

Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José*

Carlos Gerardo Enríquez Ordoñez**✉

Hugo Ceballos Gómez***

Paula Rosero Lombana****

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo: Enríquez, C., Ceballos, H. y Rosero, P. (2016). Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José. *Revista UNIMAR*, 34(2), 137-149.

Fecha de recepción: 11 de enero de 2016

Fecha de revisión: 09 de febrero de 2016

Fecha de aprobación: 19 de abril de 2016

RESUMEN

En este artículo se describe los avances de la propuesta de investigación “Diseño de un modelo de negocio inclusivo para los proyectos piloto adscritos a la Fundación Social como una práctica de responsabilidad social empresarial”, el cual estuvo dirigido hacia la propuesta de un diseño de modelo de negocios inclusivos para Melkochas Don José como empresa ancla y sus stakeholders, ubicados en La Unión, Nariño.

La investigación fue de tipo descriptiva, fundamentada en el enfoque empírico analítico, que nace a partir de la iniciativa de las empresas por perfeccionar sus condiciones de producción y comercialización y, al interés de la Fundación Social por mejorar las condiciones sociales de la región.

La Universidad Mariana propuso un diagnóstico de la cadena de valor de la empresa Melkochas Don José para la construcción de un modelo capaz de mejorar sus procesos productivos y de comercialización y, a sus proveedores, las condiciones sociales y de crecimiento económico. Los avances a la fecha permiten evidenciar que desde el concepto de negocios inclusivo es posible el fortalecimiento de la cadena, el desarrollo de la región y la Institución.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos, Cadena de valor, Competitividad, Posicionamiento.

Case of organizational innovation through inclusive businesses Melkochas Don José

ABSTRACT

The article describes the advances of the research proposal entitled “Design of an inclusive business model for pilot projects assigned to the Social Foundation as a practice of corporate social responsibility”, aimed at proposing an inclusive business model design for the company *Melkochas Don José* located in La Unión, Nariño.

The research was descriptive, based on the analytical empirical approach, which was born from the initiative of companies to perfect their conditions of production and marketing and, in the interest of the Social Foundation to improve the social conditions of the region.

*Artículo Resultado de Investigación. Hace parte del avance de investigación titulada: *Diseño de un modelo de negocio inclusivo para los proyectos piloto adscritos a la Fundación Social, como una práctica de responsabilidad Social Empresarial*; producto de una iniciativa de trabajo colaborativo de docentes de la Facultad de Posgrados a través de la Maestría en Administración y Competitividad y los Programas de Pregrado como: Trabajo Social, Administración de Negocios Internacionales y Comunicación Social de la Universidad Mariana en alianza estratégica con la Fundación Social, para realizar la caracterización de una comunidad específica como lo es la Empresa Productos Don José y sus diferentes grupos de interés con los cuales interactúa, y que desde perspectivas teóricas basadas en la participación, la inclusión y la innovación social, posibiliten la transferencia de conocimiento como pilar fundamental de crecimiento y sostenibilidad empresarial.

**✉Especialista en Finanzas. Docente Administración de Negocios Internacionales, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: cenriquez@umariana.edu.co

***Magíster en Gestión Empresarial. Docente Facultad de Postrados y Relaciones Internacionales, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: hceballos@umariana.edu.co

****Magíster en Educación desde la Diversidad. Docente Trabajo Social, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: prosero@umariana.edu.co

Mariana University proposed a diagnosis of the value chain of the company *Melkochas Don José*, for the construction of a model capable of improving its production and marketing processes and, to its suppliers, social conditions and economic growth. The advances to date allow showing that from the concept of inclusive business it is possible to strengthen the chain, the development of the region and the Institution.

Key words: Corporate Social Responsibility, Inclusive Business, Value Chain, Competitiveness, Positioning.

Caso de innovación organizacional através de negócios inclusivos Melkochas Don José

RESUMO

O artigo descreve os avanços da proposta de pesquisa intitulada “Desenho de um modelo de negócios inclusivo para projetos piloto atribuídos à Fundação Social como prática de responsabilidade social corporativa”, visando propor um modelo de negócio inclusivo para a empresa *Melkochas Don José* localizada em La Unión, Nariño, Colômbia.

A pesquisa foi descritiva, baseada na abordagem empírica analítica, que nasceu da iniciativa das empresas para aperfeiçoar suas condições de produção e comercialização e, no interesse da Fundação Social para melhorar as condições sociais da região.

