del Proyecto de Emprendimiento Social Destacando su Carácter Innovador, su Impacto Social y su Factibilidad Económica	88
Enlace del Video de Sustentación.....	88
Conclusión.....	89
Referencias Bibliográficas.....	91

Indice de Tablas

Tabla 1 <i>Tabla Comparativa: Compra Tradicional Vs. Compra con REMAS</i>	39
Tabla 2 <i>Presupuesto de Marketing</i>	49
Tabla 3 <i>Distribución Porcentual del Presupuesto</i>	50
Tabla 4 <i>Capacidad Productiva</i>	54
Tabla 5 <i>Cargos</i>	55
Tabla 6 <i>Recursos Materiales</i>	56
Tabla 7 <i>Recursos de Maquinaria y Equipos</i>	57
Tabla 8 <i>Costos Fijos Mensuales</i>	58
Tabla 9 <i>Costos Variables</i>	59
Tabla 10 <i>Resumen Costos Fijos y Variables</i>	59
Tabla 11 <i>Infraestructura Operativa</i>	62
Tabla 12 <i>Tecnología</i>	65
Tabla 13 <i>Digital</i>	66
Tabla 14 <i>Costos Centro de Acopio</i>	67
Tabla 15 <i>Costos App y Sistemas</i>	68
Tabla 16 <i>Roles y Responsabilidades</i>	70
Tabla 17 <i>Costos de Salarios</i>	72
Tabla 18 <i>Costos de Formalización y Puesta en Marcha</i>	73
Tabla 19 <i>Resumen de Costos de Infraestructura Operativa y Administrativa</i>	74
Tabla 20 <i>Estrategias de Mitigación</i>	75
Tabla 21 <i>Proyección de Crecimiento</i>	79
Tabla 22 <i>Proyección Ingreso por Membresía</i>	80

Tabla 23 <i>Proyección de Ingresos por Ferias Campesinas</i>	80
Tabla 24 <i>Resumen de Ingresos por Proyecciones</i>	81
Tabla 25 <i>Flujo de Caja Mensual Enero – Junio</i>	82
Tabla 26 <i>Inversión Inicial</i>	84
Tabla 27 <i>Fuentes de Financiación</i>	85
Tabla 28 <i>Inversión Inicial y Fuente de Financiación</i>	86

Indice de Figuras

Figura 1 <i>Entrevistas</i>	24
Figura 2 <i>Talleres con los Campesinos</i>	24
Figura 3 <i>Plataforma Digital</i>	26
Figura 4 <i>Mercado Campesino</i>	27
Figura 5 <i>Capacitación</i>	28
Figura 6 <i>Lluvia de Ideas</i>	30
Figura 7 <i>App</i>	32
Figura 8 <i>Encuesta</i>	33
Figura 9 <i>Aliados Estratégicos</i>	47
Figura 10 <i>Modelo Canvas</i>	53
Figura 11 <i>Diagrama de Flujo</i>	69
Figura 12 <i>Organigrama</i>	71

Introducción

En el municipio de Guatapé donde el turismo ha empañado progresivamente la vocación agrícola que por muchos años definió su identidad, nace una gran iniciativa que busca poder reconectar nuevamente al territorio con sus raíces campesinas la creación de (REMAS) Red de Mercadeo Agropecuaria Sostenible. Un proyecto de emprendimiento que propone para el municipio una solución innovadora para enfrentar los desafíos que hoy viven cada uno de los pequeños productores de las zonas rurales, quienes deben desplazarse a otros municipios o ir de casa en casa en el mismo Municipio para poder comercializar sus productos.

REMAS busca construir un comercio justo y responsable que le ayude al campo Guatapense, por medio de una plataforma digital y física que enlace a productores, consumidores y comercializadores promoviendo la venta directa de bienes agropecuarios con precios justos fortaleciendo la economía local. A través de mercados campesinos, capacitaciones técnicas, redes sociales y ventas tradicionales.

La propuesta surge ante la necesidad de mejorar la rentabilidad del trabajo campesino, reducir la dependencia de intermediarios y fomentar la sostenibilidad en la producción y el consumo local, a través del uso de herramientas tecnológicas (App y página web) y la implementación de mercados campesinos presenciales, REMAS busca conectar directamente a productores y consumidores, promoviendo una economía más justa, participativa y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 12: Producción y consumo responsables.

Objetivos

Objetivo General

Plantear un proyecto de emprendimiento basado en la innovación social como alternativa de solución a problemáticas identificadas en el entorno y poner en práctica lo aprendido durante el curso Gestión del marketing para el Emprendimiento social.

Objetivos Específicos

Estructurar el proyecto de emprendimiento para el Municipio de Guatapé que busca posicionar y consolidar la Red de Mercadeo Agropecuario Sostenible (REMAS), como alternativa innovadora, para la comercialización de productos agropecuarios.

Fundamentar el proyecto de emprendimiento REMAS aplicando la metodología Design Thinking y sus diferentes etapas.

Estructurar un plan de mercadeo que dinamice la factibilidad del proyecto de emprendimiento REMAS.

Diseñar el modelo Canvas del proyecto REMAS como herramienta estratégica para definir y organizar los componentes esenciales del modelo de negocio agropecuario sostenible, facilitando su implementación y sostenibilidad en el mercado.

Sustentar la viabilidad del proyecto de emprendimiento social destacando su carácter innovador, su impacto social y su factibilidad económica.

Proyecto de Emprendimiento

Propuesta de Emprendimiento Social

Nombre de la propuesta de proyecto de emprendimiento elegida:

Red de mercadeo de productos agropecuarios (REMAS)

Con esta propuesta se busca conectar a productores, comercializadores y consumidores de bienes y servicios del agro. Se haría con plataformas digitales, mercados campesinos y que se pueda promover la producción sostenible y competitiva.

Guatapé en la actualidad es un municipio que su economía principal se enfoca en el turismo y se ha dejado de lado la actividad agrícola, en años anteriores su actividad principal se enfocaba en la comercialización de productos campesinos incluso se tenía plaza de mercado, pero su enfoque fue cambiando, por lo que actualmente los campesinos deben salir a buscar sus clientes, incluso de casa en casa o tienen que desplazarse a otros Municipios cercanos para la venta de sus productos, lo que se busca con esto es que se puedan vender estos productos en el mismo Municipio y que sean pagados con precios justos, así mismo que se les pueda brindar programas de capacitación en prácticas agrícolas sostenibles, manejo de cultivos, agroecología y gestión de fincas.

Los ODS que se relacionan con el proyecto son:

El ODS 8 tiene como meta promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todas las personas para el año 2030.

El ODS 12 es el de Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, que busca hacer un uso más eficiente de los recursos naturales, reducir la generación de residuos y promover estilos de vida sostenibles para las generaciones actuales y futuras.

¿Cómo se haría? Lo primero sería ir de vereda en vereda para presentarles la idea a cada uno de los productores y de esta manera empezar a crear esa red de apoyo.

Como también a la alcaldía Municipal la propuesta para que se vinculen, así mismo, a aquellas organizaciones que puedan aportar a la construcción del emprendimiento.

Es importante tener en cuenta el público objetivo al cual se van a dirigir los productos, conocer quién serían los clientes potenciales y sus necesidades.

Crear una propuesta de valor en la cual se centraría que los productos sean sostenibles. Crear la plataforma digital y redes sociales, que permita dar a conocer los productos a ofrecer.

Capacitaciones a los productores sobre el manejo de herramientas tecnológicas, en la actualidad se tiene una gran ventaja en el Municipio, ya que, gracias a la gestión de la Alcaldía, viene implementando un programa que permite llevar internet gratis a las veredas, en la actualidad las veredas principales de actividades agrícolas ya están 100 % cubiertas, lo que es de gran ayuda para llevar a cabo el emprendimiento de red de mercadeo.

Capacitaciones o talleres con los productores de manera que se les pueda enseñar sobre prácticas agrícolas sostenibles, manejo de cultivos, agroecología y gestión de fincas. En el municipio se tiene personas capacitadas en el tema para poder realizar el acompañamiento necesario.

Participar en las ferias de emprendimiento que se realizan en el municipio.

Descripción de la Necesidad

En el municipio de Guatapé, Antioquia, la economía en los últimos años ha tenido una tendencia generalizada hacia el turismo, dejando en segundo plano la actividad agropecuaria que antes era la base productiva del territorio. Esta transformación ha generado problemáticas para los pequeños productores, quienes hoy deben recorrer largas distancias, vender puerta a puerta o

desplazarse a otros municipios para comercializar sus productos. La ausencia de una plaza de mercado y la falta de canales óptimos de distribución limitan su competitividad y generan escasos ingresos y desperdicio de alimentos.

Propuesta de Innovación Social

El proyecto propone la creación de una red de mercadeo agropecuario que articule a productores, comercializadores y consumidores a través de tres mecanismos principales:

Plataformas digitales a través de la APP y redes sociales que permitan la venta y promoción de productos agrícolas locales.

Mercados campesinos presenciales que recuperen los espacios de encuentro comunitario.

Procesos de capacitación en prácticas agrícolas sostenibles, agroecología y gestión de fincas, con el fin de aumentar la competitividad de los productores y fomentar la producción amigable con el medio ambiente.

Para responder a esta necesidad se propone la creación de la Red de Mercadeo Agropecuaria Sostenible (REMAS) que conecte a productores, comercializadores y consumidores mediante una plataforma digital y una aplicación móvil. Estas herramientas permitirán que hoteles, restaurantes, comerciantes y turistas accedan directamente a los productos frescos y sostenibles de la región, eliminando intermediarios y garantizando precios justos para los campesinos. Adicionalmente, se complementará con mercados campesinos presenciales, capacitaciones en el uso de tecnologías, prácticas agroecológicas, manejo de cultivos y gestión de fincas. Esta propuesta se concibe como una innovación social porque integra la tradición agrícola con las tecnologías de la información y promueve la sostenibilidad ambiental, económica y social.

Población Beneficiada

El proyecto impactará de manera directa a los campesinos productores de Guatapé, especialmente a las familias rurales que han visto reducidas sus oportunidades de ingresos debido a la pérdida de espacios de comercialización, creando oportunidades y sostenibilidad económica, social y productiva.

Indirectamente, se beneficiará la comunidad en general, servicios hoteleros y de restaurante, ya que tendrán acceso a productos frescos, locales y de calidad, a precios justos. Además, el municipio fortalecerá su identidad agrícola, complementando su vocación turística con un componente de soberanía alimentaria.

Modelo de Negocio para la Sostenibilidad del Proyecto

El modelo de negocio para el emprendimiento estaría basado en el de economía circular y comercio justo, buscando no solo garantizar la sostenibilidad económica, sino también generar impactos positivos en el ámbito social y ambiental. La idea es reducir desperdicios, la contaminación al medio ambiente, mejorar la calidad del suelo, optimizar los recursos productivos y promover una agricultura sostenible donde se le pueda dar el aprovechamiento a todos los recursos o residuos que se puedan obtener por la actividad, generando beneficios económicos, sociales y ambientales que fortalezca la economía local de Guatapé.

Fuentes de Ingresos

Para asegurar la sostenibilidad económica, el proyecto contempla varias líneas de ingresos

Comisión por Ventas Realizadas en la Plataforma Digital

Se aplicará un porcentaje reducido (5%-8%) sobre cada transacción entre productor y comprador.

Mercados Campesinos Presenciales

Participación en ferias de emprendimiento las cuales el Municipio de Guatapé viene implementando los fines de semana cada quince días o en temporadas donde se tiene muchas festividades, esta es una gran oportunidad para dar a conocer los productos y de esta manera poder generar una mayor fuente de ingresos y darle sostenibilidad al proyecto, la idea es cobrar una cuota simbólica a los productores con el fin de cubrir la logística.

Cuotas de Membresía para Productores y Comerciantes

Es el costo que pagarían para unirse a la red de mercadeo, donde les permita vender o comprar los productos ofrecidos y tener acceso preferencial a funcionalidades premium de la App, como promociones destacadas, estadísticas de ventas y posicionamiento de productos.

Este pago se realizaría de manera mensual y estaría destinado a cubrir costos de desarrollo de la App y soporte técnico profesional que se pueda requerir.

Convenios con Programas de Desarrollo Rural y Sostenibilidad

Buscar crear convenios con el PAE (Programa de Alimentación Escolar) ya que tanto a los estudiantes del área urbana como rural les proporcionan los complementos alimentarios durante todos sus periodos académicos y de esta manera poder ofrecer productos frescos.

