


Artículos de investigación


Modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial: caso de estudio Aguachica ESPA

Business Model as a Strategic Tool That Impacts Commercial Management: A Case Study of the Aguachica Public Utility Company ESPA

Farina Pacheco Granados
Universidad Popular del Cesar, Colombia
fpachecog@unicesar.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0003-3604-2408>

Liliana María Casteblanco Martínez
Universidad Popular del Cesar, Colombia
lcasteblanco@unicesar.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0002-2951-1600>

Revista CEA vol. 11 núm. 27 e3315
2025

Instituto Tecnológico Metropolitano
Colombia

Recepción: 13 Noviembre 2024
Aprobación: 25 Julio 2025

Resumen: Objetivo: la investigación tuvo como propósito el diseño de un modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial, para el caso en la empresa Aguachica ESPA, la cual presenta deficiencias en esta área en su operatividad y funcionalidad. El estudio tuvo grandes referentes como Sosna, Amit, Ulwick, entre otros, que permitieron arraigar la innovación organizacional como principal promotor de la gestión comercial de las empresas.

Metodología: la metodología utilizada fue la de ruta mixta expuesta por Hernández Sampieri, de tipo descriptiva, con fuentes de recolección de información sujetadas al tipo de cuestionario Servperf para los ciudadanos del municipio de Aguachica y a preguntas semiestructuradas ubicadas en el instrumento de entrevista realizada a funcionarios de la ESPA.

Resultados: los hallazgos permitieron identificar deficiencias en la facturación de servicios de acueducto y alcantarillado, en la recuperación de cartera, en la socialización de servicios integrales a los suscriptores y en la deficiencia de medidores en el 32 % de los predios del municipio. Se señala la insatisfacción por los servicios ofrecidos por la ESPA, y una ineficiente gestión comercial. Se utilizó el modelo de negocio *Jobs to Be Done* por sus variables métricas basadas en rasgos cualitativos y cuantitativos que permitieron su desarrollo desde un proceso de seis componentes para fortalecer las principales deficiencias encontradas.

Conclusiones: los nuevos modelos de negocios pueden servir como estrategias que impactan positivamente la gestión en empresas tanto del ámbito privado como público, lo cual permite incrementar la gestión comercial, mejorar la relación con las personas usuarias, y dar pie a nuevas investigaciones sobre la innovación en los servicios públicos.

Originalidad: el principal aporte al conocimiento que presenta este estudio es la articulación de las nuevas tendencias administrativas con el ámbito público para la satisfacción del mercado.

Palabras clave: competitividad, gestión comercial, estrategia empresarial, modelo de negocio, servicios públicos, **Códigos JEL:** M0, M1, M11.

Abstract: Objective: This research aimed to design a business model as a strategic tool to positively impact commercial management at the Aguachica Public Utilities Company (ESPA), which currently faces operational and functional deficiencies in this area. The study drew on the perspectives of influential authors such as Sosna, Amit, and Ulwick, who positioned organizational innovation as the main driver of commercial management in companies.

Methodology: The study followed the mixed-methods approach described by Hernández Sampieri, with a descriptive scope. Data were collected through the SERVPERF questionnaire applied to citizens of Aguachica, along with semi-structured interviews conducted with ESPA officials.

Results: The findings revealed deficiencies in water and sewer billing processes, portfolio recovery, communication of comprehensive services to subscribers, and the absence of meters in 32 % of the municipality's buildings. Dissatisfaction with ESPA's services and weaknesses in commercial management were also identified. To address these issues, the jobs to Be Done business model was applied. Its qualitative and quantitative metrics, developed through a six-component process, made it possible to target and strengthen the main deficiencies observed.

Conclusions: The research shows that new business models can serve as strategic tools that positively impact management in both public and private companies. Their application can improve commercial performance, strengthen user relationships, and create opportunities for new research on innovation in public utilities.

Originality: The main contribution of this study is the integration of emerging administrative trends into the public sector to enhance market satisfaction.

Keywords: competitiveness, commercial management, business strategy, business model, public utilities, **JEL Codes:** M0, M1, M11.

Highlights

- El modelo *Jobs to Be Done* articula las necesidades del cliente con la oferta.
- La gestión comercial se fortalece con modelos de negocio orientados a la innovación.
- La cultura de pago en servicios públicos se integra con estrategias de valor empresarial.
- La automatización facilita la recuperación de cartera en empresas de servicios públicos.
- El modelo de negocio propuesto ayuda a las decisiones estratégicas en la ESPA.

Highlights

- The Jobs to Be Done model aligns customer needs with service offerings.
- Innovation-oriented business models strengthen commercial management.
- Payment culture in public utilities can be linked to value strategies.
- Automation supports portfolio recovery in public utility companies.
- The proposed business model guides strategic decision-making at ESPA.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversos elementos afectan la productividad empresarial debido a que los requerimientos y deseos de los clientes son cada vez más exigentes. La implementación de modelos de negocio con enfoque en la innovación resulta fundamental para fortalecer las estructuras organizacionales en entornos empresariales dinámicos y altamente competitivos (Freisinger et al., 2021; Rabetino, 2025). En este contexto, estos modelos surgen como factores clave que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones (Koprivnjak y Oberman Peterka, 2020; Latifi et al., 2021). Una perspectiva holística para la planificación de estudios y modelos comerciales puede señalar oportunidades para fortalecer

procesos de comercialización y hacer pronósticos de los mismos (George y Bock, 2011). De igual manera, los modelos de negocio son buenos indicadores del comportamiento financiero (Weill et al., 2005). En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio con el enfoque de innovación para la gestión comercial de la Empresa de Servicios Públicos del municipio de Aguachica, Cesar (ESPA), permitiendo aumentar su propuesta de valor.

Dado el auge y la relevancia de los modelos de negocio desde hace algún tiempo, es necesario aclarar la distinción entre definiciones básicas y el modelo comercial, el cual corresponde a la manera en que la empresa gana dinero y desarrolla valor para sus consumidores; esto, hace referencia a la lógica de los negocios, en la que la estrategia conduce a factores diferenciadores que encaminen el modelo a la prosperidad organizacional (Parnell, 2011), enfocada en la capacidad del entorno y concibiendo al negocio como un gran generador de valor, pues, en un conjunto, las estrategias desarrollan elementos del patrón empresarial (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Freeman, 1984; George y Bock, 2011; Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Cliffe, 2011; Tikkanen et al., 2005; Wikström et al., 2010).

En este sentido, Sosna et al. (2010) expresan la necesidad de las empresas de modificar sus modelos de negocio durante el desarrollo. Hay dos casos especiales en los que se requieren nuevos modelos de negocio; el primero se da cuando al iniciar actividades empresariales imperfectas, hay que ajustarlas hasta encontrar la eficacia deseada; el segundo se da cuando una organización ya establecida adolece de dificultades para crear y capturar valor por la naturaleza de su creación. Para este caso es crucial la innovación en el modelo de negocio, el cual representa una oportunidad para aumentar los ingresos de forma sostenible y así lograr la competitividad empresarial (Salfore et al., 2023), implementando un pensamiento holístico y sistémico basado en la estrategia, con el fin de mejorar la empresa desde su estructura, su operatividad y su nivel de gestión (Amit y Zott, 2010).