Universidade Mariana propôs um diagnóstico da cadeia de valor da empresa *Melkochas Don José*, para a construção de um modelo capaz de melhorar seus processos de produção e comercialização e, para seus fornecedores, condições sociais e crescimento econômico. Os avanços até agora permitem mostrar que a partir do conceito de negócio inclusivo, é possível fortalecer a cadeia, o desenvolvimento da região e da Instituição.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Negócios Inclusivos, Cadeia de Valor, Competitividade, Posicionamento.

I. Introducción

La facultad de Posgrados y Relaciones Internacionales y los programas de Administración de Negocios Internacionales y Trabajo Social a través de este proyecto de investigación buscan profundizar en el tema de los negocios inclusivos, tomando como referentes los resultados de algunos casos de compañías en Colombia, y a partir de la caracterización de la cadena de abastecimiento de Melkochas Don José, identificar el modelo de negocio inclusivo más conveniente para el desarrollo empresarial bajo el contexto de responsabilidad social.

Desde el concepto de negocio inclusivo se pretende fijar las bases para la participación e inclusión social de las personas de bajos ingresos que hacen parte de la cadena de valor de Melkochas Don José (proveedores, distribuidores, empleados, consumidores) y que se dedican a la prestación de servicios y a la producción de maní y panela

como cultivos tradicionales del municipio de la Unión, Nariño.

Las empresas en su quehacer organizacional realizan actividades permanentes que conllevan un componente alto de responsabilidad social que en ocasiones en las mipymes, no se evalúa y mucho menos se registra. Las grandes empresas por el contrario generan métricas, buscando identificar y cuantificar el impacto de su actividad en la sociedad para posteriormente registrarlo y comunicarlo.

El desarrollo social y económico de un país como lo afirma López y Enríquez (2015), “depende en gran medida del nivel de crecimiento empresarial”. Cuantificar datos importantes en materia de: generación de empleo, participación de los proveedores, recaudo y pago de impuestos, es una tarea poco desarrollada en las pequeñas empresas, lo que impide indagar sobre su contribución a la sociedad. Es importante recordar que la responsabilidad social

empresarial (RSE) se apropia bajo diferentes denominaciones, pero se asume de manera similar en los diferentes contextos empresariales.

En el departamento de Nariño (Colombia), las empresas regionales realizan su actividad empresarial de manera empírica, careciendo algunas de ellas de estructuras organizacionales y procesos de gestión definidos, que les garantice una adecuada competitividad, participación y posicionamiento en el mercado.

La anterior situación ha concentrado esfuerzos de los actores que tiene la responsabilidad en el desarrollo de la región. Es así como a principios del año 2015 se crea una alianza estratégica entre la Universidad Mariana y la Fundación Social, con la finalidad de caracterizar desde la perspectiva de la responsabilidad social el perfil de Melkochas Don José, para posteriormente desde la perspectiva de la innovación social, recomendar posibles estrategias a implementar por medio del diseño de un modelo de negocios inclusivo y posibilitar la transferencia de conocimiento como pilar fundamental de crecimiento y sostenibilidad empresarial, para esta organización y para las empresas que se alinean en su cadena de valor y que permiten el cumplimiento de los objetivos del proyecto como generador de desarrollo a través de los negocios inclusivos.

Ahora bien, en cuanto al soporte teórico bajo el cual se sustenta la presentación de los avances de la investigación, se relacionan con los temas de RSE, negocios inclusivos y cadena de valor.

La RSE tiene como fundamento el complemento organizacional frente al compromiso de generar desarrollo sostenible para la actividad empresarial y el desarrollo regional, como lo afirma Enríquez y Ceballos (2015):

Los negocios inclusivos como instrumento para facilitar este propósito y la cadena de valor como instrumento para permitir el cumplimiento de la promesa de valor orientada a la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes y la innovación social que se constituye en el mecanismo óptimo

para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad empresarial y de país. (s.p.).

Negocios inclusivos

Ishikawa y Strandberg (2009) definen el concepto de negocios inclusivos “como una iniciativa del sector privado basada en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa”.