Alianzas Estratégicas con Hoteles y Restaurantes

Actualmente, la actividad principal del municipio de Guatapé es el turismo, por lo que con el proyecto se buscaría realizar convenios directos con los diferentes hoteles y restaurantes donde puedan acceder a los diferentes productos, asegurando una demanda estable y constante.

Estrategias de Economía Circular

Para diferenciarse y promover la sostenibilidad, el proyecto incorpora prácticas de aprovechamiento de residuos y optimización de recursos.

Compostaje de Residuos Orgánicos

Para reutilizar desechos de producción agrícola y mejorar la calidad del suelo, el cual se utilizaría como abono de los mismos cultivos y para comercializarlo con otros productores.

Sistemas de Riego Sostenible

Basados en el uso de aguas lluvias y tratamiento básico de aguas residuales, reduciendo gastos y promoviendo eficiencia hídrica.

Reducción del Uso de Agroquímicos

Impulsando controles biológicos y prácticas agroecológicas que minimicen el impacto ambiental y costos de producción, tales como el uso de depredadores, parásitos naturales, plaguicidas biológicos, barreras físicas y trampas.

Evitar la Saturación de Mercado

Actualmente, el Municipio tiene más de 100 productores campesinos, con el proyecto la idea es que la oferta de los productos sean según la necesidad o la demanda que se vaya teniendo, ya que si todos empiezan a cosechar el mismo producto, el precio tiende a caer, por lo que una de las estrategias es realizar las siembras de manera escalonada y de manera organizada con los otros productores, con el fin de garantizar productos frescos durante todo el año y poder cubrir la demanda que se vaya teniendo, sin que esto signifique pérdidas para los productores.

Indicadores de Éxito

Para medir el impacto y sostenibilidad del proyecto, se definirán indicadores claros y cuantificables:

Número de Productores Vinculados

Meta inicial de 50 productores en el primer año, con un crecimiento proyectado del 30% anual.

Reducción de Intermediarios

Se espera disminuir en un 60% la dependencia de terceros en la comercialización de productos.

Volumen de Ventas Anuales

Proyectado en \$150 millones COP el primer año, con un crecimiento esperado del 20% anual.

Número de Compradores Activos

Alcanzar al menos 30 hoteles y restaurantes locales vinculados en el primer año.

Reducción del Desperdicio de Alimentos

Meta de 20% en el primer año, gracias a la conexión directa entre productores y compradores.

Metodología de Design Thinking

Fundamentar el Proyecto de Emprendimiento Propuesto Aplicando la Metodología Design Thinking

El Design Thinking es una metodología centrada en el ser humano que busca generar soluciones innovadoras a partir de la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios. Su enfoque se basa en la empatía, la creatividad y la experimentación, permitiendo diseñar propuestas que integren la viabilidad técnica con la sostenibilidad social y económica. Según Galindo (2019), el Design Thinking ha demostrado ser una herramienta poderosa para transformar ideas en soluciones que conquistan nuevos mercados y generan valor compartido. En el contexto del emprendimiento social, esta metodología facilita el diseño de proyectos que responden a problemáticas reales y contribuyen al desarrollo sostenible de las comunidades.

Etapas del Design Thinking

Etapas del Design Thinking

Etapas del Design Thinking

Como punto de partida, lo esencial es comprender las dificultades, necesidades, y motivaciones de los campesinos productores de Guatapenses, así como de los comercializadores y consumidores locales. El municipio ha visto cómo la vocación turística ha relegado la actividad agrícola, lo que obliga a los pequeños productores a desplazarse a otros municipios o vender puerta a puerta sus productos, generando pérdidas de tiempo, sobrecostos y desperdicio de alimentos.

Para empatizar con los beneficiarios, se aplicarán herramientas como entrevistas, encuestas y talleres participativos en las veredas.

Esto permite identificar:

La mayor dificultad que tienen los campesinos para comercializar sus productos.

Las expectativas que tienen los consumidores frente a productos locales, frescos y sostenibles.

La cadena de comercialización que incluye el rol de la alcaldía, restaurantes, hoteles y operadores turísticos.

Figura 1

Entrevistas



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Figura 2

Talleres con los Campesinos



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Este proceso de escucha activa y observación ayudará a construir un diagnóstico real y participativo, garantizando que la solución responda a las necesidades reales de la comunidad campesina y urbana de Guatapé.

Con el Design Thinking es tratar de comprender de una manera más profunda a los actores involucrados en el proyecto. Para el caso REMAS, es fundamental identificar las principales problemáticas de los campesinos guatapenses, quienes se ven obligados a desplazarse a otros municipios cercanos o vender puerta a puerta debido a la ausencia de espacios adecuados de comercialización y a la dependencia de intermediarios. Una situación que es bastante compleja para los campesinos productores, ya que no solo limita sus ingresos, provoca desperdicio de alimentos generando pérdida de capital, sino que también afecta su competitividad del sector agrícola local.

Objetivo que se logra. a través de entrevistas, talleres y encuestas se identificaron las dificultades de los campesinos para comercializar sus productos y las expectativas de los consumidores. Se evidenció la desconexión entre productores y mercado local.

Etapa 2 Definir

Con la información obtenida en la fase de empatía, se pasa a la definición del problema central. En el caso de REMAS, se evidencia que el mayor desafío es la desconexión entre los campesinos productores y el mercado local, lo cual se traduce en bajos ingresos, desperdicio de alimentos y pérdida de identidad agrícola en el municipio.

El enunciado del problema se formula de la siguiente manera:

Los pequeños productores de Guatapé carecen de canales de comercialización efectivos y sostenibles que les permitan vender sus productos a precios justos dentro del

municipio, debido a la ausencia de espacios de mercado, la intermediación excesiva y la falta de herramientas tecnológicas adaptadas a su contexto.

Definir claramente este problema permite orientar los esfuerzos del proyecto hacia la creación de una plataforma digital y la organización de mercados campesinos, complementados con procesos de capacitación, como la solución innovadora para recuperar la tradición agrícola, mejorar los ingresos campesinos y fortalecer la sostenibilidad económica y social del territorio.

Figura 3

Plataforma Digital



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Con la información recolectada en la fase de empatía, se pasa a delimitar con precisión el problema central que afecta a los pequeños productores. En este caso, el desafío principal se puede enunciar como:

Los campesinos de Guatapé carecen de canales de comercialización efectivos y sostenibles que les permitan vender sus productos a precios justos dentro del municipio, debido a

la ausencia de espacios de mercado, la intermediación excesiva y la falta de herramientas tecnológicas adaptadas a su contexto.

Definir este problema posibilita orientar los esfuerzos hacia la creación de soluciones innovadoras y factibles. Como plantean González, López y Morales-Holguín (2024), esta etapa es clave para transformar la información obtenida en empatía, en un “reto de diseño” que inspire la generación de alternativas creativas. Para REMAS, la definición del problema valida la pertinencia de implementar una plataforma digital y mercados campesinos presenciales, acompañados de procesos de capacitación, como mecanismos que fortalecen la sostenibilidad económica y social del territorio.

Así, la claridad en la definición del problema asegura que la propuesta no se limite a una solución aislada, sino que aborde de manera integral la desconexión entre productores, comercializadores y consumidores en Guatapé, fomentando un comercio justo y sostenible.

Figura 4

Mercado Campesino



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Figura 5

Capacitación



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Objetivo que se logra se formuló el problema central: los pequeños productores de Guatapé carecen de canales de comercialización efectivos y sostenibles que les permitan vender a precios justos, debido a la ausencia de espacios de mercado, la intermediación excesiva y la falta de herramientas tecnológicas.

Etapa 3 Ideación

Design Thinking es un método que busca la generación de ideas innovadoras y con el fin de entender las necesidades de los usuarios y dar una solución eficiente a ellas.

En la etapa de ideación es donde se genera la mayor cantidad de ideas posibles basadas en los problemas identificados. El objetivo de esta etapa es brindar diferentes alternativas de solución, sin que ninguna idea sea juzgada ni descartada.

¿Por qué es importante esta etapa? Porque permite que no nos quedemos con la primera alternativa de solución, ya que se van a tener una gran cantidad de ideas, las cuales se pueden

analizar y mejorar en conjunto para tener una solución innovadora que permita satisfacer las necesidades de la población afectada.

Para esta etapa, la herramienta utilizada será la de lluvia de ideas

Lluvia de ideas (Brainstorming). Se dan ideas sin criticar y sin descartar ninguna,

Plataformas digitales para la venta de los productos

Que se unan varias fincas para el tema de transporte de los productos y ahorrar costos

Agroturismo en las fincas

Sensores que midan la humedad del suelo, salud del cultivo o posibles plagas

Sistemas de riego inteligentes

Crear acuerdos con grandes cadenas

Uso de fertilizantes orgánicos

Capacitaciones y asistencia técnica a los productores

Asociarse a cooperativas agrícolas

Comercio directo

Ferias campesinas

Recetarios para compartir con los consumidores

Darles valor agregado a los diferentes productos, transformándolos en otros productos que se puedan ofrecer en el mercado.

Figura 6

Lluvia de Ideas*Etapa 4 Prototipar*

El prototipado es un puente entre la idea y la acción: convierte el proyecto en algo tangible, facilita la participación y prepara el camino para la siguiente fase de testeo, en la que se validará directamente con los usuarios la viabilidad de la solución.

En la fase de prototipar, llevaremos las ideas que surgieron en la ideación a algo visible y concreto, que permita a los campesinos y demás actores entender cómo funcionará la propuesta antes de ponerla en marcha. El objetivo es crear una primera versión sencilla, que no sea definitiva, pero sí lo suficientemente clara para recibir retroalimentación.

El prototipo de REMAS tendrá dos partes principales. Por un lado, se diseñarán bocetos de la aplicación móvil, mostrando cómo los productores podrán registrar sus productos, cómo los compradores los visualizarán y de qué manera se podrán hacer los pedidos sin intermediarios. Esto no será todavía una app funcional, sino una maqueta digital (mockup) que ayude a imaginar

su uso real. Por otro lado, se elaborará un prototipo del mercado campesino físico, con una propuesta de organización de los espacios, circulación de clientes y ubicación de los productores, de forma que se pueda anticipar cómo se vería este espacio dentro del municipio.

Lo importante de esta etapa es que permite probar la idea sin gastar grandes recursos y, sobre todo, involucrar directamente a la comunidad. Los campesinos, consumidores y comerciantes podrán ver cómo funcionaría REMAS y dar sus opiniones, lo que ayudará a mejorar la propuesta desde el inicio. De esta manera, se reducen riesgos, se corrigen detalles a tiempo y se fortalece la apropiación de la comunidad hacia el proyecto.

Objetivo que se logra, se diseñaron bocetos de la aplicación móvil y una maqueta de la organización de mercados campesinos. El objetivo fue crear versiones preliminares para recibir retroalimentación de los usuarios antes de la implementación.

Etapa 5 Testeo

En esta etapa el objetivo principal es validar las soluciones o prototipos con los campesinos del municipio de Guatapé, en la cual se busca detectar las falencias para mejorar la propuesta, recibir retroalimentaciones de la comunidad y realizar los ajustes que nos van a permitir brindar una solución a la problemática.

Se Va a Desarrollar de la Siguiete Manera

Se involucran a los productores agropecuarios, comerciantes y consumidores locales. Mediante una reunión para concientizar a la población de la problemática y escuchar diferentes opiniones que nos permitan avanzar.

Se presenta una propuesta de innovación social llamada remas: la cual permite conectar a productores, comercializadores y consumidores mediante la aplicación móvil “REMAS” red de mercadeo agropecuario sostenible. El objetivo con esta app es que todos los compradores

accedan a los productos frescos con precios justos para el campesino y ser vendidos a precios competitivos. Esto permite eliminar toda clase de intermediarios; en la app se pueden comparar los precios, publicar los productos, realizar los pedidos y permite tener una interacción productores clientes permitiendo garantizar una economía sostenible en la región y a la vez ir recuperando el agro y la comercialización local poco a poco.

Se capacita a toda la población del sector productores, comercializadores y consumidores en el manejo de la aplicación, se realizan pruebas, se resuelven dudas donde toda la gente de una manera muy interactiva participa.