En este sentido, se mencionan las falencias de una de las instituciones más grandes de Aguachica como lo es la empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado (ESPA), la cual no posee un marco comercial estructurado ni estrategias del orden administrativo que permitan una eficiente y efectiva gestión administrativa y financiera; ello se refleja en la disminución del recaudo o cobro de las facturas de servicios públicos a la ciudadanía, que solo llega a aproximadamente el 67%. (Empresa de Servicios Públicos Aguachica, 2023). Otra deficiencia que presenta esta institución de servicios públicos es la poca cobertura de medidores en el casco urbano, lo cual genera un cobro inadecuado del servicio que

afecta la eficiencia en el recaudo, genera baja rentabilidad de la organización y, por ende, ineficiente prestación de este servicio público. A la fecha, solo el 61 % de los 27 156 predios que se encuentran en la zona urbana tienen medidores para distribución y control de agua potable (Empresa de Servicios Públicos Aguachica, 2023).

La forma en la que una organización comercializa bienes o servicios con sus clientes lleva inmerso una serie de actividades específicas para satisfacer las necesidades del mercado (Enciclopedia Iberoamericana, 2017). Esto puede ser un instrumento de competencia importante para la optimización (Palacios Preciado y Duque Oliva, 2011, p. 25). Es así como un modelo de negocios para el fortalecimiento comercial de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica busca proporcionar valor agregado para la organización, además de articular la prestación de los servicios que ofrece la ESPA con todas las áreas funcionales de la empresa (Red Colombiana de Centros de Productividad, 2009).

Existen múltiples definiciones sobre los modelos de negocio. Su concepto, según Demil y Lecocq (2009), abarca la elección de las empresas para obtener ingresos, con una amplia referencia a la solidez empresarial, aunada a los derechos de propiedad intelectual, rentas, ganancias, subvenciones y transferencias de activos (Amit y Zott, 2001; Teece, 2010).

Un modelo comercial es visto como la manera en que una organización activa tres elementos primordiales en la generación de ingresos y ganancias futuras: los bienes y las competencias que crean utilidad, la distribución de la empresa dentro de la cadena de valor o en toda la organización (Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002), y la ganancia que proporcionan estos bienes y servicios. Este tipo de modelo facilita una perspectiva estratégica dinámica adecuada en cualquier entorno, en donde los enfoques estratégicos evitan restricciones en cuestión de ventajas competitivas sustentables, para defender y proteger enfoques sostenibles en términos de desempeño (Demil y Lecocq, 2009).

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Los modelos de negocio representan una estructura funcional para que las empresas generen, entreguen o agreguen valor. A lo largo de los años, diferentes teorías y enfoques han sido propuestos para entender mejor cómo las organizaciones pueden optimizar sus procesos y estrategias. Los presentes postulados ofrecen marcos prácticos y conceptuales para guiar la investigación en la definición y evolución de los modelos de negocio, asegurando la viabilidad y competitividad empresarial en el mercado.

Modelos de negocio: definiciones y principales enfoques

En este estudio, se asume el modelo de negocio como una importante y estratégica herramienta que pone de manifiesto la capacidad de la organización al estructurar la forma como puede generar, facilitar y capturar valor de una forma flexible y estructurada, incluyendo dimensiones como la propuesta de valor, la segmentación de clientes, los canales, las actividades clave y la estructura de ingresos, siguiendo la propuesta de Amit y Zott (2010) y Osterwalder y Pigneur (2011), lo cual permite alinear también los procesos internos, mas no únicamente conectar a la organización con su contexto, lo cual permite su capacidad de adaptación y sostenibilidad frente a contextos en constante cambio (Linder y Cantrell, 2000).

Para Amit y Zott (2010), un modelo de negocio brinda la oportunidad de aumentar la rentabilidad en una organización; esta puede convertirse en una herramienta competitiva que coadyuva a optimizar las acciones del capital humano para realizar los diferentes procesos de administración y operación, considerando el pensamiento holístico y sistémico (Amit y Zott, 2010). Algunos autores innovan en los modelos de negocios, a través de tres vertientes: la estructura, la forma de gestión y el contenido. Es por ello que los modelos de negocio no pueden ser considerados estáticos, pues son susceptibles de modificación y actuaciones dinámicas; la necesidad de repensar el modelo de negocio conlleva la combinación de los recursos con el propósito empresarial, la estructura organizacional y la propuesta de valor (Sosna et al., 2010; Zott et al., 2011).

Por otra parte, para Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio describe cómo una empresa genera y crea valor, mediante su productividad y generación de ingresos; esto lo refleja a través de nueve bloques o dimensiones plasmados en un lienzo (*Business Model Canvas*) que considera la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución, la relación con los clientes, la fuente de ingresos, los recursos clave, la estructura, las actividades y la asociación. Así mismo, Teece (2010) manifiesta que un modelo de negocio es la manera en que una empresa diseña y crea valor a los clientes y convierte los pagos en beneficios. Además, Magretta (2002) lo define como las acciones experienciales de cómo funciona un negocio, incluyendo quiénes son los clientes, qué valor se les ofrece y cómo se obtienen ingresos.

Los modelos de negocio se pueden dividir en varias partes fundamentales (Osterwalder et al., 2005). Estas partes incluyen las opciones de gestión, las consecuencias, la estructura organizativa y la entrega de valor de una organización. Casadesus-Masanell (2004) afirma que algunos autores conceptualizan su modelo de negocio utilizando estas partes. Representan los activos, las actividades y la estructura de gobierno de una empresa. De cómo analizaron sus datos, se puede concluir que un modelo de negocio representa la forma en que una empresa opera de manera rentable para brindar

valor a los clientes; por último, Zott et al. (2011) definen el modelo de clientes.

Para diseñar un modelo exitoso, es clave entender las necesidades del mercado y la propuesta de valor única; cuando las empresas están dispuestas al cambio, generan más valor y, por ende, innovación; esto permite adaptarse rápidamente al mercado y competir con las demás empresas. Las diferentes literaturas sobre innovación en los modelos de negocio afirman que los riesgos pueden ser abordados de forma sistémica para fortalecer los bienes y servicios, la forma en como la empresa gestiona el riesgo con sus clientes y proveedores y como se disminuye el mismo, mejorando la calidad de la información. Así, los líderes empresariales deben preocuparse de la relación con los clientes, permitiendo experiencias atractivas para ellos (Cliffe, 2011). De esta forma el mercado se relaciona con la innovación mediante la distribución en pirámide de los clientes, pues, debido a su segmento, se puede aprovechar diseñando productos y estrategias que amplíen el margen de rentabilidad, contribuyendo al desarrollo sostenible y organizacional. Con ello se desarrolla un enfoque de transformación alineado con el valor del cliente, analítico y adaptable, encaminado a enfocar la eficiencia, la productividad, la velocidad y la fiabilidad (McCarthy, 1964; Giesen et al., 2010).

Innovación en modelos de negocio

La innovación es la creación de nuevas ideas o conocimientos y la adquisición de nuevos métodos para su aplicación (Moreno Bayardo, 1995). Este cambio luego se implementa en un producto, proceso o método, como lo afirman Camelo Ordaz et al. (2000). La innovación es el proceso mediante el cual un país crea nuevos conocimientos y los transforma en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales, generando valor y mejorando el nivel de vida de todas las partes involucradas (*stakeholders*) (Jordán Sánchez, 2011). Finalmente, en el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2006), la innovación se define como la introducción de productos (bienes o servicios), procesos, nuevos métodos organizativos o de comercialización, nuevos o significativamente mejorados en las prácticas internas de una empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas.

Según Amit y Zott (2010) y Tian (2024), la innovación en el modelo de negocio es una vía para aumentar la rentabilidad de las organizaciones, convirtiéndose en un recurso estratégico que aumente la capacidad de actuación del capital humano en los procesos administrativos y operativos bajo una visión holística y sistémica (Amit y Zott, 2010). La literatura nos dice que la innovación en los modelos de negocio puede ser entendida a través de tres dimensiones; la estructura, el estilo de gestión y el contenido. Debido a esto, los modelos de negocio no pueden considerarse como estáticos ya que

están sujetos a cambios y acciones dinámicas, por lo que es necesario reconsiderar el modelo de negocio, lo que implica combinar recursos con el objetivo del negocio, la estructura organizacional y la propuesta de valor (Sosna et al., 2010).