Desde esa perspectiva, se consideran los negocios inclusivos como un modelo capaz de articular fuerzas productivas en pro de garantizar el desarrollo sostenible de iniciativas privadas, a partir de la inclusión de comunidades de bajos ingresos que se asocian en la cadena de abastecimiento a la que pertenecen las organizaciones, bajo la figura de proveedores, distribuidores, trabajadores, clientes o consumidores, capaces a su vez no solo de desarrollar transformaciones productivas sino también de bienestar, convirtiéndose en ocasiones en generadores de empleo para los más pobres.

Stuar Hart desde la Red de Laboratorios de la Base de la Pirámide creada en la Universidad Cornell, afirma que los negocios inclusivos deben reunir las siguientes características:

- Desde el sector privado deben estar orientadas a crear valor para las comunidades más pobres y para la misma organización.
- Deben estar articulados al sector público y a las diferentes organizaciones civiles existentes para agrupar esfuerzos y captar oportunidades del entorno.
- La actividad debe asegurar un crecimiento sostenido empresarial desde lo ambiental, social y económico, manteniendo a su vez un desarrollo de su entorno organizacional.
- Debe posibilitar la réplica del modelo a fin de contribuir con la generación de beneficios económicos y la transformación de la sociedad.

Existen tres modalidades en las que los negocios inclusivos pueden vincular a la población de bajos ingresos (Ishikawa y Strandberg, 2009):

- Como consumidor buscando satisfacer sus necesidades con la generación de productos y servicios de calidad a precios y condiciones accesibles.
- Como productores, proveedores o distribuidores con su incorporación en actividades o funciones que hacen parte de las cadenas de valor.
- Como socio o aliado donde se comprometen esfuerzos para la creación de valor hacia la comunidad y crecimiento e innovación empresarial a largo plazo para la organización.

Responsabilidad Social Empresarial

Desde este concepto, “las empresas adoptan acciones en pro de la búsqueda permanente de beneficios hacia sus clientes, proveedores, empleados, la comunidad y el medio ambiente, en medio de relaciones duraderas y confiables, asegurando un impacto positivo en su entorno” (Rojas, 2013). Melkochas Don José se constituye en la empresa ancla frente al modelo de negocio que tiene la responsabilidad de generar un crecimiento ambiental y económicamente sostenible para las empresas y la región donde se ubica.

La organización es consciente que desde su entorno existen factores incontrolables que la afectan, y que sus acciones deben estar orientadas a aprovechar las oportunidades que se presentan, y por ende, a mitigar los riesgos, garantizando el desarrollo organizacional. “Estos factores representan comportamientos que afectan su capacidad competitiva, su forma de operar y modo de ver el entorno” (Gómez-Restrepo et al., 2004).

En relación con los proveedores, es muy común encontrar prácticas de RSE enfocadas al mejoramiento de las condiciones empresariales de la cadena de abastecimiento, lo cual algunos teóricos denominan desarrollo de proveedores. Esta estrategia consiste en brindarle al proveedor herramientas que le permitan mejorar sus productos o la prestación de los servicios.

De esta manera se brinda capacitación en gestión de la calidad, en prácticas de producción y sistemas de información, con el fin de hacer compatibles la cadena de valor de la organización con la de sus proveedores.

Otra de las estrategias que se fundamentan en los proveedores, consiste en tratar de garantizar que ellos sean socialmente responsables, y así lograr crear no solo una organización sino una cadena socialmente responsable. (Rojas, 2013).

Las empresas públicas o privadas adquieren obligaciones y compromisos en los diferentes entornos donde se desarrolla y con los grupos de interés con quienes interactúan. Estas obligaciones o compromisos surgen de los impactos que su actividad genera, desde lo social, laboral, medio ambiental y desde los derechos humanos. Las afectaciones en la gestión productiva y comercial así como sus relaciones con los grupos de interés son consecuencia de la RSE (Quintana, 2011).

Cadena de Valor

Las empresas en búsqueda de garantizar su posicionamiento y participación realizan diferentes actividades para asegurar un producto o servicio de calidad capaz de satisfacer adecuadamente las necesidades y deseos de sus clientes.

Estas actividades van desde la gestión de compras hasta la comercialización y apoyo en la función de ventas. Kramer y Porter (2006) divide la cadena genérica de valor en dos tipos de actividades: las primarias, que tienen que ver con la producción, comercialización, entrega y reparación del producto, y las de soporte, que apoyan las actividades primarias.

Las actividades primarias incluyen: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicios posventa. Por otro lado, en las actividades de soporte están: la infraestructura de la firma, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico, la gestión de compras. Todas estas actividades deberán de ser coordinadas y gestionadas de acuerdo con el modelo de negocios y la industria en la que se desenvuelve la empresa (Rojas, 2013).