En esta interacción también se genera conciencia sobre el apoyo tecnológico y las TIC. Damos a conocer a la población que nos pueden ayudar a impulsar el agro; no solo para las ventas que se van a comenzar a implementar, sino también para la capacitación de cómo mejorar los cultivos. La población de Guatapé recibió muy bien esta propuesta como lo informa en la encuesta realizada al finalizar la prueba con la App.

Figura 7

App



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Encuesta

Responde a las siguientes preguntas para conocer el nivel de satisfacción de la App

REMAS.

- 1- Te resulta útil
- 2- Lo usarías en tu día a día
- 3- Es fácil de usar
- 4- Crees que con esta app apoyarías la agricultura local
- 5- Recomendarías la aplicación a otras personas
- 6- Crees que Guatapé recuperara su productividad agrícola
- 7- Apoyarías la producción agrícola local
- 8- Que le mejorarías a la app
- 9- De 1 a 10 cual sería la calificación que la darías a la app
- 10- Nivel de satisfacción en la capacitación recibida * satisfecho * no satisfecho

Figura 8

Encuesta



Nota. Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (OpenAI), 2025.

Los resultados de la encuesta fueron satisfactorios sin duda la app va a ayudar a impulsar la agricultura local.

Objetivo que se logra, se validaron los prototipos con productores y consumidores mediante reuniones y encuestas. Los resultados mostraron alta aceptación y satisfacción, confirmando el potencial del proyecto para impulsar la agricultura local.

Consolidación General

La aplicación del Design Thinking fortaleció el proyecto REMAS al garantizar que cada solución estuviera alineada con las necesidades reales de los actores involucrados. Desde la empatía hasta el testeo, cada fase aportó insumos clave para diseñar una propuesta innovadora, sostenible y viable, que conecta la tradición agrícola con la innovación digital.

Plan de Mercadeo REMAS



Propuesta de Valor

Red de mercadeo agropecuario sostenible es un emprendimiento que surge como necesidad de los productores campesinos del municipio de Guatapé, con el fin de fortalecer la comercialización y producción agropecuaria, la cual se ha visto afectada en los últimos años dado el enfoque económico que se tiene actualmente como lo es el turismo, lo que se busca con esto es poder tener una producción eficiente que beneficie a los productores y a los consumidores, ya que podrán acceder a productos frescos y a precios más accesibles dado que no se tendrán intermediarios.

Beneficios para los Productores Campesinos

Mayor Rentabilidad y Precios Justos

Ya que con esto se logra la eliminación de los intermediarios y aumento en el margen de ganancia, precios justos que se pueden acordar con los clientes antes de la cosecha y obtener mayor porcentaje en las ganancias para poder reinvertir a corto plazo, mayor flexibilidad a la hora de vender sus productos ya que se puede manejar un propio mercado.

Tener el Control Sobre la Producción y Comercialización

Ya que puede decidir sobre la fijación de precios para sus productos basado en la calidad del producto que ofrece y no solamente de las tarifas del mercado

Controlar la calidad de los productos, dando certeza de los productos ofrecidos que llegara hasta el consumidor final, lo cual es de gran valor para ellos y es por lo que realmente están dispuestos a pagar.

Evitar el desperdicio de alimentos, ya que muchos alimentos deben cumplir con ciertos parámetros cuando son comercializados a nivel nacional e internacional.

Contacto Directo con los Consumidores

Esto permite tener mayor conocimiento del mercado, lo que se puede mejorar, cuáles son las preferencias en productos y esto permite saber qué, cuánto y cómo cultivar los productos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

También permite tener ideas de innovación que puedan ayudar a desarrollar productos con valor agregado, que no sea solamente cosechar y vender, sino que se le pueda dar una transformación a esos productos, todo basado en las experiencias o comentarios de los consumidores

Genera confianza con los consumidores al tener una interacción directa y con la venta de productos de calidad.

Fortalecimiento Comunitario y Social

La idea es que se pueda trabajar conjuntamente entre productores para unir volúmenes de cosecha y que se pueda tener acceso a mercados más grandes.

Intercambiar los conocimientos que cada productor tenga, con el fin de abordar buenas prácticas al momento de la cosecha y reunir ideas de estrategias de mercadeo.

Fortalecer técnicas de producción a través de capacitaciones que permitan realizar prácticas de cosecha sostenible y eleven el nivel profesional de los agricultores.

Reconocimiento de su Labor

Es un beneficio emocional, que aporta a la motivación de cada campesino, ya que con la venta directa se logra dar protagonismo con los productos que cosecha dejando de ser un proveedor anónimo, esto le da una visibilidad social que permite dar a conocer su finca, como son los métodos de cultivo que permite ofrecer productos frescos y de calidad, contribuyendo a la seguridad alimentaria de los consumidores.

Beneficios para los Consumidores

Calidad del Producto. Frescura inigualable y vida útil prolongada. los productos son entregados en el menor tiempo posible después de la cosecha, a diferencia de otros mercados, Esto significa que las frutas y verduras llegan con su máximo nivel de vitaminas y nutrientes y que duran más tiempo en la nevera, lo que genera menos desperdicios en casa.

Sabor Auténtico y Único. Los productos son cosechados en su punto óptimo, lo que hace que su sabor sea intenso. Además, pueden tener acceso a productos locales o exclusivos que no pueden ser transportados a larga distancia, ya que se dañan

Seguridad Alimentaria. Dando garantía de que los productos son cosechados libres de tantos químicos, dando tranquilidad en el hogar de lo que se consume y mejorando la salud al reducir la exposición de agroquímicos.

Beneficios Relacionados con la Confianza entre Consumidor y Productor.

Historia Del Producto. en la actualidad, los consumidores han ido tomando conciencia de la importancia de buscar marcas que tienen valores o que trabajan de manera sostenible, por lo que comprar estos productos le puede garantizar a las personas, conocer quién cultivó su comida, dónde y cómo.

Consumo Responsable y Apoyo Local. Para el consumidor es muy satisfactorio conocer que con las compras que realiza está beneficiando a mejorar la calidad de vida de muchas familias campesinas y a la conservación de las tradiciones prácticas agrícolas locales.

Transparencia de Precios. Esto no significa que el precio sea menor a los del mercado, ya que puede ser ligeramente un poco por encima, sino que lo que paga es por calidad, fresca y que aporta a la economía del productor y la economía local.

Conocimiento del Producto. Los consumidores pueden interactuar con los productores y conocer la siembra y el cultivo y entender el proceso de producción.

Comodidad y Experiencia. Entregas a Domicilio lo que le permite al consumidor ahorrar tiempo y asegurar el suministro de los productos requeridos.

Enseñanza. Poder recibir de parte de los productores consejos de conservación de los alimentos, e incluso crear recetas que se les puedan compartir a los consumidores.

Diferenciación. No es solo un mercado, sino una red que integra lo digital (App, redes sociales) y lo presencial (ferias campesinas).

Se basa en sostenibilidad, economía circular y fortalecimiento comunitario.

Tabla 1

Tabla Comparativa: Compra Tradicional Vs. Compra con REMAS

Aspecto	Compra tradicional	Compra con REMAS
Intermediarios	Múltiples, reducen ganancias del campesino	Ninguno: venta directa productor–consumidor
Precio	Variable, sin control del productor	Justo y acordado previamente
Frescura del producto	Depende del tiempo de transporte	Directo del campo al consumidor
Origen	Desconocido o genérico	Identificado, con trazabilidad
Impacto social	Bajo	Apoya a familias campesinas y economía local

Nota. Esta tabla muestra comparativamente la diferencia entre las compras tradicionales y las compras a través del proyecto de emprendimiento REMAS. *Fuente.* Autoría propia

Descripción del Producto o Servicio

REMAS es una Red de Mercadeo Agropecuaria Sostenible que articula a productores, consumidores y comercializadores mediante una plataforma digital (App y página web), mercados campesinos y programas de capacitación en prácticas agrícolas sostenibles. Su logo representa la unión entre el campo y la innovación tecnológica, resaltando la producción limpia y responsable del municipio.

Con REMAS, los productos a cosechar inicialmente son tomate chonto, lechuga hidropónica, frijol cargamanto, plátano dominico, yuca, pimentón verde y rojo, cebolla larga y plantas aromáticas; la idea es que, con los acompañamientos y talleres que se hagan, poder evaluar qué otros productos se puedan empezar a sembrar, esto teniendo en cuenta el tipo de suelo y el clima del municipio.

Productos

Tomate Chonto

Precio: \$4.000 el kilo

Descripción: Este tomate es cultivado por manos campesinas, alcanzando su punto máximo de maduración con el fin de garantizar que su textura sea firme y jugosa, se puede consumir crudo o cocinado, ya sea en ensaladas, sopas o como guisante.

Beneficios: El tomate es rico en antioxidantes como el licopeno y la vitamina C, que ayuda a proteger el daño celular y el envejecimiento.

Lechuga Crespa Hidropónica

Precio: \$2.000 la unidad

Descripción: La lechuga es cultivada sin tierra, directamente en agua, garantizando su limpieza, calidad y frescura al momento de cosechar para que sus nutrientes se conserven intactos. Su consumo preferentemente es crudo en diferentes tipos de ensaladas.

Beneficios: Aporta vitaminas A, C y K, minerales como potasio y calcio, y fibra, lo que ayuda a la digestión y aporta sensación de saciedad.

Frijol Cargamanto (Rojo O Blanco)

Precio: \$9.000 la libra

Descripción: El frijol cargamanto se caracteriza por su frescura, ya que es cosechado y secado recientemente a la entrega de su consumidor final, lo que hace que su tiempo de cocción sea más rápido en comparación con otros granos los cuales están almacenados por un tiempo más prolongado, se puede preparar en sopas o en guisos.

Beneficios: Aporta proteínas, hierro, antioxidantes, contiene buena fuente de hierro, ayuda a regular el azúcar en la sangre, promoviendo también la salud digestiva y cardiovascular.

Plátano Dominicano Hartón, Verde O Maduro

Precio: \$2.800 el kilo.

Descripción: Es cosechado manualmente para evitar golpes, evitando con esto que al momento del consumo no tenga magulladuras o zonas oscuras, asegurando así un producto de calidad. Se puede usar para cocinar, freír o sancochar.

Beneficios: Contiene potasio, fibra, vitaminas A y C, y antioxidantes, que mejoran la salud digestiva y cardiovascular al regular el colesterol y la presión arterial.

Pimentón Rojo O Verde

Precio: \$2.700 la libra

Descripción: El pimentón desarrolla una concentración de azúcares naturales, que le dan ese sabor vibrante y profundo, evitando que sea amargo, es cosechado en su punto máximo de maduración, con cuidado manual para evitar golpes o magulladuras y esto hace que su aroma sea fresco y les dé un buen toque a las preparaciones.

Beneficios: Los pimentones son ricos en vitaminas C, A y E, antioxidantes y fibra, refuerzan el sistema inmunológico y cardiovascular.

Cebolla Larga

Precio: \$2.000 la unidad

Descripción: Cosechada en su madurez ideal, dándole una textura y sabor auténtico, crece en un ambiente natural lo que permite tener una frescura extrema, conservando mejor sus nutrientes y al mismo tiempo permitiendo que su conservación en refrigerador sea mejor, su entrega se garantiza que se hace con el mínimo de tierra posible para que su lavado sea más sencillo, se puede usar en cocciones, en guiso o en aderezos.

Beneficios: Aporta proteínas, potasio, hierro, agua, glúcidos, lípidos, calcio, magnesio, vitaminas E, B1 y B6, ayudando a regular todo el organismo.

Yuca

Precio: \$5.500 el kilo

Descripción: La yuca cosechada ha sido seleccionada por su alto contenido de almidón, garantizando una cocción más rápida y pareja, quedando suave para su consumo. En caso de que no se vaya a utilizar de inmediato, se puede pelar, trocear y congelar para mantener intacta su calidad.

Beneficios: Ayuda como dieta para las personas celiacas, ya que es libre de gluten. Fortalece el sistema inmunológico por su contenido de vitamina C, aporta energía y carbohidratos.

Plantas Aromáticas

Precio: estas pueden ser varias según el tipo. Pueden estar entre \$2.000 y \$5.000 el kilo

Descripción: Estas plantas pueden ser utilizadas como condimentos, en las preparaciones, en bebidas, como ambientador en el hogar y para preparación de bebidas. Todas son cosechadas con la mayor frescura y calidad, permitiendo que su conservación, sabor y olor sean intactos.