Las organizaciones cuando tienen un carácter de cambio, pueden generar más valor, y como resultado de ello, generar mayor innovación. Esto les da la posibilidad de adaptarse con mayor rapidez a las dinámicas de los mercados, así como mantener su competitividad. En la literatura de innovación de los modelos de negocio habla que los riesgos pueden tomarse de forma sistémica en la mayor parte de los beneficios o de los productos, en la interacción de la empresa con los clientes y proveedores, así como una reducción de la incertidumbre que otorga una mejor calidad de la información. En esta línea, los líderes empresariales deben ser capaces de generar vínculos con sus clientes, generando experiencias diferenciadoras, (Cliffe, 2011).

Por lo tanto, la innovación se articula con el mercado por medio de la segmentación de clientes a distintos niveles, así como por la capacidad de diseño de productos y estrategias orientadas a maximizar la rentabilidad con el fin de lograr un desarrollo sostenible de la organización. La innovación tarea con un enfoque de transformación orientado al valor del cliente, el cual, por su naturaleza analítica, adaptativa y fundamentada en la eficiencia, la productividad, la rapidez, la fiabilidad, etc., debe tener en cuenta (Giesen et al. 2010).

Con las nuevas tendencias del mercado, estos postulados han retomado significancia en nuevas definiciones que busquen el fortalecimiento empresarial con las diferentes innovaciones tecnológicas que incorporen a los clientes o consumidores en incontables formas de mercado, lo cual requiere de la comprensión de lo que ellos quieren y la oferta de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades y deseos. Esta percepción se encuentra más allá de las características de los entregables (Kullak et al., 2023). Es así como los catedráticos han estudiado el comportamiento de los clientes a la hora de comprar, dado que estos no compran productos sino soluciones.

La innovación se considera en este trabajo un elemento esencial de la propuesta de valor dentro del modelo de negocio de las empresas públicas, haciendo referencia en este sentido a los autores Christensen et al. (2016) y Demil y Lecocq (2009), quienes proponen que innovar no solo significa usar nuevas tecnologías, sino también conocer en profundidad las necesidades de los usuarios y tener la capacidad de cambiar los procesos internos para ajustarlos a estas necesidades. De este modo, la innovación ha sido considerada el eje central de la propuesta de transformación profunda de la que se dotó la ESPA, en concreto desde el área de gestión comercial.

Modelo de negocio *Jobs to Be Done* y su aplicación en el sector de servicios públicos

En esta investigación se ha utilizado el *Jobs to Be Done* (JTBD) como principal modelo de gestión comercial. Al recabar el trabajo que espera el usuario que se realice mediante el servicio, se comprenden mejor sus necesidades no satisfechas y se da cabida a estrategias que mejoren su experiencia.

La variable *gestión comercial* se estructuró en torno a las siguientes cuatro dimensiones: recuperación de cartera; eficiencia facturadora; cultura de pago; conocimiento de usuario. Cada dimensión se abordó mediante los seis componentes propuestos por Christensen et al. (2016) en el modelo JTBD, de forma que la integración constante de innovación, el enfoque de cliente y el valor estratégico se clasificaban en un mismo conjunto de análisis.

Gracias a esta aproximación se ha podido construir un modelo de negocio menos estructuralista y más orientado a partir de la realidad de las necesidades del entorno público durante el proceso en el que se optimiza la transformación.

El modelo de negocio *Jobs to Be Done* tiene sus raíces en la comprensión de las necesidades reales de los clientes o consumidores en cuanto a la adquisición de bienes o servicios (Vaterlaus et al., 2018); este modelo fue insertado por Clayton Christensen, catedrático de la universidad de Harvard, considerando los problemas por resolver o las tareas específicas que se requería hacer en el mercado, por lo cual tomó su enfoque en la comprensión de las labores que deben llevarse a cabo (Christensen et al., 2016). Este modelo puede considerarse en diferentes contextos; sin embargo, su aplicación es útil cuando el cliente está dispuesto a actuar a la hora de adquirir el bien o servicio.

Este modelo concibe los postulados de generación y creación de valor a través de la innovación (Amit y Zott, 2010, Giesen et al., 2010; Osterwalder y Pigneur, 2011; Sosna et al., 2010), lo cual puede contribuir a entender las necesidades de los clientes. Los desafíos de este modelo de negocio innovador se encuentran asociados al fortalecimiento de la prestación de bienes y servicios que resuelvan las necesidades de los clientes, lo que le permitirá a la entidad volverse más rentable y comprender más las necesidades del mercado. El modelo *Just to Be Done* es importante al ser llevado a la práctica, planteando su desarrollo desde un proceso de seis componentes que contienen las técnicas de la investigación del mercado, para obtener datos predictivos sobre el comportamiento de los clientes. En la Figura 1 se ilustran estos seis componentes se mencionan a continuación:



Figura 1
Componentes del método Jobs to be Done
 Figure 1. Components of the Jobs to be Done model
 Fuente: Christensen et al. (2016).

El modelo *Jobs to Be Done* se destaca en diferentes procesos de gestión comercial que involucran el incremento de la cuota de mercado o el posicionamiento de la oferta con oportunidades existentes que aumentan la rentabilidad de la empresa, cambiando la forma de empatizar con los clientes, haciendo el trabajo con menor esfuerzo, lo cual se logra con la optimización del recurso humano para fortalecer la cartera de productos y servicios. Con respecto a los componentes, al definir el mercado, este debe hacerse de manera que perdure en el tiempo, permitiendo que las estrategias adquieran un mayor valor. Así, se indaga en las necesidades insatisfechas de los consumidores a partir de un punto focal que permita identificarlas, lo cual contribuirá a centrar la generación de valor con los resultados financieros y la identificación efectiva de inversiones clave para el adecuado funcionamiento de la empresa. La defensa del trabajo por hacer puede constituirse como una de las actividades más complejas del modelo, pues la estrategia debe fijarse solo en lo que hace el producto por el cliente, definiendo las variables que hagan al trabajo funcional, y generando pautas para poner en práctica la teoría de los «trabajos por hacer». Para ello, debe diseñarse un mapa de trabajo que explique detalladamente lo que se requiere para suplir las

necesidades de los clientes, definiendo así una visión clara de la solución que haga todo el trabajo.

3. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación se desarrollará según el enfoque de la ruta mixta (cuantitativo y cualitativo) expuesto por Hernández Sampieri et al. (2018), el cual indica una serie de procesos críticos, empíricos y sistémicos, guiados por la recolección y el análisis cuantitativo y cualitativo que conforman una integración de datos, logrando un mayor entendimiento e interpretación del fenómeno objeto de estudio, describiendo y comprobando nuevas teorías y dando respuesta a nodos problematizadores, con la medición estadística y numérica que establecen los patrones comportamentales de la población objeto de estudio. Por otra parte, el estudio se tipifica como descriptivo, el cual utiliza una serie de preguntas tomando medidas de recolección de información para detallar el valor de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2018).

Para el desarrollo de los objetivos del presente estudio, se tienen en cuenta 3 etapas. La primera enmarca el diagnóstico actual de las actividades comerciales que desarrolla la ESPA, recopilando la información con cuestionarios, entrevistas y gestión documental. La segunda etapa está compuesta por la determinación de las actividades sistémicas específicas para el modelo de negocio con enfoque de innovación aplicable en la empresa de servicios públicos del municipio de Aguachica, conforme a la revisión de la literatura correspondiente a modelos de negocio de innovación. Por último, la tercera etapa tiene que ver con el establecimiento del modelo de negocio con enfoque de innovación para la gestión comercial de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica.