2. Metodología

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo por cuanto el interés que la sustenta es el de poder diseñar e implementar un modelo de negocio inclusivo, medir el impacto social, la gestión empresarial de pequeñas empresas y su incidencia

en torno al cumplimiento de la responsabilidad social en los últimos 3 años en la región.

El estudio del proyecto piloto (Melkochas Don José) adscrito a la Fundación Social, se fundamentó en el enfoque Empírico Analítico o Positivista, como un método lógico y coherente con una serie de pasos que orientan el proceso investigativo para “descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica” (Tamayo, 2004, p. 27).

La investigación fue de tipo descriptivo – evaluativo, en este sentido, el estudio permitió reunir un conocimiento concreto del estado actual de la organización adscrita a la Fundación Social, realizar un análisis del proceso desarrollado al interior de las mismas y con ello, describir los componentes de la responsabilidad social en función de los logros y sus aportes obtenidos en el contexto, conllevando a la proposición de condiciones relacionados con el diseño e implementación de un modelo de negocios inclusivos, la responsabilidad social y la evaluación periódica de su impacto.

Instrumentos de recolección de datos

Desde el paradigma cuantitativo la aplicación de encuestas permitió obtener información mediante el acercamiento directo a los pequeños empresarios y empleados de la región, dedicados a la producción de maní y panela y a la distribución del producto elaborado por Melkochas Don José, con el fin de levantar un diagnóstico social que permitiera evaluar el impacto de estas organizaciones en el entorno, para realizar una explotación y exploración de los datos, tener mayor fidelidad de los instrumentos, integralidad en el momento de generar las posibles soluciones, la optimización de los resultados y significados que se le den a los mismos.

Además, el proceso se apoyó en la aplicación de entrevistas semiestructuradas, contribuyendo al trabajo de campo investigativo en cuanto a las actividades que se desarrollan al interior de las empresas, los motivos y significados de la responsabilidad

social para los diferentes actores y el manejo del cumplimiento de la reglamentación colombiana en función del impacto social que han desarrollado en el entorno organizacional y productivo.

Como unidad de análisis se encuentran Melkochas Don José adscrita a la Fundación Social y los grupos de interés que interactúan en la actividad económica que realiza esta organización.

Como procedimiento para la realización del estudio se plantearon las siguientes fases:

- Fase inicial. En esta fase se realizó la elaboración y cualificación de la propuesta investigativa y se validaron los instrumentos de recolección de información.
- Fase intermedia. En esta etapa, se realizó el trabajo de campo, recolectando la información y sistematizando los resultados obtenidos.
- Fase final. En esta fase se elaboró la propuesta de negocios inclusivos y se socializaron los resultados con todos los participantes del proceso.

3. Resultados

La Universidad Mariana en alianza con Fundación Social y el compromiso de la empresa Productos Don José, planteó una presente investigación que busca el desarrollo del municipio de la Unión a partir de la articulación de los actores vinculados en la cadena de valor donde realizan su actividad empresarial, a través de la innovación en el modelo actual de producción bajo el concepto de negocios inclusivos.

El objetivo general estuvo orientado a diseñar un modelo de negocios inclusivos para Melkochas Don José como proyecto piloto adscritos a la Fundación Social, con el fin de definir acciones estratégicas en torno al cumplimiento de la RSE. También, se planteó como uno de los objetivos específicos, la caracterización de la gestión empresarial y de negocios de la organización, tema sobre el cual se ha logrado indagar entre otros los siguientes resultados, que corresponden a las condiciones de la empresa para garantizar el desarrollo del modelo como base de articulación de negocios inclusivos.

En el departamento de Nariño se encuentra el municipio de la Unión que por estar asentado en la cordillera de Los Andes cuenta con variedad de climas: frío, templado y cálido. Entre sus productos principales el café, como renglón básico de su economía a la par del comercio y los servicios, como sus principales fuentes de producción, brindándole los bienes y servicios a un área de influencia de más de treinta y seis mil habitantes.