Beneficios: Estas plantas aromáticas mejoran el sabor de los alimentos, aporta propiedades medicinales (antiinflamatorias, antioxidantes, digestivas), y crear ambientes relajantes y sanadores gracias a sus aromas.

Todos los productos ofrecidos son cosechados en las diferentes fincas del Municipio de Guatapé Ant, para ser comercializados a través de REMAS Red de Mercadeo Agropecuaria Sostenible. Lo que busca es articular a los diferentes productores y crear productos de calidad.

Cultivo Sostenible: Con la compra de los productos, apoyas directamente a las diferentes familias campesinas productoras que cosechan de manera sostenible, protegiendo el ecosistema local.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de REMAS está compuesto por dos grandes segmentos interconectados: la oferta, representada por los pequeños productores agropecuarios del municipio de Guatapé, y la demanda, conformada por consumidores, establecimientos comerciales y turistas interesados en productos locales, frescos y sostenibles.

Segmento de Productores (Oferta)

Este grupo incluye a agricultores y ganaderos de pequeña escala pertenecientes a las veredas rurales de Guatapé. Se trata de familias campesinas que cultivan hortalizas, frutas, café, leche y otros productos típicos de la región, pero que actualmente enfrentan dificultades para acceder a canales formales de comercialización. Suelen depender de intermediarios, lo que reduce su margen de ganancia, y carecen de herramientas tecnológicas que faciliten la venta directa.

El objetivo de REMAS con este segmento es fortalecer sus capacidades comerciales, tecnológicas y organizativas, mediante la creación de un canal digital de venta y la implementación de ferias presenciales. Con ello, se busca garantizar precios justos, aumentar los ingresos familiares y reducir el desperdicio de productos perecederos.

Segmento de Consumidores (Demanda)

Este grupo está compuesto por:

Consumidores locales. Habitantes de Guatapé y municipios aledaños que prefieren alimentos frescos, naturales y a precios razonables.

Establecimientos Gastronómicos Y Hoteleros. Restaurantes, cafés, hoteles y hostales que requieren insumos agrícolas de calidad constante, con trazabilidad y entrega confiable.

Turistas Nacionales y Extranjeros. visitantes que buscan experiencias sostenibles y auténticas, interesados en apoyar el comercio local y el consumo responsable.

REMAS ofrece a este segmento la posibilidad de adquirir productos directamente del productor, lo cual mejora la confianza, garantiza la frescura y refuerza la identidad agrícola del territorio. Además, el modelo de venta directa reduce costos logísticos y ambientales asociados al transporte y la intermediación.

Caracterización Sociodemográfica y Conductual

Ubicación. Municipio de Guatapé, Antioquia, con proyección hacia municipios cercanos como El Peñol, San Rafael y San Carlos.

Edad. Productores entre 25 y 65 años; consumidores entre 20 y 60 años.

Nivel educativo. en su mayoría educación básica o media, aunque con creciente apertura al uso de tecnologías móviles.

Comportamiento de compra. los consumidores valoran la procedencia, la calidad y el impacto ambiental de los productos. Buscan conveniencia, precios justos y la posibilidad de contribuir al desarrollo local.

Valor Diferencial para el Mercado

La principal fortaleza de REMAS es su capacidad de conectar directamente la producción rural con el consumo urbano y turístico, utilizando la tecnología como herramienta de inclusión social. Al integrar una plataforma digital (App y web) **con** mercados campesinos presenciales, REMAS se posiciona como un modelo híbrido que combina lo tradicional con la innovación. De este modo, promueve una economía local más equitativa, sostenible y competitiva, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 12.

Competidores

Para la comercialización de los productos campesinos, se tienen diferentes competidores que son directos e indirectos. No se limita solo a otros campesinos, sino que se tiene la competencia de las diferentes cadenas de distribución de alimentos.

Los principales competidores son:

Plazas de mercado de municipios vecinos, que lo que hacen es comprar los productos directamente a las mayoristas, haciendo con esto que se le quite la oportunidad al campesino de

vender sus productos a un precio justo.

Supermercados y tiendas de cadena, que ofrecen diferentes productos campesinos y al mismo tiempo ofrecen productos procesados, congelados y enlatados. Qué compite con el producto fresco campesino, ya que ofrece durabilidad y facilidad al momento de consumirlo

Legumbrerías dentro del municipio, que se dedican a la comercialización de productos agrícolas y que en su mayor parte sus productos son adquiridos en la mayorista, permitiendo con esto ofrecer precios más bajos o muy competitivos.

Otros pequeños productores del municipio, que no se encuentren vinculados con el proyecto REMAS y que deciden vender sus cosechas de manera individual.

Aliados Estratégicos

Tenemos una lista de aliados estratégicos que nos pueden ayudar en el proyecto REMAS:

El sector comercial y turístico. Aquí tenemos lo que son hoteles y restaurantes locales, ellos serían clientes directos para productos frescos y se promociona el consumo responsable. Con este sector se fortalece la identidad campesina.

Instituciones gubernamentales. Como la alcaldía municipal, en articulación con programas locales como ferias campesinas y promociones de proyectos en el territorio, nos pueden ayudar a promocionar los productos.






Organizaciones campesinas y cooperativas. Con organizaciones de productores rurales nos pueden ayudar con la articulación de la oferta y acceso a mercados más grandes para la comercialización de productos.

Instituciones educativas y técnicas. Buscar apoyo en universidades con programas de agronomía que nos brinden asesoría técnica a nuestros campesinos, educación en soberanía alimentaria, formación en consumo responsable y huertas para fortalecer el conocimiento.

Programas y fundaciones. Como el PAE puede ser un canal directo de comercialización para productos frescos y locales.

Figura 9

Aliados Estratégicos

Tipo de Aliado	Nombre / Ejemplo	Aportes Potenciales	Beneficios para REMAS
 Instituciones Gubernamentales	Alcaldía de Guatapé, Secretaría de Agricultura	Apoyo logístico, institucional, técnico y formativo. Acceso a programas de desarrollo rural.	Fortalecimiento del proyecto, legitimidad, acceso a recursos y capacitaciones.
 Sector Turístico y Comercial	Hoteles, restaurantes	Demanda constante de productos frescos. Promoción del consumo responsable.	Estabilidad económica, posicionamiento local, fidelización de clientes.
 Organizaciones Campesinas	Cooperativas, asociaciones de productores	Articulación de oferta, intercambio de saberes, acceso a mercados más grandes.	Fortalecimiento comunitario, producción organizada, economía solidaria.
 Instituciones Educativas	Universidades	Investigación, asesoría técnica, prácticas estudiantiles, educación en sostenibilidad.	Innovación, formación continua, integración de jóvenes al proyecto.
 Programas y Fundaciones	PAE, ONGs rurales, fundaciones ambientales	Canales de comercialización institucional, apoyo financiero y técnico.	Expansión del mercado, impacto social, respaldo en sostenibilidad y equidad.

Estrategias de Mercadeo

Estrategias Tradicionales. Organización de mercados campesinos:

Se realiza la planeación y la convocatoria; donde se identifican a los productores de Guatapé y se contactan a las organizaciones campesinas, cooperativas y emprendedores de proyectos agro-productivos de la región.

Se define la oferta y el tipo de productos que se comercializarán en el sector.

Se escoge el lugar, en esta ocasión se realiza en la plaza principal de Guatapé. Con el objetivo de que la población conozca personalmente a los productores y los productos que ofrecen y sigan realizando recompras.

Participación en ferias locales y regionales:

Solicitar a la JAC (junta de acción comunal) permisos para impulsar los productos dos veces al mes en diferentes sectores principales del municipio.

Campañas comunitarias con afiches y perifoneo.

Se pegan afiches en sectores con alto flujo de personas con su respectivo permiso, impulsando a la comunidad a la compra local campesina y se hace perifoneo en el sector donde se trata de concientizar a las personas de apoyar la compra de productos locales.

Estrategias Digitales. Desarrollo de una aplicación móvil y página web. App y página web llamadas REMAS, en las que se va a destinar un presupuesto para su diseño, las cuales nos van a permitir vender y promocionar los productos agrícolas locales.

Uso Intensivo De Redes Sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp, Business).

Se publicarán los productos una vez al día, principalmente en las redes sociales, con sus precios y promociones en combos.

Se publicarán recetas echas con nuestros productos.

Creación de chatbots y embudo de ventas para apoyarnos de la automatización y conectar cada vez a más personas.

Publicidad digital segmentada

Promociones de temporada y suscripciones.

Marketing de Contenidos y SEO Local. Creando contenido que sea relevante para la comunidad de Guatapé y optimizando las búsquedas locales SEO para mejorar la visibilidad del mercado campesino local.

Presupuesto Estimado de Marketing

El presupuesto propuesto garantiza la implementación de las estrategias de mercadeo en un horizonte de un año, priorizando la digitalización, la visibilidad y la formación de los

productores. Además, contempla gastos operativos e imprevistos, lo que permite una gestión financiera responsable y sostenible para el crecimiento de REMAS.

Tabla 2

Presupuesto de Marketing

Concepto	Descripción	Costo estimado (COP)
Diseño e implementación App y web	Desarrollo de plataforma digital, hosting, mantenimiento y soporte técnico durante el primer año.	\$8.000.000
Campañas en redes	Creación de contenido, publicidad	\$3.000.000
Material publicitario físico	Diseño e impresión de afiches, volantes, pendones y material informativo para los mercados campesinos.	\$1.500.000
Capacitaciones y talleres	Formación a productores en agroecología, uso de tecnologías y atención al cliente.	\$2.500.000
Transporte y logística operativa	Desplazamientos para entrega de productos, visitas técnicas y participación en ferias.	\$1.000.000
Imprevistos (5%)	Reserva para ajustes, aumentos de costos o gastos no previstos.	\$1.000.000
Total, estimado primer año		\$22.000.000

Nota. Esta tabla muestra cada uno de los ítem del presupuesto de marketing, que será invertido en el primer año para el proyecto de emprendimiento.

Tabla 3*Distribución Porcentual del Presupuesto*

Categoría	Porcentaje del total
App y web	41.7 %
Publicidad digital	12.5 %
Material impreso	6.3 %
Eventos y ferias	20.8 %
Capacitaciones	10.4 %
Transporte	4.2 %
Imprevistos	4.1 %
Total	100 %

Nota. Esta tabla muestra como esta dividido porcentualmente el presupuesto de marketing

Fuentes de Financiación

Recursos propios de los socios fundadores.

Apoyo de la Alcaldía de Guatapé (programas de emprendimiento rural).

Convenios con instituciones educativas y ONG vinculadas al desarrollo sostenible.

Fondo Emprender SENA

Banco Agrario Línea crédito agro rural.

Modelo de Negocio

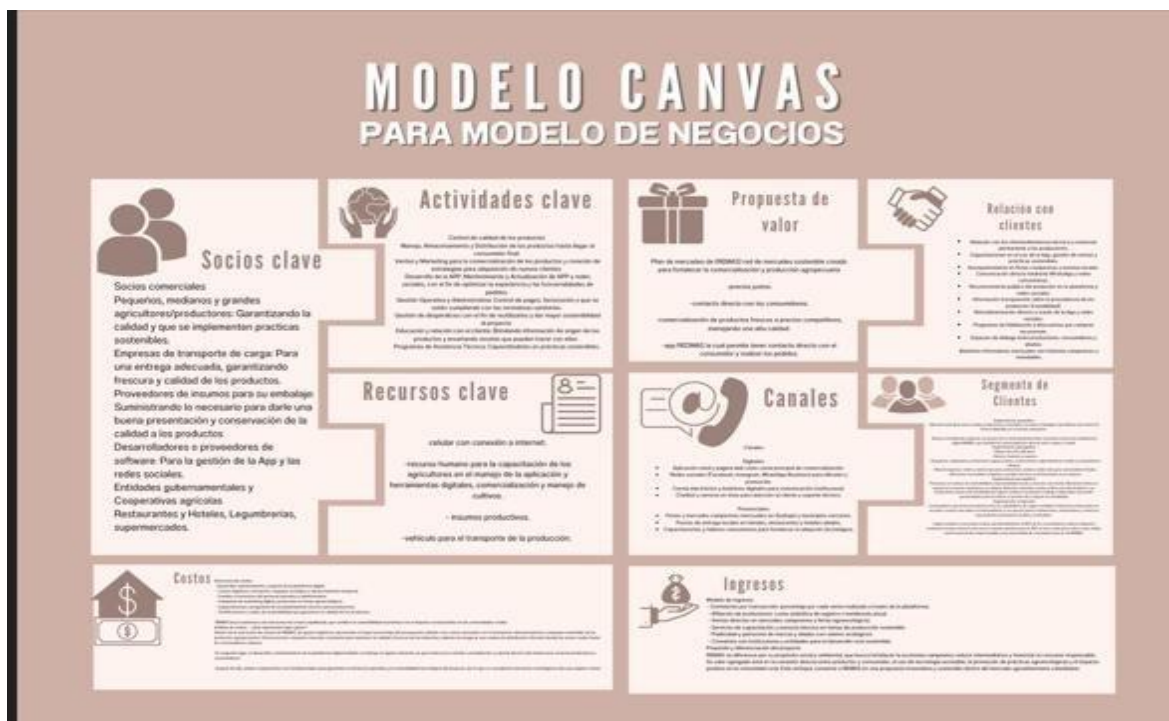
Modelo Canvas

El modelo Canvas del proyecto REMAS Red de Mercadeo Agropecuaria Sostenible permite estructurar de manera clara y visual los principales componentes del emprendimiento, facilitando la comprensión de su propuesta de valor y su funcionamiento estratégico. REMAS surge como una iniciativa social orientada a fortalecer la comercialización justa, directa y sostenible de productos agropecuarios, conectando a pequeños productores rurales con consumidores conscientes que valoran la calidad, la trazabilidad y el impacto social positivo.