Con respecto a los instrumentos de recolección de información, fue necesario el sondeo de campo a través de encuestas a usuarios de tipo *Service Performance* (Servperf), entrevista a diferentes funcionarios que hacen parte activa de la actividad comercial de la ESPA, y los diferentes documentos e informes suministrados por la empresa para el desarrollo de la presente investigación; las variables estudiadas por cada uno de los instrumentos de información aplicados contemplaron tanto el tipo o segmento de suscriptores como las actividades comerciales propias de la empresa de servicios públicos, que sirvieron como constructo para la elaboración del diagnóstico situacional, y las herramientas o recursos con los que cuenta la institución para la aplicabilidad y mejora comercial. De igual manera, a través del método de gestión documental, se dio una luz de los modelos de negocio innovadores, propicios para el fortalecimiento de la gestión comercial institucional.

El estudio se centró en un total de dos grupos de población: (1) los trabajadores que se encuentran en la dependencia comercial de la

ESPA y (2) los usuarios suscriptores al servicio. Para ello fue necesario elevar una muestra de tipo censal para el primer grupo, compuesto por 13 funcionarios, seleccionando la totalidad de la población para la entrevista. En relación con el segundo grupo, la población general fue de 27 149 suscriptores registrados en la base de datos de la ESPA, para lo cual se seleccionó una muestra de 203 usuarios para las encuestas, calculada mediante la fórmula de poblaciones finitas (Ecuación 1), conformada por N elementos claramente a identificar, observando las variables i a ser valoradas, calculado de esta manera una muestra n sin reemplazo con única oportunidad de ser elegida. La fórmula utilizada se presenta a continuación:

$$n = \frac{4 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + 4 * P * Q} \quad (1)$$

En esta ecuación, 4 es una constante, N el tamaño de la población, P la probabilidad de éxito, Q la probabilidad de fracaso y E el error muestral (Chávez, 2007); esta fórmula es aplicada considerando el muestreo aleatorio simple y su cálculo se desarrolló mediante hojas Excel. La información fue analizada de forma sistémica y con estadística de tipo descriptiva para darle veracidad a los datos recabados, haciendo referencia a un proceso metodológicamente estructurado en el que el análisis sistemático implicó la organización rigurosa, coherente y lógica de los datos, siguiendo criterios previamente establecidos para garantizar la validez interna del estudio. El enfoque mixto permitió examinar las relaciones, patrones y estructuras de las actividades comerciales, considerando el contexto del fenómeno investigado. Por otra parte, el análisis estadístico descriptivo permitió el uso de herramientas básica de Excel que ayudaron a determinar los porcentajes y las frecuencias absolutas y relativas, para presentar la información de manera clara, objetiva y comprensible (López, 1998; Hernández Sampieri et al., 2018).

4. RESULTADOS

Diagnóstico actual

En el desarrollo de este objetivo se entrevistó a funcionarios y se valoró el servicio mediante el cuestionario Servperf destinado a usuarios del municipio que reciben los servicios que brinda la ESPA. Con respecto al análisis de los dos instrumentos de recolección de información y la gestión documental de los informes aportados por la entidad, el municipio tiene una cobertura de la prestación del servicio de acueducto del 96 % y de alcantarillado de 76 % de los 25 975

suscriptores ubicados en los 11 sectores que conforman la zona urbana. También se pudo constatar que la prestación del servicio se realiza 4 veces por mes, lo cual genera insatisfacción en los usuarios (Empresa de Servicios Públicos Aguachica, 2023). Otro aspecto importante en este diagnóstico es que, de acuerdo con el indicador IRCA (clasificación del nivel de riesgo y acciones), el agua que consumen los aguachiquenses tiene un 98 % de pureza, por lo cual es apta para el consumo humano. Sin embargo, el comportamiento del recaudo por los servicios ofrecidos por la ESPA se encuentra por debajo del 40 %, haciendo que la cartera sea significativa y haya baja rentabilidad empresarial.

Con respecto a la encuesta a suscriptores, se pudo evidenciar que el 50 % de los participantes dicen que el servicio prestado por la entidad es eficiente y eficaz, mientras que el otro 50 % dice que no. Las respuestas de esta encuesta evidencian que los usuarios de la empresa de servicios públicos no tienen conocimiento ni de los servicios ni de las alternativas, ni mucho menos de los derechos y deberes que tiene como usuarios (Da Silva, 2020). De igual manera, se denota la insatisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios que ofrece la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica; esta, a pesar de tener una cobertura amplia en su zona urbana, no da a conocer a sus usuarios de los beneficios y la responsabilidad que estos contraen con la prestación del servicio; razón por la cual se ratifica la necesidad para el diseño de un modelo de gestión comercial que permita disminuir las debilidades que afronta la ESPA, considerando sus fortalezas y la ventaja que tiene de ser la única empresa del municipio que presta este servicio. Otro aspecto relevante a mencionar es que la ESPA no maneja un modelo de gestión comercial para el fortalecimiento en la prestación de los servicios que ofrece (De Borja de Carlos Martín-Lagos, 2008); esta información se evidencia en las respuestas de cada uno de los participantes. De igual manera, la falta de conocimiento de los usuarios en la prestación de los servicios que ofrece la entidad puede generar la vulneración de sus derechos y deberes (Jansen et al., 2007).

El estado actual de la prestación de servicios que ofrece la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica (Timmers, 1998) refleja una prestación de servicio de acueducto con cobertura total urbana y servicio de alcantarillado al 76 % de cobertura, con ineficiente seguimiento en la consecución del recaudo y deficientes niveles de medición en el abastecimiento urbano por la carencia de medidores en diferentes puntos de los 11 sectores que componen la localidad. Su prestación del servicio está amparada en el Concepto Normativo 20230120069161 de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA, 2023). Por otro lado, se observa una significativa cultura de no pago del servicio, además de desconocimiento en el procedimiento de la prestación del servicio por

parte de los usuarios, incluyendo la poca divulgación de alternativas de pago y estrategias para pagos oportunas de facturas vencidas.

A continuación, en la Figura 2, se ilustran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la ESPA, a partir del análisis de su gestión comercial.



Figura 2

Análisis FODA de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica

Figure 2. SWOT analysis of the Aguachica Public Utility Company

Fuente. elaboración propia.

Actividades sistémicas específicas para el modelo de negocio con enfoque de innovación aplicable en la ESPA

Según los resultados arrojados en el diagnóstico de las actividades comerciales de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica, se evidenciaron falencias en la gestión comercial de los servicios que ofrece la entidad, los cuales se mencionan a continuación en la Figura 3:

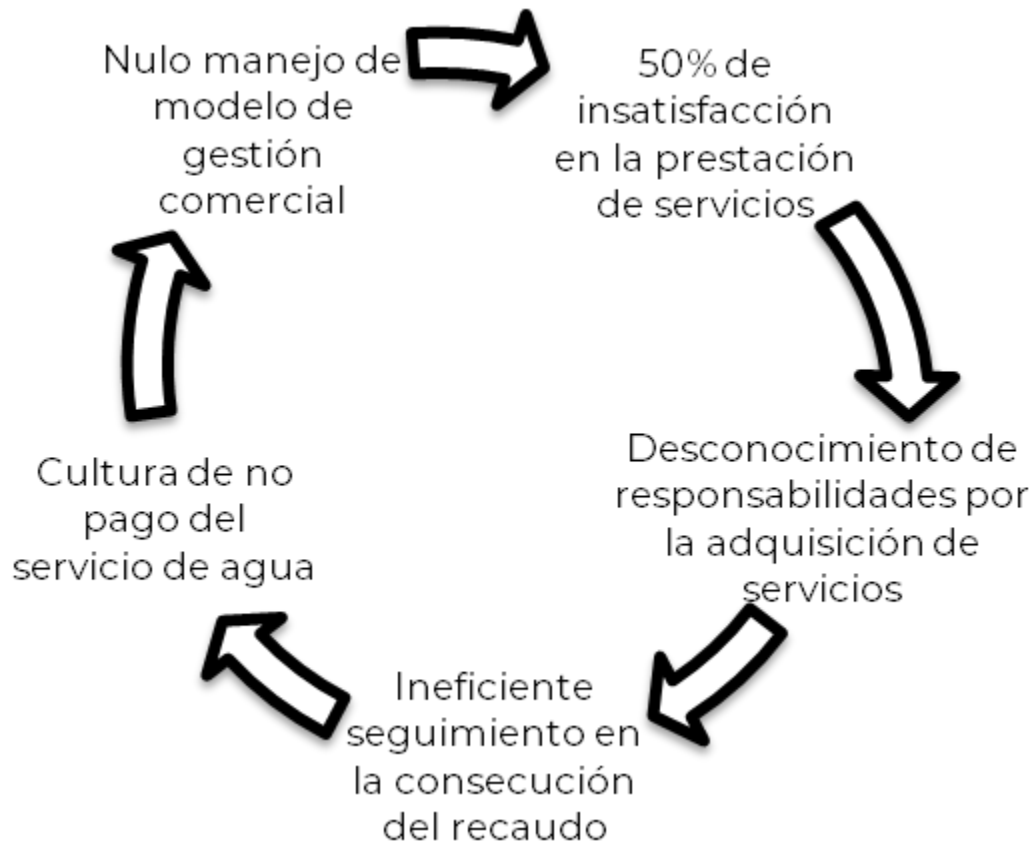


Figura 3

Principales deficiencias del área comercial de la ESPA

Figure 3. Main deficiencies in ESPA's commercial management area

Fuente: elaboración propia.

Las actividades sistémicas deben estar anidadas a la mitigación de estos riesgos, por lo cual se relaciona en la Figura 4 el siguiente mapa de trabajo para suplir las necesidades de los suscriptores de la ESPA (Rappa, 2002):

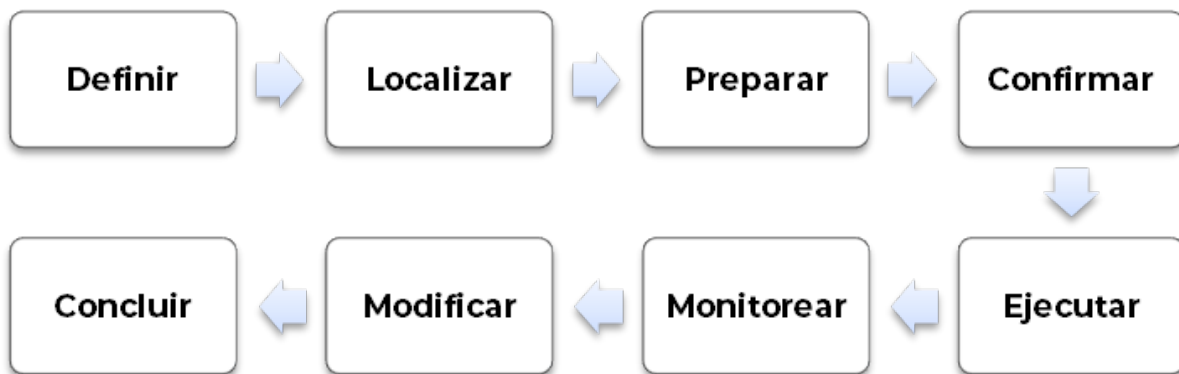


Figura 4

Actividades sistémicas con enfoque de innovación para la ESPA

Figure 4. Systemic actions to drive innovation within ESPA

Fuente: elaboración propia.

El tercer componente relacionado con *descubrir las necesidades del cliente* es un paso fundamental para hacer la innovación más previsible, ya que permite categorizar, capturar y organizar de manera integral las necesidades de los clientes, facilitándole a la empresa la creación de estrategias consonantes tanto con el mercado como con su rentabilidad (Toniut, 2020). El fin de este componente es lograr un resultado exitoso, detallando el trabajo lo mejor posible en términos de eficiencia, practicidad, rapidez, funcionalidad y rendimiento, elementos establecidos como métricas de rendimiento empresarial.

El cuarto componente relacionado con la cuantificación del grado de resultados se calcula desde la mirada cuantitativa, especificando el reto del descubrimiento de las necesidades para realizar mejor el trabajo, cuantificando cada uno de ellos y permitiendo así crear nuevas dimensiones del trabajo por hacer (Shafer et al., 2005). De igual manera, es relevante analizar detalladamente la solución competitiva y ayudar a que el cliente también participe en la realización del trabajo de forma efectiva, dando paso a la determinación de fortalezas y debilidades de forma constante. Con respecto al quinto componente, que determina las oportunidades del mercado, se apuesta por determinar nuevos segmentos de mercado. La clave de este componente es encontrar el método que defina cuáles son las necesidades por segmento de clientes. Este proceso se puede implementar en tres fases: la primera descubre variables clave que propicien el análisis factorial de la data estadística de clientes; la segunda fase tiene que ver con la creación de segmentos que agrupen clientes por necesidades; y la tercera fase es la perfilación de los segmentos que identifican el grupo de clientes conforme a la complejidad de la satisfacción de la necesidad (Sánchez Ramón, 2005)

El sexto y último componente infiere la articulación de servicios con las necesidades del cliente. Se encuentra ligado al componente de cuantificación de resultados, pues las debilidades y fortalezas que se identifican en la información que arroja el cliente es la que permite alinear la oferta de productos y servicios con los requerimientos y las necesidades del cliente. La comunicación en el componente de articulación es muy importante porque permite la relación continua entre clientes y empresa (Ucha, 2019), ubicando de manera más rápida los segmentos basados en resultados y generando una propuesta de valor competitiva para las organizaciones. La selección del método *Jobs to Be Done* (Ulwick, 2016) para el fortalecimiento de la gestión comercial de la empresa de Servicios Públicos de Aguachica y los componentes inmersos en este pueden ser útiles para superar las debilidades que presenta la entidad en esa área. Por tanto, el planteamiento que determinará las actividades sistémicas para adaptar un modelo de negocio con enfoque de innovación en el área comercial estará más arraigado al componente de la defensa del trabajo por

hacer con sus respectivos elementos: definir, localizar, preparar, confirmar, concluir, modificar, monitorear y ejecutar:

Modelo de negocio con enfoque de innovación para la gestión comercial de la ESPA

Conforme al diagnóstico realizado y las actividades sistémicas de la defensa de hacer extraídas del modelo de negocios *Jobs to Be Done*, en la Tabla 1 se presenta el modelo de negocio con enfoque de innovación (ODI, por sus siglas en inglés):

Tabla 1

Presentación del modelo de negocio para el fortalecimiento del área comercial de la ESPA

Modelo de negocio ODI para el fortalecimiento comercial de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica ESPA	
Objetivo	Solucionar las deficiencias presentadas en área el comercial de la empresa
Área beneficiada	Área comercial de la entidad
No. de empleados del área	24
Mod. de trabajo	Gestión administrativa
Modelo de negocio	<i>Jobs to Be Done</i> o Innovación por resultados ODI
Deficiencias	Componentes de solución
50 % de insatisfacción en la prestación de servicios	Descubrimiento de las necesidades del cliente
Desconocimiento de responsabilidades por la adquisición de servicios	Defensa del trabajo por hacer
Ineficiente seguimiento en la consecución del recaudo	Cuantificación de resultados
Cultura de no pago del servicio de agua	Oportunidad del mercado
Nulo manejo de modelo de gestión comercial	Articulación del servicio con las necesidades del cliente

Table 1. Proposed business model for strengthening ESPA 's commercial management area

Fuente: elaboración propia.