A través de este modelo, se busca identificar los recursos, actividades y alianzas clave que permitan consolidar la red de productores, optimizar la logística de distribución y garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental del proyecto. El Canvas se convierte así en una herramienta esencial para orientar la toma de decisiones, visualizar el modelo de negocio y potenciar el alcance de REMAS como propuesta transformadora en el sector agropecuario.

Figura 10

Modelo Canvas



Link de Modelo Canvas

https://www.canva.com/design/DAG3qHD9q2I/H244SzjJ5dm_zY11uaiRww/edit?utm_content=DAG3qHD9q2I&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Proyección Operativa y Financiera

Sustentación de la Capacidad de Producción y los Recursos Humanos, Materiales y de Maquinaria.

REMAS es una plataforma diseñada para comercialización de productos agrícolas que integra productores rurales con el consumidor final a través de un proceso logístico eficiente. Es por esto por lo que su “producción” no se refiere a la transformación industrial sino a la del flujo de productos agropecuarios, con una capacidad operativa que va desde su lugar de producción en este caso las fincas hasta los puntos de entrega y se mide en tiempos de operación, productores, almacenamiento y pedidos.

La Capacidad Productiva se Detalla de la Siguiete Manera

Tabla 4

Capacidad Productiva

Aspecto	Detalle
Volumen promedio diario de acopio	300–500 kg de productos agropecuarios frescos
1 cuarto frío	8–10 m ³ , conservación garantizada durante 48–72 horas
Capacidad de procesamiento logístico	despacho de 50–60 pedidos diarios en etapa inicial
productores vinculados	20 a 30 productores
Horario	lunes a sábado de 7:00 a.m. a 6:00 p.m.

Nota. La tabla muestra que capacidad productiva tendrá el proyecto en su etapa inicial.

Con esto se quiere lograr que REMAS opere bajo un modelo sostenible que le permita reducir pérdidas de postcosecha y asegurar las entregas de manera eficiente.

Recursos Humanos

Para la etapa inicial se requieren los siguientes cargos:

Tabla 5

Cargos

Cargo	Función	Cantidad
Coordinador Operativo	Supervisar la logística, controlar la calidad, coordinación con productores	1
Auxiliar Logístico	Empaque y despacho, recepción, clasificación.	2
Conductor/Repartidor	Entregas a clientes y puntos de distribución	1
Administrador digital	Gestión de clientes, manejo de plataforma, mercadeo	1

Nota. Esta tabla muestra los recursos humanos con los que contara el proyecto REMAS, cantidad y cargos necesarios para su funcionamiento.

Es un equipo reducido pero eficiente, con ellos garantizamos que la operación sea sostenible con un margen de costos controlados.

Recursos Materiales

Tabla 6

Recursos Materiales

Equipamiento e insumo	Función principal
Mesas de clasificación y empaque	Facilitar organización y preparación de pedidos
Estanterías plásticas	Orden y conservación de productos para que conserven su calidad
Bandejas, canastillas y cajas reutilizables	Transportar y manipular los productos
Básculas electrónicas	Controlar el peso y registro preciso del producto
Sello o etiquetadora	Garantizar la Identificación y trazabilidad de mercancía
Elementos de bioseguridad y limpieza	Garantizamos higiene y seguridad en el proceso de limpieza
Empaques biodegradables y bolsas compostables	Presentación sostenible y ser amigable con el ambiente

Nota. La tabla muestra cuales son los materiales o equipamiento necesario para el funcionamiento del proyecto de emprendimiento.

Recursos de Maquinaria y Equipos

Estos equipos garantizan que el producto sea de calidad, desde la recolección hasta la entrega del consumidor final.

Tabla 7

Recursos de Maquinaria y Equipos

Maquinaria / Equipo	Función principal
Un Cuarto frío de conservación (8–10 m ³)	Mantener productos frescos en condiciones óptimas
Vehículo tipo furgón o motocarro refrigerado	Transporte y despacho con cadena de frío para la conservación de los productos.
Computador y software administrativo	Gestión administrativa, operativa y control.
Plataforma digital REMAS (desarrollo básico)	Coordinación y trazabilidad de la red de productores
Impresora térmica	Generar etiquetas y los comprobantes de despacho
Terminal móvil	Registro ágil y digital de pedidos en campo

Nota. La tabla muestra cual es la maquinaria y equipos que se requieren para el funcionamiento del proyecto de emprendimiento.

Costos Fijos y Variables Del Proyecto Remas

Costos Fijos (Mensuales)

Son aquellos que REMAS debe pagar sin importar el volumen de ventas.

Tabla 8

Costos Fijos Mensuales

Concepto	Valor estimado
Alquiler del centro de acopio	\$1.200.000
Servicios públicos (agua, luz, internet)	\$350.000
Salarios (5 colaboradores)	\$8.117.500
Seguridad social y prestaciones	\$1.780.941
Mantenimiento plataforma web	\$300.000
Depreciación (cuarto frío, vehículo, muebles)	\$500.000
Administrativos y papelería	\$150.000
Total, costos fijos estimados:	\$12.398.441 mensuales

Nota. La tabla muestra un detalle de como estarán distribuidos los costos fijos mensuales.

Costos Variables (Por Operación O Pedido)

Estos dependen directamente del volumen de productos y ventas.

Tabla 9

Costos Variables

Concepto	Valor por kg o pedido
Compra de empaques biodegradables	\$400 por unidad
Combustible entregas	\$1.000–\$1.200 por pedido
Costo de clasificación y manejo	\$200 por kg
Costos transaccionales (pagos electrónicos)	2.5 % por venta
Pérdidas por merma o deterioro	1–3 % del volumen

Nota. La tabla muestra un detalle de como estarán distribuidos los costos variables según la cantidad de pedido.

Resumen Total (100 pedidos mensuales)

Tabla 10

Resumen Costos Fijos y Variables

Costos fijos mensuales:	\$12.398.441
Costos variables	\$252.000
Total, general mensual estimado:	\$12.650.441

Nota. La tabla muestra el resumen del total de costos en el mes.

Analisis

Del total de gastos mensuales del proyecto REMAS (\$12.398.441), los costos fijos representan aproximadamente el 98% del gasto total, mientras que los costos variables

corresponden al 2%.

Dentro de los costos fijos, los salarios constituyen el rubro más alto con un 62%, seguido de la seguridad social y prestaciones con un 18% y el alquiler del centro de acopio con un 10%. Los demás gastos (servicios públicos, depreciación, mantenimiento y papelería) en conjunto representan el 10% restante.

Este análisis permite concluir que el mayor desafío financiero del proyecto está en los gastos fijos asociados al funcionamiento operativo. Optimizar procesos, revisar cargas laborales, negociar proveedores y evaluar automatizaciones puede reducir el peso presupuestal y mejorar la sostenibilidad del modelo.

Infraestructura Operativa y Administrativa

Es lo que permite a la empresa funcionar diariamente y así poder alcanzar los objetivos propuestos al inicio del proyecto de emprendimiento REMAS, dentro de esta infraestructura esta los recursos, instalaciones, procesos y sistemas.

La infraestructura operativa está compuesta por activos físicos necesarios como lo es la bodega de almacenamiento de los productos, equipos, tecnología, así como los procesos que se deben llevar a cabo para la comercialización de los productos. En esta etapa la idea es establecer los procesos, sistemas y roles para que el negocio funcione de manera eficiente y escalable

La infraestructura administrativa es con la cual se lleva a cabo los sistemas de gestión, procesos de control, estructura organizacional, gestión financiera y recursos humanos que soportan y optimizan las operaciones.

Infraestructura Operativa

Este pilar garantiza que el producto fluya eficientemente del campo a la mesa del cliente.

Gestión De Acopio, Almacenamiento y Proceso Para Los Productos.

Tabla 11*Infraestructura Operativa*

Área	Elementos clave	Proceso clave	Consideración para la sostenibilidad
Punto de Acopio y almacenamiento	Bodega ubicada estratégicamente cerca de las zonas de producción, de los mercados campesinos, hoteles, restaurantes y de fácil acceso para la comunidad, también debe ser accesible para camiones de recolección y entrega.	Control de calidad inicial (frescura, daños, plagas) y registro del peso por campesino.	Uso de energías renovables, sistemas eficaces en el transporte para que haya una mínima huella de carbono.
Manipulación	Área de selección y empaque: Mesas de acero inoxidable y equipos de lavado.	Clasificación y estandarización: Separar por calidad, tamaño, y empacar según el requerimiento del cliente, ya sea en cajas para	Utilizar envases biodegradables o reutilizables. Procesos que minimicen la pérdida o desperdicio de alimentos.

		supermercado,	
		bultos para hoteles y	
		restaurantes o en	
		presentaciones más	
		pequeñas para la	
		comunidad en	
		general.	
Logística	Estanterías y	Trazabilidad:	Certificaciones de origen
Interna	montacargas: Para	Marcar lotes para	y prácticas sostenibles
	organizar y mover el	saber qué producto	visibles para el
	inventario de forma	va a qué cliente y de	consumidor.
	segura y rápida.	qué campesino	
		proviene.	

Nota. La tabla muestra cómo será el proceso del centro de acopio para la comercialización de los productos.

Gestión de Distribución

Vehículos Pick-up utilitarios

Funcional para la entrega de los productos a los diferentes clientes y al mismo tiempo sirve para recoger los productos en las diferentes fincas, por su utilidad en diversas tareas de trabajo y transporte.

Rutas

Que sean eficientes para optimizar el tiempo y el combustible, agrupando entregas a restaurantes, hoteles, supermercados, puntos de PAE o consumidores locales.

Equipos de Apoyo

Canastas plásticas apilables, basculas con certificación y elementos de seguridad industrial para la manipulación de alimentos.

Inventario (Control de stock)

Implementar este sistema de control el cual puede ser con una hoja de cálculo inicialmente o un programa especializado para esto, de esta manera poder llevar el registro de cuánto entra, cuánto sale y cuánto se tiene en Stock, así se logra minimizar el desperdicio de productos.

Documentación de Entrega

Ordenes de entrega donde quede constancia de la recepción, confirmando la cantidad y calidad de los productos entregados.

Tecnológico y Digital (App)

Tabla 12

Tecnología

Componente tecnológico	Función operativa clave
Gestión Integral (Backoffice)	Centralizar todas las operaciones y la información financiera/logística, tales como: Contabilidad, Facturación, Inventario, Trazabilidad, Gestión de Lotes/Cultivos y Cumplimiento Normativo

Nota. La tabla muestra que función tecnológica tendrá el proyecto

Tabla 13*Digital*

Componente digital	Función operativa clave
Plataforma E-commerce (Web/App)	Recibe los pedidos de los clientes (consumidor final, restaurantes, hoteles, o escuelas).
Módulo de Gestión de Productores	Este módulo permite a los productores registrar su oferta (qué producto, cuánto y cuándo estará disponible para su comercialización), también su certificación de sostenibilidad para garantizar la trazabilidad desde el origen.
Módulo de Logística (Ruteo)	Planifica y optimiza las rutas de recolección (en fincas) y distribución (a clientes) para minimizar el tiempo, el combustible y los costos operativos.
Sistema de Trazabilidad	Asigna un código único a cada lote de producto desde la finca. El código rastrea el producto desde su origen hasta el cliente final.
Sistema de Pago y Facturación	Gestiona los cobros a clientes y genera automáticamente las órdenes de pago a los productores, asegurando transparencia y liquidez.

Nota. La tabla muestra que función digital y el proceso que tendrá el proyecto

Costos Infraestructura Operativa Inicial (Centro De Acopio)

Tabla 14

Costos Centro de Acopio

Concepto	Detalle	Valor (COP)
Arriendo Inicial	Mes de arriendo para una bodega de 80 m ² con buen acceso.	\$1.200.000
Acondicionamiento y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)	Realizar divisiones internas en la bodega para la recepción y clasificación de los productos, pintura sanitaria, mesones de acero inoxidable. Indispensable para cumplimiento INVIMA	\$4.000.000
Equipos de Acopio	2 básculas industriales \$800.000 1 sello o etiquetadora \$150.000 40 canastillas plásticas homologadas \$500.000	\$1.450.000
Dotación Básica	Guantes, cofias, delantales, utensilios de limpieza y desinfección.	\$100.000
Total, estimado		\$6.750.000

Nota. La tabla muestra los costos que se tendrán por el funcionamiento del centro de acopio.

Tabla 15*Costos App y Sistemas*

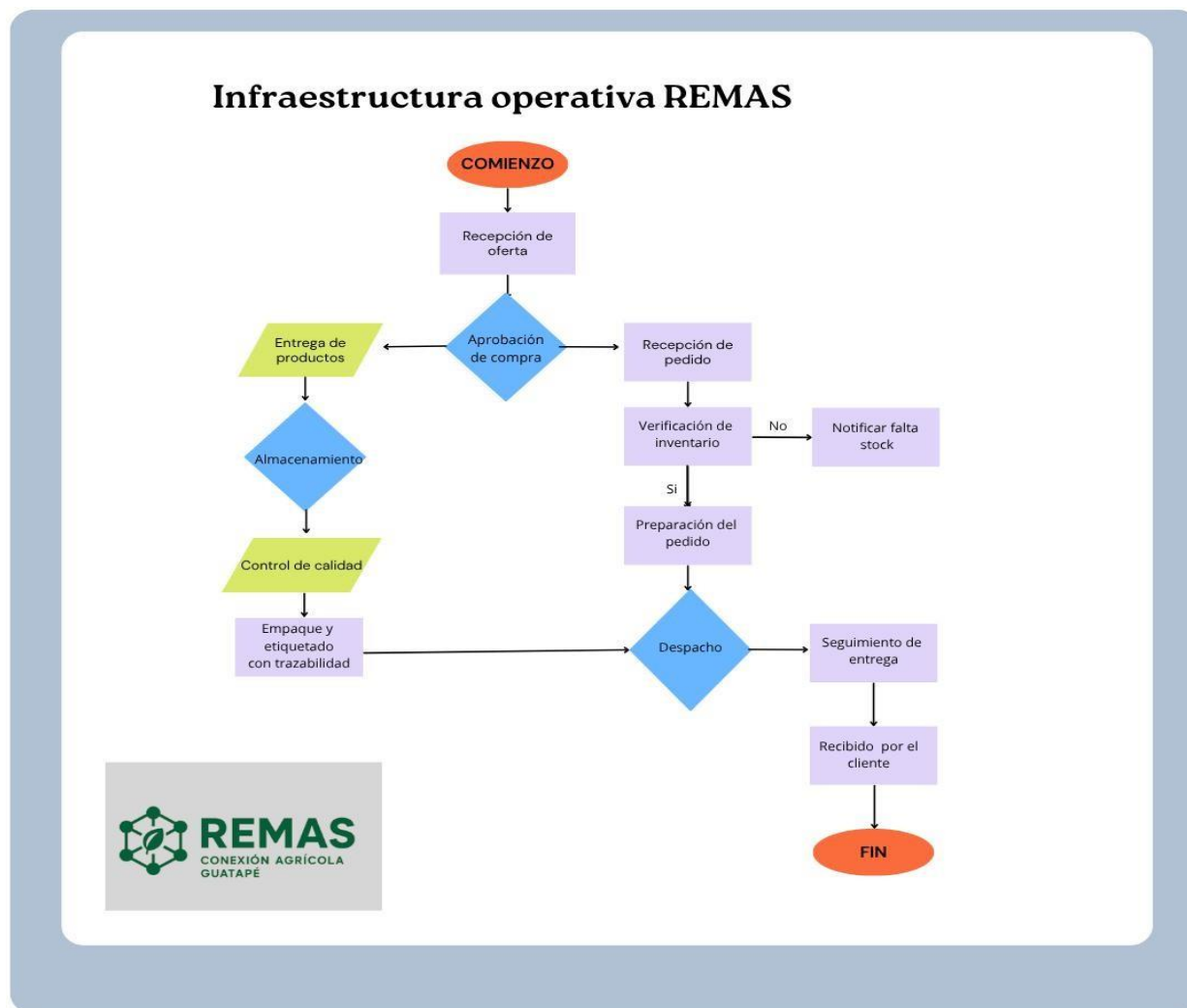
Concepto	Detalle	Valor (COP)
Diseño y Prototipo de la APP y Web	Diseño de la APP con las funcionalidades necesarias para un buen funcionamiento.	\$8.000.000
Sistema de contabilidad, inventario/Facturación	Suscripción mensual inicial a un software contable con módulo de inventario (alegra o siigo PYMES)	\$26.000
Equipos	Computador y celular para manejar el software y la APP, necesarios para llevar la contabilidad e inventario.	\$3.000.000
Total, Estimado - Tecnológico		\$11.026.000

Nota. La tabla muestra los costos que se tendrán por el funcionamiento de la App y los sistemas del proyecto.

Diagrama de Flujo Operativo

Figura 11

Diagrama de Flujo



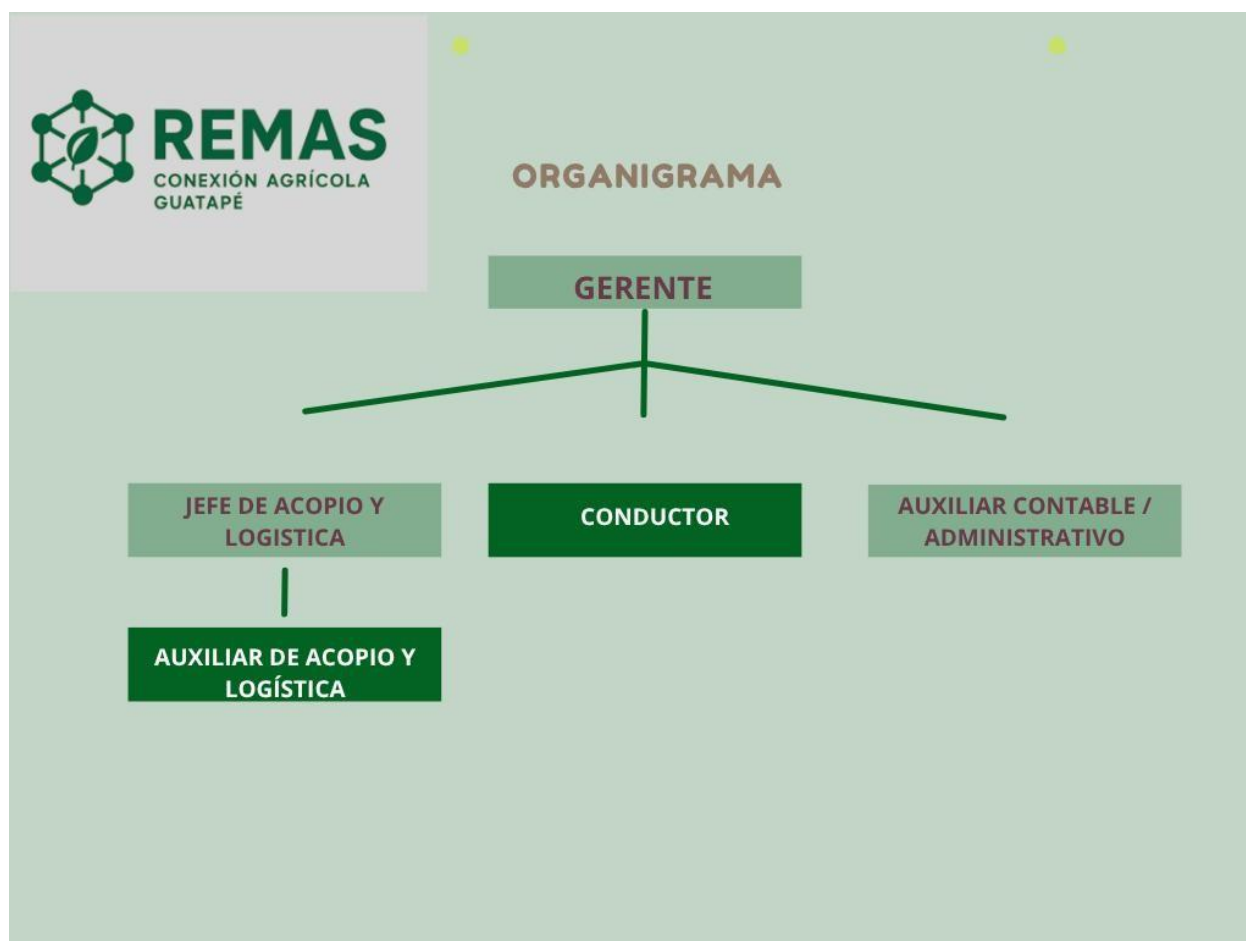
Infraestructura Administrativa

Tabla 16

Roles y Responsabilidades

Rol clave	Responsabilidades
Gerente General / director/ Gestor Comercial	Liderazgo, estrategia, relaciones con grandes clientes (Hoteles, Restaurantes, Supermercados, PAE), gestión de la financiación, negociación con los diferentes clientes, captación de nuevos clientes, y seguimiento de las BPA.
Jefe de Acopio y Logística	Supervisión del centro de acopio, control de calidad, manejo de inventario, coordinación de las rutas de entrega, seguimiento de las BPA.
Auxiliar de acopio y logística	Recibir, almacenar y organizar mercancías, asegurando el control y seguimiento del inventario
Conductor y repartidor	Entregas a clientes y puntos de distribución
Auxiliar Contable / Administrativo	Facturación, gestión de pagos a campesinos y proveedores, cobro a clientes (cartera) y coordinación de las capacitaciones a campesinos

Nota. La tabla muestra los roles y responsabilidades de los recursos humanos que tendrá el proyecto.

Figura 12*Organigrama***Sistemas de Gestión (Tecnología y Digital)**

Contabilidad/Facturación Software básico de facturación electrónica (obligatoria en muchos países) que te permita emitir facturas a clientes (Supermercados, PAE) y registrar los costos.

Gestión de Relaciones con Proveedores (Campesinos) Una hoja de cálculo detallada o un software de gestión agrícola para registrar:

Acuerdos de compra y precios pactados.

Historial de entregas por campesino (peso, calidad, fechas).

Progreso en las capacitaciones de sostenibilidad.

Comunicación APP para coordinar la cosecha con los campesinos y las entregas con el equipo de logística.

Costos de Infraestructura Administrativa

Estos costos cubren la formalización, los salarios iniciales y la puesta en marcha.