El modelo de negocio con enfoque de innovación presenta la estructuración de 4 estrategias que permiten disminuir las deficiencias presentadas anteriormente, y que son la base para la generación de las variables métricas involucradas para el normal desarrollo del modelo de gestión (Contreras Sierra, 2014). La ESPA cuenta con un manual de recuperación de cartera, además del informe de sectorización para la cobertura de servicios que ofrece; sin embargo, estos no contribuyen eficientemente a la rentabilidad de la entidad. Por tanto, el diseño del modelo se supedita a las siguientes estrategias (Herrero Palomo, 2001):

Procedimiento de optimización comercial de servicios integrales de la ESPA: la empresa, desde el área operativa, debe realizar visitas periódicas de inspección de redes domiciliarias, pues hay viviendas con más de una acometida de acueducto, por lo cual la entidad no ha podido controlar ni saber a ciencia cierta cuánto es el caudal o metraje cúbico de consumo del municipio. Esta información se menciona debido a que, en el peor de los casos, si existen en los predios acometidas fraudulentas, se afecta el cálculo de los metros cúbicos dejados de facturar por la empresa y no se puede realizar una debida legalización del servicio (Herrera et al., 2013).

Seguimiento a lecturas potenciales y críticas: con esta estrategia se pretende realizar de manera eficiente los cobros de facturación de los usuarios de la ESPA a fin de disminuir las pérdidas de los ejercicios anteriores, toda vez que la entidad no cuenta con un sistema de automatización directa que articule los lectores PDA con la información que tiene el área comercial (Rappa, 2000), pues a la fecha este procedimiento se hace de forma manual. Para el caso de los predios que no posean micromedidores, el análisis histórico de lecturas, y el consumo de metros cúbicos por sector, ayudarán a tomar estimativos promedios del consumo de esas viviendas, con lo cual se minimizará el desperdicio o los metros cúbicos dejados de cobrar por parte de la empresa. El promedio de consumo, según los artículos 24 y 25 del Decreto 1842 de 1991 y el artículo 146 de la Ley 142 de 1994, se puede establecer calculando el consumo de los últimos 6 meses y es requerido cuando el predio no tiene accesibilidad en las lecturas o ausencia de micromedidores.

Recuperación de la cartera: la ESPA presenta una cartera vencida tanto en facturas de consumo como en pago de micromedidores; esta cartera asciende al 66 % de los predios del municipio que se encuentran en mora, por lo cual resulta relevante llegar a acuerdos de pago y procesos de financiación con los usuarios en mora (Empresa de Servicios Públicos de Aguachica, 2023). Así mismo, el *stock* de inventario de micromedidores es deficiente por la falta de activos para su abastecimiento. Al implementar una política de cartera, la empresa se verá obligada a recaudar las facturas vencidas, dado que debe cumplirse la normativa para la adecuada operatividad. Otro aspecto importante es el de los medios de divulgación para los acuerdos de pago o el financiamiento, pues se pudo observar en el desarrollo de las encuestas que en su gran mayoría los usuarios no saben de los acuerdos que realiza la

empresa, lo cual hace fundamental la divulgación constante de estos programas de cancelación de obligaciones morosas. Es imprescindible que la empresa realice un estudio de viabilidad financiera de su cartera morosa, en tanto necesita determinar los niveles de sensibilidad a los cuales puede llegar para hacer descuentos a dicha cartera. Hasta que la empresa no conozca específicamente su punto de equilibrio para el pago de las obligaciones contraídas por la prestación del servicio, no sabrá cuál es el descuento máximo a aplicar para recuperar facturas vencidas

Desarrollo de nuevos procedimientos de suspensión y reconexión: fue necesario conocer lo que la entidad estaba llevando a cabo para volver eficiente el procedimiento, y lo único que manifestaron en la entrevista realizada fue que el 34 % de los usuarios paga su servicio de manera oportuna y que, a raíz de la pandemia covid-19, la empresa no ha podido ejecutar servicios de suspensión o reconexión del servicio público. Cuando hay suspensión por mora del suscriptor en el pago de los servicios públicos, los prestadores se encuentran en la facultad de suspenderlos y restablecerlos cuando la obligación de pago sea cumplida. El procedimiento de suspensión y reconexión se encuentra directamente relacionado con el proceso de facturación de los servicios públicos, por lo que se requieren estrategias ligadas al proceso de facturación que ayuden a mitigar la suspensión y/o reconexión de los servicios. Entre las estrategias se encuentra la creación del manual de facturación de la ESPA, que genere la guía para mitigar la baja cultura de pago de los servicios de acueducto y alcantarillado, además de dar a conocer los derechos y deberes que tienen los usuarios y/o suscriptores en el abastecimiento de los servicios. También, es relevante que la empresa adquiera un nuevo software de facturación que se conecte con el área financiera y operativa para que los procesos de mora en los servicios, los mantenimientos preventivos y correctivos, y la instalación de nuevos productos, se reflejen de manera automática en el software, agilizando así los procesos potenciales en los que incurran los usuarios por la falta del pago de sus facturas.

5. DISCUSIÓN

El estudio en curso, cuyo objeto fue el diseño de un modelo de negocio para el fortalecimiento organizacional del área comercial de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica, permitió comprobar desde una mirada científica que las nuevas tendencias administrativas pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización (Baden-Fuller y Morgan, 2010; Brandenburger y Stuart, 1996) y que desde la

recolección de la información se puede generar un gran insumo para la construcción de modelos de negocio.

Considerando el diagnóstico del estado actual de los servicios que ofrece la ESPA, se pudo determinar el desconocimiento de los usuarios en la prestación del servicio, y como pueden adquirir beneficios de los mismos; igualmente, se evidenció una gran brecha en la ausencia de la cultura de pago de estos servicios por parte de los usuarios. A pesar de ser única prestadora de estos servicios en Aguachica, la empresa no provee de información oportuna, eficaz y efectiva a los usuarios para que realicen los pagos de sus facturas y no incurran en procesos de mora, pues la cartera de facturas vencidas en el municipio sobrepasa los 6 000 000 000 millones de pesos, afectando de manera directa la viabilidad financiera y la percepción del servicio, lo que concuerda con lo propuesto por Nieto Cacho y Parra Rodríguez (2022), quienes subrayan que la satisfacción de los usuarios en los servicios públicos está estrechamente ligada a la transparencia y la información oportuna.

Para el caso de la empresa de servicios públicos, el área comercial no alcanza a abarcar estos tres aspectos propios de la gestión de mercados. Es así como se comienza a redescubrir como desde la innovación se pueden realizar procesos de fortalecimiento empresarial con miras a reinventar las empresas en este mercado cambiante en donde la innovación y la tecnología deben hacer parte de esta reinención (Castaño Trejos, 2018; Govindarajan y Trimble, 2011). Existen diversos modelos de negocio en los que la estructura, la forma de gestión y el contenido son el engranaje innovador para su efectividad. Esta es la razón de su dinamicidad y la susceptibilidad de cambios; ello se relaciona con lo expresado por Amit y Zott (2010) acerca de la combinación de recursos empresariales para lograr las metas, reformulando la estructura organizacional y la propuesta de valor.