Tabla 17

Costos de Salarios

Cargo	Salario mensual	Salud	Pensión	Auxilio de transporte	ARL	Caja de compensación	Costo mensual
		8,50%	12%		0,52%	4%	
Gerente General	1.423.500	120.998	170.820	200.000	7.431	56.940	1.979.688
Jefe de Acopio y Logística	1.423.500	120.998	170.820	200.000	7.431	56.940	1.979.688
Auxiliar de acopio y logística	1.423.500	120.998	170.820	200.000	7.431	56.940	1.979.688
Conductor y repartidor	1.423.500	120.998	170.820	200.000	7.431	56.940	1.979.688
Auxiliar Contable	1.423.500	120.998	170.820	200.000	7.431	56.940	1.979.688

Nota. La tabla muestra los costos por salarios mensuales para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 18*Costos de Formalización y Puesta en Marcha*

Concepto	Detalle	Valor (COP)
Formalización	Formulario RUES, Cámara de Comercio, solicitud de	\$150.000
Legal	libros de actas, certificado de matrícula mercantil, gastos de representación.	
Salarios (1er Mes)	Pago del primer mes del equipo de trabajo.	\$9.898.441
Inversión inicial	En capital de trabajo para el pago de los productos a los campesinos, mientras se recibe los pagos del cliente final, logística inicial y material para la capacitación de los campesinos	\$15.000.000
Total, Estimado - Administrativo		\$25.048.441

Nota. La tabla muestra los costos de formalización y puesta en marcha del proyecto.

Resumen de Inversión Estimada

Tabla 19

Resumen de Costos de Infraestructura Operativa y Administrativa

Concepto	Valor (COP)
Costos infraestructura física (centro de acopio)	\$6.750.000
Costos de Infraestructura tecnológica (App y Sistemas)	\$11.026.000
Costos de infraestructura Administrativa	\$25.048.441
Total, inversión inicial	\$42.824.441

Nota. La tabla muestra un resumen del total de los costos por infraestructura operativa y administrativa

Riesgos en la Logística

La logística en el proyecto de emprendimiento es la columna vertebral de REMAS, una falla en la logística tendría un gran impacto negativo que afectaría desde el campesino hasta el cliente final, así como en pérdidas financieras, clientes insatisfechos y desmotivación de los campesinos. Que generaría:

Perdida de productos perecederos por la demora en su proceso, lo que puede generar una afectación directa en la calidad del producto.

Aumento de costos y disminución del flujo de caja, ya que se tendría que incurrir en gastos adicionales, ya sea de transporte o de horas extras laborales, así mismo el flujo de dinero ya que no se tendría pagos por parte de los clientes.

Pérdida de credibilidad por parte de los clientes y de los mismos campesinos, lo que generaría una baja en las ventas.

Impacto en la calidad de los productos y la propuesta de valor de sostenibilidad, ya que se tendría un manejo inadecuado del producto y esto generaría mayor desperdicio de los alimentos.

Para mitigar estos riesgos, se implementará estrategias preventivas y planes de contingencia.

Tabla 20

Estrategias de Mitigación

Riesgo	Estrategia de mitigación	Herramienta clave
Retraso en la Recolección	Se diseñará rutas con un software que permita controlar los retrasos inesperados, para esto se añadiría un margen de 30 minutos entre paradas	Seguimiento GPS en tiempo real para controlar los retrasos o desvíos.
Pico de Cosecha Inesperado	En este caso se tendría un acuerdo con alguna bodega vecina para el alquiler temporal para guardar los productos mientras se realiza la distribución de ellos.	Planificar con los datos de la APP para proyectar la oferta con 2-3 semanas de antelación y de esta manera gestionar el centro de acopio.
Incumplimiento de entregas	En este caso se debe priorizar las entregas más críticas como lo es el PAE, ya que con ellos se podría incurrir en penalizaciones y tener servicios de vehículo de tercero como respaldo para otras entregas	Tener rutas de entrega planificadas y, al menos, una ruta alterna para casos de cierre de vías.
Rechazo de producto por el cliente	Realizar al momento de cargar los productos para su despacho control	Realizar tomas fotográficas al despacho, con el fin de tener

	de calidad para asegurar la calidad del producto	evidencias del estado del producto al momento de la entrega.
Fallo del Vehículo de Entrega	Plan de Contingencia "Amigo Transportista": Tener un contrato flexible con 1 o 2 transportadores locales para que puedan responder con una entrega de emergencia en menos de 2 horas.	Fondo de Contingencia: Destinar un pequeño presupuesto mensual para cubrir sobrecostos de emergencias logísticas sin afectar el margen de ganancia estándar.
Ruptura de Comunicación	Tener diferentes canales de comunicación, para no depender solamente de la APP, puede ser WhatsApp o correo electrónico	Notificaciones desde la APP: Envía alertas automatizadas de "Recolección en Curso" o "Recolección Retrasada" para gestionar las expectativas.

Nota. La tabla muestra estrategias preventivas y planes de contingencia, para mitigar los riesgos en cuanto a logística.

La implementación de estas estrategias, reducen la probabilidad de que si hay fallas en la logística operativa del proyecto de emprendimiento REMAS, estas se conviertan en pérdidas, financieras o signifique la pérdida de clientes y de la credibilidad de los productores.

Punto de Equilibrio de REMAS

Importancia del Análisis

El punto de equilibrio es una herramienta clave para determinar el volumen mínimo de actividad que REMAS necesita para cubrir completamente sus costos sin incurrir en pérdidas. En

modelos de plataforma digital y emprendimientos sociales, este indicador es fundamental porque:

Permite evaluar la viabilidad económica real del proyecto.

Facilita la toma de decisiones sobre precios, comisiones y costos operativos.

Permite anticipar el tiempo estimado para alcanzar la sostenibilidad financiera.

Es un insumo clave para inversionistas, alcaldías y cooperantes externos.

Supuestos Operativos Realistas para REMAS

Para obtener un cálculo sólido y creíble, se tomaron en cuenta variables basadas en estudios de mercado, costos tecnológicos y estimaciones propias del contexto rural de Guatapé:

Precio promedio por pedido (ticket promedio): \$35.000 COP

Promedio de compra de productos frescos por hogares, restaurantes y turistas.

Comisión por transacción que recibe REMAS: 8 %Competitivo, inferior al margen tradicional de intermediarios (20–40 %).

Ingreso real por pedido para REMAS: \$2.800 COP por pedido (35.000×0.08)

Costos fijos mensuales: \$6.560.000 COP Incluyen: personal mínimo, arriendo, servidor, internet, mercadeo básico.

Costo variable por pedido: \$800 COP Incluye comisiones de pago, soporte, energía, insumos y micro logística.

Cálculo del Punto de Equilibrio

Margen de contribución unitario (MCU): Ingreso – Costo variable

$$2.800 - 800 = \$2.000 \text{ COP}$$

Punto de equilibrio en número de pedidos (PEu): Costos fijos ÷ MCU

$$6.560.000 \div 2.000 = 3.280 \text{ pedidos mensuales}$$

Interpretación Técnica

Para operar sin pérdidas, REMAS necesita gestionar: 3.280 pedidos al mes, equivalentes a 820 pedidos por semana 27 pedidos diarios (jornada de 30 días).

Esto significa que cada productor debería realizar en promedio: 4 pedidos diarios si hay 30 productores activos.

Viabilidad del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio NO se alcanzará en el primer año, lo cual es normal en: Emprendimientos sociales, plataformas digitales, startups basados en adopción tecnológica.

Sin embargo, es viable a mediano plazo gracias a: Incremento gradual de usuarios productores conectados, crecimiento constante de la demanda por turismo en Guatapé, mayor uso de la App a medida que la comunidad confía en el modelo, alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes y el PAE, servicios complementarios que aumentan ingresos (membresías, ferias, capacitación).

Con estas acciones el punto de equilibrio puede alcanzarse entre el año 2 y 3, dependiendo de la velocidad de adopción.

Proyecciones de Ingresos (3 Años)

La proyección se construye con tres líneas de ingreso: Comisión por ventas a través de la plataforma, membresías premium para productores, ingresos por ferias campesinas.

Los supuestos son realistas y basados en comportamiento de plataformas similares (Agroapp, Siesa Rural, Cosecha Justa).

Crecimiento Estimado de la Demanda

Tabla 21

Proyección de Crecimiento

Año	Pedidos semanales	Causa del crecimiento
Año 1	40	Lanzamiento, adopción inicial
Año 2	50 (+25 %)	Productores capacitados, más hoteles aliados
Año 3	60 (+20 %)	Expansión a veredas adicionales

Nota. La tabla muestra una proyección del crecimiento para los primeros 3 años del proyecto

Ingresos por Comisión

Año 1

Pedidos anuales: $40 \times 4 \times 12 = 1.920$

Ventas canalizadas: $1.920 \times 35.000 = \$67.200.000$

Comisión REMAS (8 %): \$5.376.000

Año 2 (+25 %)

Pedidos: 2.400

Ventas: $2.400 \times 35.000 = \$84.000.000$

Comisión REMAS: \$6.720.000

Año 3 (+20 %)

Pedidos: 2.880

Ventas: $2.880 \times 35.000 = \$100.800.000$

Comisión REMAS: \$8.064.000

Ingresos por Membresías

Se ofrece membresía premium para productores que obtienen beneficios visibles como fotografías profesionales, posicionamiento en la plataforma y prioridad en ferias.

Tabla 22

Proyección Ingreso por Membresía

Año	Número de productores	Membresía mensual	Total, anual
Año 1	10	20.000	\$2.400.000
Año 2	15	20.000	\$3.600.000
Año 3	20	20.000	\$4.800.000

Nota. La tabla muestra una proyección de los ingresos por membresía para los primeros 3 años del proyecto

Ingresos por Ferias Campesinas

Tabla 23

Proyección de Ingresos por Ferias Campesinas

Año	Productores por feria	Costo por productor	Total, anual
Año 1	20	15.000	\$1.200.000
Año 2	25	15.000	\$1.500.000
Año 3	30	15.000	\$1.800.000

Nota. La tabla muestra una proyección de los ingresos por ferias campesinas para los primeros 3 años del proyecto

Resumen Final De Ingresos

Tabla 24

Resumen de Ingresos por Proyecciones

Año	Comisión	Membresías	Ferías	Total, de ingresos
Año 1	\$5.376.000	\$2.400.000	\$1.200.000	\$8.976.000
Año 2	\$6.720.000	\$3.600.000	\$1.500.000	\$11.820.000
Año 3	\$8.064.000	\$4.800.000	\$1.800.000	\$14.664.000

Nota. La tabla muestra una proyección de los ingresos para los primeros 3 años del proyecto

Análisis

REMAS muestra un crecimiento constante, superior al 20 % anual.

La diversificación de ingresos lo hace estable frente a variaciones del mercado.

Las proyecciones demuestran que el proyecto puede alcanzar sostenibilidad para el año 2 o 3, dependiendo del control de costos.

La mayor parte del crecimiento proviene de la adopción tecnológica del territorio, que se apoya en la cobertura de internet rural que la alcaldía ya implementó.

El turismo creciente de Guatapé representa una demanda sólida para productos campesinos frescos.

La plataforma no necesita inventarios, lo cual reduce riesgos financieros.

REMAS genera beneficios sociales y económicos alineados con los ODS, lo cual aumenta las posibilidades de recibir apoyo institucional y recursos internacionales.

Flujo de Caja

Tabla 25

Flujo de Caja Mensual Enero – Junio

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos mercado tradicional	3.000.000	3.050.000	3.100.000	3.150.000	3.200.000	3.250.000
Ingresos ventas virtuales (App REMAS)	2.800.000	2.850.000	2.900.000	2.950.000	3.000.000	3.050.000
Total, ingresos	5.800.000	5.900.000	6.000.000	6.100.000	6.200.000	6.300.000
Compra de insumos	400.000	400.000	400.000	450.000	450.000	450.000
Mano de obra agricultor	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Empleado app y domicilios	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Mantenimiento de herramientas	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Servicios públicos	200.000	200.000	200.000	250.000	250.000	250.000
Total, egresos	3.560.000	3.560.000	3.560.000	3.660.000	3.660.000	3.660.000
Flujo de caja mensual	2.240.000	2.340.000	2.440.000	2.440.000	2.540.000	2.640.000

Nota. La tabla muestra el flujo de caja para los primeros seis meses de iniciar el proyecto de emprendimiento.

Flujo de caja acumulado semestre. \$14.640.000

El flujo de caja evidencia que el proyecto genera excedentes económicos desde el primer mes, siendo superiores los ingresos frente a los egresos durante los seis meses. Se observa un incremento progresivo en las ventas tanto en mercado tradicional como en la plataforma virtual, lo cual indica mayor posicionamiento y aceptación del producto agrícola local. Factores como las alianzas comerciales y la preferencia por productos campesinos influyen positivamente en el comportamiento financiero.

El flujo de caja se mantiene positivo durante todos los meses del periodo analizado, lo que indica capacidad para cubrir los costos operativos sin necesidad de financiación adicional mes a mes. Con el ritmo de generación de excedentes, se estima que la inversión inicial podría recuperarse en un periodo aproximado entre nueve y once meses, siempre que no aumenten de manera significativa los costos típicos del sector agrícola como el clima, combustibles, disponibilidad de mano de obra e insumos.

Estabilidad de los egresos, los egresos permanecen relativamente constantes debido a que responden a gastos operativos recurrentes. Estos costos fijos están asociados a mano de obra, distribución, mantenimiento básico de herramientas y consumo promedio de servicios rurales para riego y operación. La estabilidad se logra mediante acuerdos de compra local con proveedores campesinos, lo cual reduce la variación de precios, y mediante mantenimiento preventivo programado que evita deterioros mayores en herramientas y equipos agrícolas.

No obstante, el proyecto presenta gastos relativamente constantes, especialmente en mano de obra y personal de distribución y aplicación. Las variaciones en costos de insumos y servicios públicos podrían afectar el margen neto si los precios del mercado agrícola aumentan, al igual que factores climáticos, cambios en precios de combustibles, disponibilidad de mano de

obra y condiciones estacionales de producción rural. Aun así, el resultado acumulado de 14.640.000 confirma que el proyecto es viable y está en capacidad de generar sostenibilidad económica.

Inversión Total Inicial

Tabla 26

Inversión Inicial

Concepto de inversión	Valor estimado
Herramientas y equipos agrícolas	3.500.000
Semillas, abonos y fertilizantes iniciales	1.200.000
Adecuación y/o alquiler del terreno	2.400.000
Desarrollo y mantenimiento inicial de App REMAS	8.000.000
Empaques, contenedores y básculas	1.200.000
Motocicleta para distribución y domicilios	6.500.000
Total, inversión requerida	22.800.000

Nota. La tabla muestra cual sería la inversión inicial para el proyecto

La inversión inicial se orienta fundamentalmente a garantizar dos componentes esenciales del modelo agro comercial de REMAS: la operación agrícola y la distribución digital-comercial. La compra de herramientas y suministros asegura el proceso productivo, mientras que el desarrollo de la aplicación constituye el canal estratégico de comercialización directa entre productores y consumidores.

Se destaca que la motocicleta representa un rubro relevante por su impacto en logística, reducción de intermediarios y cumplimiento de tiempos de entrega, lo que añade valor al servicio frente a la competencia. El monto total de 22.800.000 es coherente para un emprendimiento

agrícola y tecnológico híbrido, cuyo propósito es dinamizar las ventas del campesino mediante comercio digital de cercanía.

Fuentes de Financiación Propuestas

Tabla 27

Fuentes de Financiación

Fuente de financiación	Tipo	Valor estimado
Aporte de socios fundadores	Capital propio	10.000.000
Fondo Emprender – SENA	Capital semilla	6.000.000
Banco Agrario – Línea crédito agro rural	Crédito blando	5.000.000
Cooperación o donación de ONG de agricultura sostenible	Donación	1.800.000
Total, financiado		22.800.000

Nota. La tabla muestra las fuentes de financiación que tendrá el proyecto.

El esquema de financiación combina recursos propios, capital semilla no reembolsable y crédito con condiciones favorables para el sector agrícola, lo cual reduce el riesgo financiero y facilita la puesta en marcha del proyecto. Los aportes de los socios permiten avanzar sin depender totalmente de endeudamiento, lo que mejora la autonomía administrativa.

El acceso a convocatorias como Fondo Emprender puede aportar respaldo institucional y acompañamiento técnico. El crédito del Banco Agrario es pertinente dada la naturaleza campesina del proyecto, y la vinculación de ONG responde al carácter social y comunitario de REMAS, fortaleciendo su enfoque de comercio justo, soberanía alimentaria y producción limpia.

Tabla 28*Inversión Inicial y Fuente de Financiación*

Concepto de inversión	Valor estimado	Fuente principal de financiación
Herramientas y equipos agrícolas	3.500.000	Aporte de socios (propios)
Semillas, abonos y fertilizantes iniciales	1.200.000	Donación ONG de agricultura sostenible
Adecuación y/o alquiler del terreno	2.400.000	Fondo Emprender (capital semilla)
Desarrollo y mantenimiento inicial App REMAS	8.000.000	Fondo Emprender (capital semilla) y aportes de socios
Empaques, contenedores y básculas	1.200.000	Aporte de socios (propios)
Motocicleta para distribución y domicilios	6.500.000	Banco Agrario (crédito blando)
Total, inversión requerida	22.800.000	Capital semilla – crédito – propios – donación

Nota. La tabla muestra las *Inversión Inicial* y *Fuente de Financiación*

Asignación del Financiamiento

El 43,8% de la inversión corresponde a recursos propios aportados por socios, el 26,3% a capital semilla no reembolsable del Fondo Emprender, el 21,9% a crédito blando del Banco Agrario y el 7,8% a aportes de cooperación internacional de una ONG agrícola. Esta estructura permite disminuir el endeudamiento y fortalecer la sostenibilidad financiera inicial del proyecto.

Análisis

El proyecto REMAS presenta un comportamiento financiero favorable, con un flujo de caja positivo acumulado de 14.640.000 en seis meses, una estructura de inversión coherente con un modelo agro-tecnológico y un plan de financiación equilibrado y viable. La tendencia de crecimiento en ingresos demuestra que el consumo local, las ventas digitales y la comercialización directa al comprador fortalecen la rentabilidad del emprendimiento agrícola comunitario en Guatapé.

El 43,8% de la inversión corresponde a recursos propios aportados por socios, el 26,3% a capital semilla no reembolsable del Fondo Emprender, el 21,9% a crédito blando del Banco Agrario y el 7,8% a aportes de cooperación internacional de una ONG agrícola. Esta estructura permite disminuir el endeudamiento y fortalecer la sostenibilidad financiera inicial del proyecto.

**Sustentar la Viabilidad del Proyecto de Emprendimiento Social Destacando su
Carácter Innovador, su Impacto Social y su Factibilidad Económica.**

Enlace del Video de Sustentación

https://drive.google.com/file/d/1NUChej7wxboajbxjBv1XtNnbVpD_xsaR/view?usp=drive_link

Conclusión

La implementación de una red de mercadeo agropecuario en Guatapé representa una oportunidad para reactivar la economía rural, garantizar la sostenibilidad alimentaria y promover la justicia social en un territorio históricamente agrícola. Al articular la innovación digital con los saberes campesinos, este proyecto ofrece un modelo replicable en otros municipios con dinámicas similares. Además, al estar alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se posiciona como una iniciativa que trasciende lo local para aportar a la construcción de un futuro más equitativo, inclusivo y sostenible.

También se puede decir que la creación de una red de mercadeo agropecuario en Guatapé constituye una alternativa estratégica para recuperar la tradición agrícola del municipio y, al mismo tiempo, fortalecer la economía campesina frente a los retos actuales. Este proyecto no solo busca generar ingresos dignos para los productores, sino también consolidar un modelo sostenible basado en la innovación, la capacitación y la integración de tecnologías digitales con mercados locales. Al propiciar precios justos, prácticas agrícolas responsables y un vínculo directo entre productores y consumidores, se genera un impacto positivo tanto en la comunidad rural como en la urbana. En consecuencia, la iniciativa se perfila como un motor de desarrollo integral que promueve la equidad, la sostenibilidad y la resiliencia económica, alineándose con los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El proyecto REMAS se desarrolló para apoyar la economía local agropecuaria y a la vez a los campesinos; en este proyecto en sus diferentes etapas se dan a conocer las diversas estrategias para que el proyecto sea rentable para el sector, tanto para los campesinos como también para las personas que consumen los frutos y verduras a bajos precios, sin intermediarios donde uno de los objetivos principales es ganar ganar.

El proyecto REMAS, es una iniciativa con impacto positivo y viable para todos, que fortalece la economía local campesina y promueve el comercio justo y con el turismo creciente en Guatapé se consolida una demanda que nos ayuda a respaldar la expansión del modelo. REMAS es más que un emprendimiento, es un proyecto transformador que garantiza calidad, eficiencia, trazabilidad, y transparencia en todas sus operaciones y conecta a los productores rurales con el consumidor final generando valor económico, buenas prácticas agrícolas y estándar de sostenibilidad que favorece la región.

Referencias Bibliográficas

- Boero, C. (2020). *Evaluación de proyectos*. Jorge Sarmiento Editor – Universitas.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/172500>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). *Gestión de empresas sociales: Creación del valor social y económico para conseguir el cambio social* (pp. 11–64). Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/191619?page=12>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). *Gestión de empresas sociales: Creación del valor social y económico para conseguir el cambio social* (caps. 1–2). Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/191619>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). *Gestión de empresas sociales: Creación del valor social y económico para conseguir el cambio social* (pp. 135–158). Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/191619?page=136>
- Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. (2021). *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 27(228), 113–121.
<https://research-ebscocom.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=50cfbee3-3ab8-34ea-bec4-4f1d1231c5a7>
- Galindo, G. (2019). *El design thinking: Una técnica que conquista nuevos mercados*. Grado Cero, 1, 1–12.
<https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/grado/article/view/858>
- García Puga, Y. (2023). *El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: Herramienta para emprendedores*. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347–363.
<https://research-ebscocom.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=50cfbee3-3ab8-34ea-bec4-4f1d1231c5a7>

com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=f3e6ea89-c646-31bf-ba76-2fca4ca98357

Giraldo Oliveros, M. E., Ortiz Velásquez, M., & De Castro Abello, M. (2021). *Marketing: Una versión gráfica*. Universidad del Norte.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/185006>

González Bello, E. O., López Cruz, E. Y., & Morales-Holguín, A. (2024). *Interdisciplina y design thinking en la formación del diseño gráfico: Métodos para favorecer la generación de ideas*.

Hernández Ascanio, J., Valle, J. A., Medina Viruel, M. J., & Rueda López, R. (2023).

Fundamentación teórica de la innovación social: El problema de la modelización en un campo de estudio sin consolidar. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (108), 131–162.

<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.7203/CIRIEC-E.108.21451>

Herrero Vicente, D., O’Callaghan Muñoz, X. (Il.), & Vicente Díaz, M. (Coord.). (2021).

Marketing para abogados. Wolters Kluwer España.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/175778>

Level Communications, Maciá, F. (Dir.), & Santoja, M. (Dir.). (2018). *Marketing en redes sociales*. Difusora Larousse – Anaya Multimedia.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/122932>

Nicolás Morales, H., Garnica González, J., & Arroyo Barranco, C. A. (2025). *Sostenibilidad y desarrollo económico desde las medianas empresas con creación de valor compartido e innovación social*.

Pacheco Coello, C. E. (2021). *Metodología en casos reales de evaluación de proyectos*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/174907>

Peña Huaytalla, E. (2019). *Design thinking – 3*. Universidad Continental.

<https://hdl.handle.net/20.500.12394/6673>

Perdomo Paredes, S., Molina Peralta, I., Lanza, L. C., & Hurtatis Leal, M. (2023). *Estrategias empresariales: Un caso de economía solidaria*. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789586519083>

Quaranta, N. (2020). *Planes de negocio*. Editorial Universidad Adventista del Plata.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/130238>

Sánchez de Puerta, P. (2019). *Fundamentos del plan de marketing*. IC Editorial.

<https://elibronebnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/124250>

Simulador Fitness Gym. (s. f.). *Plataforma simuladora de negocios*.

<https://plataforma.simuladornegocios.org>

Stabile, L. (2020). *Innovación de modelo de negocio: Centralidad en el cliente y agilidad*.

Palermo Business Review, (21), 103–139.

[https://research-ebSCO-](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=8025bb7f-88a2-398f-8005-0be879433)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=8025bb7f-88a2-398f-8005-0be879433](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=8025bb7f-88a2-398f-8005-0be879433)

Uribe Palacios, V. J. (2021). *Manual del emprendedor: La caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios*. Editorial Uniagustiniana.

<https://elibronebnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/199380>

Vega Guerrero, J. (2019). *Propuesta de un modelo de competitividad para el emprendimiento social. En La competitividad: Visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas* (pp. 131–151). Sello Editorial UNAD.

<https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/view/114/111/561>

Villa Sánchez, A. (2021). *Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social. Educar*, 57(1), 97–116.

<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.5565/rev/educar.1153>