Entre los enfoques de modelos de negocio de innovación, se logró identificar que el área comercial de la ESPA presenta deficiencias en el hacer, en la desarticulación de las oportunidades que le brinda el mercado y en la cuantificación de resultados, por lo cual resultó relevante el modelo de gestión *Jobs to be Done* de Christensen et al. (2016), el cual apunta a conocer las necesidades de los usuarios y a la articulación empresa-cliente, como rasgo diferenciador y generador de valor empresarial. Este modelo fue diseñado para la ESPA conforme a las variables métricas de corte cualitativos y cuantitativo que dieron paso a una serie de acciones de mejora que, aplicadas, pueden coadyuvar a la mejora de la gestión comercial de la empresa (Peña, 2014). Las acciones de mejora se enmarcaron en cuatro grandes estrategias, entre las cuales está el procedimiento de optimización comercial de servicios integrales de la ESPA, el seguimiento a las lecturas potenciales críticas, la recuperación de cartera y el desarrollo de nuevos procedimientos de suspensión y reconexión; a cada una de

las estrategias se les realizó un mapa de calor que involucró variables tales como definición, preparación, ejecución, monitoreo, modificación, conclusiones, entre otras, como rasgo innovador para el desarrollo de cada acción que da cumplimiento a la estrategia (Quiñónez Guagua et al., 2020; Ricart, 2009).

Por el contrario, Carvalho et al. (2020), a partir de estudios de modelos de innovación abierta en entidades públicas en Brasil, expresan que la ESPA tiene todavía grandes retos para hacer cristalizar prácticas innovadoras dentro la organización. A pesar de que algunas empresas como Embrapa Forestal lograron fusionar ciencia, tecnología y gestión para fortalecer su modelo de negocio, la ESPA continúa su funcionamiento con procesos manuales, y carece de una adecuada sistematización de los datos históricos y de la automatización del sistema de facturación, lo que reduce su potencial de adaptación y reacción frente a los requerimientos del entorno.

Asimismo, Melo Zamora y Zarta Campos (2022), en la investigación de ecoeficiencia en empresas de servicios en Colombia, enfatizan en la importancia de incluir prácticas sostenibles y tecnológicas como mecanismo para potenciar el potencial competitivo. Por su parte, la empresa de servicios (ESPA) muestra una orientación comercial descoyuntada o fragmentada, porque no existe un modelo de negocio que alinee su funcionamiento con lo que requiere el mercado.

Por tal contexto, la aplicación del modelo *Jobs to Be Done* (JTBD) de Christensen et al. (2016) es un acercamiento novedoso tanto metodológico como práctico, dado que le permitió descubrir qué tareas esperaba que el servicio le resolviera el usuario, y determinar las estrategias acordes con la experiencia del cliente. El JTBD, a diferencia de otros modelos, se palpa en el «trabajo que tiene por hacer», cuyos requerimientos posibilitan que la oferta que genere la institución se alinee con la demanda del mercado.

Como lo expresa el marco teórico de la presente investigación, «cuando las empresas están dispuestas al cambio, generan más valor y, por ende, innovación; esta permite adaptaciones rápidas al mercado, y competir con las demás empresas» (Cliffe, 2011). La innovación en los modelos de negocio puede ser abordada de forma sistémica para fortalecer los productos y servicios, a través de la información que arroje el cliente en cuanto a sus gustos, deseos, necesidades y preferencia. Así es como las organizaciones empresariales deben preocuparse más por la relación íntima con los clientes, permitiendo experiencias que generen un mayor valor al producto o servicio.

En suma, los modelos de negocios innovadores como el *Jobs to Be Done* pueden mejorar o fortalecer las empresas públicas en cualquiera de sus áreas. El presente estudio demostró que el fortalecimiento del área comercial involucra un mejoramiento en la recuperación de cartera, en la optimización de la operatividad de la empresa, así como

en la toma de decisiones para la gestión de proyectos que mejoren la calidad de los servicios prestados. Ello se ve reflejado en la necesidad del consumo de los servicios prestados por la empresa en estudio, debido a que los usuarios o consumidores requieren estos bienes para lograr una acción.

6. CONCLUSIONES

Conforme a los resultados encontrados se concluye que las empresas públicas poseen diversas deficiencias por la naturaleza de los servicios que ofrecen y estas en su gran mayoría están relacionadas con la inconformidad de los clientes o usuarios por la prestación de servicios; igualmente, dado que son empresas del Estado, tienden a ser flexibles con el recaudo, por lo cual se afecta la mayoría de las áreas de la empresa (Nieto Cacho y Parra Rodríguez, 2022; Melo Zamora y Zarta Campos, 2022). Para el caso de la ESPA, se encontró una alta insatisfacción de los clientes en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, lo que conllevó un bajo recaudo de cartera por la falta de cultura de pago de los usuarios. De igual manera, se evidenció un ineficiente manejo de la gestión comercial, lo que acarrea una ineficiencia en el seguimiento del pago de servicio por los usuarios. Esto mostró la necesidad de elaborar actividades sistémicas basadas en la innovación y la defensa del quehacer de la empresa a través del modelo de negocios de innovación *Jobs to Be Done*, en el cual, al definir, localizar, preparar, confirmar, ejecutar, monitorear, modificar y concluir, se elabora un modelo para el fortalecimiento del área comercial para la ESPA en Aguachica, Cesar.

Las empresas, indistintamente de su naturaleza, deben considerar la comercialización de sus bienes y servicios como el eje fundamental para su funcionamiento, pues de esta depende su rentabilidad y supervivencia en el mercado. De igual manera, cada proceso dentro de la empresa requiere de estudios diagnósticos que permitan hacer seguimiento a la operatividad de todas las áreas que la componen. De ello depende la adecuada gestión comercial y la articulación de todos los pilares empresariales para la generación de valor, la productividad y la competitividad.

Las nuevas tendencias del mercado requieren que las empresas se apropien de la innovación y la tecnología en su funcionalidad y ello puede verse reflejado en los modelos de gestión organizacional. Para el caso de la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica, una adecuada gestión comercial de los servicios que ofrece, puede coadyuvar a mejorar su rentabilidad y sobre todo a fortalecer la prestación de sus servicios de manera integral; para ello los procesos de innovación como fortalecimiento en diversas áreas de la entidad pueden ayudar a mejorar su operatividad.

Aunque esta empresa es una entidad de carácter público, requiere de la aplicación de herramientas innovadoras urgentes que permitan

mitigar las deficiencias que presenta en cuanto a su proceso de facturación, su recuperación de cartera y la deficiente comunicación (inconstante e inefectiva) con sus usuarios, relacionada con la cobertura y el aprovechamiento de los servicios públicos domiciliarios. Aquí radica la importancia de la creación de modelos de negocio con enfoque de innovación que contribuyan a fortalecer los aspectos administrativos y operativos propios de la empresa.

Agradecimientos

El agradecimiento va para la Universidad Francisco de Paula Santander, la Universidad Popular del Cesar, a la Empresa de Servicios Públicos de Aguachica, ESPA y para todas las personas que contribuyeron de manera directa e indirecta en el desarrollo de este estudio.

REFERENCIAS

- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., y Zott, C. (2010). *Business model innovation: Creating value in times of change*. IESE Business School Working Paper.
- Baden-Fuller, C., y Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Brandenburger, A. M., y Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Camelo Ordaz, C., Alcázar, F. M., Fernández Romero, P. M., y Valle Cabrera, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico. *Economía Industrial*, (333), 12-20.
- Carvalho, V., Hamilcar, D., y Ramos, M. (2020). Open innovation and the business model: Embrapa Forestry. En *International Association for Management of Technology. International Conference. 26th 2017* (pp. 207-225). IAMNOT. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85080959508>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, (4), 8-17. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>
- Casadesus-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100-107. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38951>
- Castaño Trejos, L. A. (2018). *Relación entre alineación estratégica, cultura organizacional y procesos de gestión de talento humano que contribuyen al desarrollo de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas* [trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio UCP. <http://hdl.handle.net/10785/5087>

- Chávez, F. (2007). *Estadística inferencial: un enfoque práctico para ciencias sociales*. Trillas.
- Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harvard Business.
- Cliffe, S. (2011). When your Business Model is in Trouble. An Interview with Rita Gunther McGrath. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 96–98.
- Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA). (2023). *Concepto Normativo 20230120069161 de 2023*. https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/concepto_cra_0069161_2023.htm
- Contreras Sierra, E. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (35). <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6115>
- Da Silva, D. (2020). *Todo lo que necesitas saber sobre la expectativa de los clientes para mejorar las ventas de tu empresa* [blog]. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/expectativa-de-los-clientes/>
- De Borja de Carlos Martín-Lagos, F. (2008). *Sistematización de la función comercial*. Netbiblo.
- Demil, B., y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 3(23), 86–107. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/708>
- Empresa de Servicios Públicos Aguachica. (2023). *Informe de gestión y cobertura de servicios*. ESPA.
- Enciclopedia Iberoamericana. (2017). *Actividades comerciales*. <https://enciclopediaeconomica.com/actividad-comercial/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Press.
- Freisinger, E., Heidenreich, S., Landau, C., y Spieth, P. (2021). Business model innovation through the lens of time: An empirical study of performance implications across venture life cycles. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(3), 339-380. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00116-6>

- George, G., y Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., y Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17–26. <https://doi.org/10.1108/10878571011059700>
- Govindarajan, V., y Trimble, C. (2011). The CEO's role in business model reinvention. *Harvard Business Review*, (January-February), 109–114. <https://hbr.org/2011/01/the-ceos-role-in-business-model-reinvention>
- Hambrick, D. C., y Fredrickson, W. C. (2001). ¿Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 48–60. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.5897655>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, S., Medina, L., y Coronado, P. (2013). *Propuesta de estrategias organizacionales de capacitación para el manejo de maquinarias TOLVAS y empacadoras en la empresa Agropecuaria Gramolca C.A., ubicada en Cagua, Estado Aragua* [trabajo de grado no publicado].
- Herrero Palomo, J. (2001). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa* (3a. ed.). Paraninfo.
- Jansen, W., Steenbakkens, W., y Jägers, H. (2007). *New business models for the knowledge economy*. Ashgate Publishing Group.
- Jordán Sánchez, J. C. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas*, (27), 47–71. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>
- Koprivnjak, T., y Oberman Peterka, S. (2020). Business model as a base for building firms' competitiveness. *Sustainability*, 12(21), 9278. <https://doi.org/10.3390/su12219278>
- Kullak, F. S., Baier, D., y Woratschek, H. (2023). How do customers meet their needs in in-store and online fashion shopping? A comparative study based on the jobs-to-be-Done theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103221. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103221>
- Latifi, M. A., Nikou, S., y Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>

- Linder, J., y Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- López, J. (1998). *Procesos de investigación* (1a. ed.). Panapo.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–93. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach* (2a. ed.). R. D. Irwin.
- Melo Zamora, M. D., y Zarta Campos, M. A. (2022). Sostenibilidad y eco-eficiencia: Un modelo regional empresarial con visión global (Colombia). *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 11, 2-12. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85144887330>
- Moreno Bayardo, M. G. (1995). Investigación e innovación educativa. *Revista La Tarea*, (7). https://www.um.es/innova/OCW/material_didactico_digital_especialidad_dibujo/AplicacionTIC2012/5/ficheros/Articulo_3.pdf
- Nieto Cacho, L., y Parra Rodríguez, F. (2022). *Modelos y encuestas para la evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos*. Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).
- OCDE, y Eurostat. (2006). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3a.ed.). OCDE-Eurostat.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 751–775. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Palacios Preciado, M., y Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 23–34. <https://doi.org/10.22431/25005227.144>
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155. <https://doi.org/10.1108/00251741111094482>
- Peña, L. (2014). *Diseño de un manual de capacitación de personal para el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Ávila Química, S.A. en Valencia, Estado Carabobo* [trabajo de grado no publicado].
- Quiñónez Guagua, O., Castillo Cabeza, S. N., y Bruno Jaime, C. E., y Oyarvide Ibarra, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y

medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 194-206. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519015/28063519015.pdf>

- Rabetino, R., Kohtamäki, M., Foss, N. J., Rahman, N., y Huikkola, T. (2025). Microfoundations for business model innovation: Exploring the interplay between individuals, practices, and organizational design. *Journal of Product Innovation Management*, 42(4), 704-736. <https://doi.org/10.1111/jpim.12784>
- Rappa, M. (2000). *Managing the Digital Enterprise*. <http://digitalenterprise.org/index.html>
- Rappa, M. (2002). *Business Models on the Web*. Digital Enterprise. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Red Colombiana de Centros de Productividad. (2009). *Los centros regionales de productividad y su red de centros*.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (3), 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Salfore, N., Ensermu, M., y Kinde, Z. (2023). Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Heliyon*, 9(6), e16384. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384>
- Sánchez Ramón, J. M. (2005). La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 638-664. <http://hdl.handle.net/10486/660915>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., y Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., y Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-And-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.00>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tian, X., Wang, Y., y Kohar, U. H. (2024). Capital structure, business model innovation, and firm performance: Evidence from Chinese listed corporate based on system GMM model. *Plos one*, 19(6), e0306054. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306054>
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., y Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm.

Management Decision, 43(6), 789–809. <https://doi.org/10.1108/00251740510603565>

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10196789800000016>

Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf

Ucha, F. (2019). *Definición de Atención al cliente*. Significado.com. <https://significado.com/atencion-al-cliente/>

Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to be Done: Theory to practice* (1a. ed.). Idea Bite Press.

Vaterlaus, J. M., Cottle, N. M., Vaterlaus Patten, E., y Gibbons, R. (2018). Understanding customers: the jobs to be Done theory applied in the context of a rural food pantry. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 118(10), 1895-1902. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2018.02.011>

Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G., y Woerner, S. (2005). *¿Do some business models perform better than others? A study of the 10,000 largest US firms*. MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., y Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001>

Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Notas

-

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores manifestamos y declaramos que participamos de manera consciente en cada uno de los pasos de desarrollo de la investigación, sin afectar la funcionalidad y operatividad de la entidad indagada. Así mismo, declaramos que cualquier tipo de interés, ya sea del orden financiero, profesional o personal, no influirá inapropiadamente en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas en esta investigación.

-

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Farina Pacheco Granados: recabo de toda la información emitida por la ESPA, diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de información con su respectiva sistematización, y análisis.

Liliana María Casteblanco Martínez: indagación de todas las fuentes bibliográficas correspondientes, organización y estructuración del documento.

Información adicional

Cómo citar / How to cite: Pacheco Granados, F., y Casteblanco Martínez, L. M. (2025). Modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial: caso de estudio Aguachica ESPA. *Revista CEA*, 11(27), e3315. <https://doi.org/10.22430/24223182.3315>

Información adicional

redalyc-journal-id: 6381



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638182832003>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Farina Pacheco Granados,

Liliana María Casteblanco Martínez

**Modelo de negocio como herramienta estratégica que
impacta en la gestión comercial: caso de estudio
Aguachica ESPA**

***Business Model as a Strategic Tool That Impacts
Commercial Management: A Case Study of the Aguachica
Public Utility Company ESPA***

Revista CEA

vol. 11, núm. 27, e3315, 2025

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

revistacea@itm.edu.co

ISSN: 2390-0725

ISSN-E: 2422-3182

DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.3315>



CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional.**