De la misma manera, son importantes los cultivos de maní, banano, plátano, tomate de árbol, tomate de carne, naranja, granadilla, lulo, caña de azúcar, fique y demás frutales propios de este clima. Aunque no es determinante la actividad ganadera, se destacan las veredas de Olivos y Llano Grande en la producción de ganado de carne. El municipio carece de ganado lechero, por lo tanto, se ve en la necesidad de abastecerse de productos lácteos producidos en municipios cercanos e incluso de la capital del Departamento. Otros sectores sobresalientes son: porcino, avícola, cuyicultura, apicultura, piscicultura, cunicultura y ovino.

Existen en La Unión microempresas como la de confección de calzado, que genera empleo para numerosas familias, aunque hoy en día, debido a la realidad que vive el país y la región, ha perdido la característica que la identificaba y era su fuerte: la calidad. Entre otras actividades se encuentran la ebanistería, carpintería, floristería y cerrajería. En la confección de ropas es notoria la abundancia de talleres que se distinguen por la calidad de sus trabajos y satisfacen las necesidades deportivas y escolares de la zona norte.

La Fundación Social fundada en 1911 por el Padre José María Campoamor, sacerdote Jesuita español, es una entidad civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, de carácter fundacional, cuya misión es “contribuir a superar las causas estructurales de la Pobreza para construir una sociedad más justa, solidaria, productiva y en paz”.

Para intervenir estructuralmente en la sociedad, ha desarrollado, a lo largo de la historia, un modelo de actuación constituido por dos instrumentos: las empresas y los Proyectos Sociales Directos.

Desde lo social, la fundación trabaja directamente con las comunidades en condiciones de pobreza, y

con otros actores del territorio en la implementación de estrategias para la inclusión y en proyectos de desarrollo orientados a mejorar la calidad de vida del territorio, e interviene directamente para consolidar en los territorios unas Condiciones Básicas de Desarrollo (CBD).

Melkochas Don José a pesar que no hace parte de los renglones priorizados por el municipio y que se articula a los productos derivados de la caña de azúcar, en los últimos años ha logrado una participación importante no solo a nivel regional sino también a nivel nacional en la producción y comercialización de Melkochas, un producto tradicional que de manera artesanal se realiza en los hogares del departamento de Nariño, y para la población de bajos ingresos, se constituye en un medio de subsistencia que se realiza y se comercializa de manera informal a nivel de tiendas, ventas ambulantes y pequeños supermercados.

Diagnostico organizacional

Melkochas Don José es una Sociedad de Acciones Simplificada conformada por 11 accionistas, ubicada en el municipio de la Unión Nariño, con una antigüedad de trabajo de 7 años. Su actividad principal es la producción y comercialización de melcochas, y actualmente cuenta con 30 empleados contratados directamente en la organización.

En sus inicios, la empresa se constituyó como una Empresa de Trabajo Asociado (EAT) y en julio de 2012 se constituye como Sociedad Simplificada por Acciones (SAS). La dirección de la empresa en los primeros años estuvo a cargo del señor Rodrigo Esteban Ortega, y en la actualidad el señor Mario León Ortega.

Melkochas Don José ingresó al mercado con la presentación de un dulce blando a base de panela y maní en presentaciones tradicional de 100, 140 y 200 gramos; además, trabaja las presentaciones en caja de 6 x 150 y 12 x 420 y su producto denominado Manibool.

Desde siempre, los procesos productivos desarrollados son netamente artesanales y sus productos se comercializan y distribuyen desde el punto de venta localizado en la planta de producción en el municipio de la Unión (Nariño), avenida Panamericana vía al norte, donde se atiende a consumidores

y pequeños intermediarios locales. En la actualidad, mantiene el punto de venta en esta dirección y amplía su comercialización con la ubicación de vendedores personales e intermediarios en los mercados de Pasto, Cali, Popayán y Bogotá.

La presentación de la melcocha tradicional hace referencia a un producto elaborado a base de panela y consumido tradicionalmente en los hogares de la región, realizado de manera artesanal y que se caracteriza por usar una hoja natural (achira) como empaque. Su fabricación y consumo predomina en zonas paneleras y de cultivo de caña, y culturalmente se constituye en la fuente de ingreso para familias pobres que lo comercializan en pequeñas tiendas o supermercados de barrio, y a través de negocios ambulantes informales. Para Melkochas Don José a pesar de las nuevas presentaciones en caja, la melcocha tradicional sigue liderando en la facturación con un 70,2% en su participación, seguido de la presentación en caja de 6 unidades por 510 gramos con un 25,4%; constituyéndose esta última como una presentación que lidera la venta a través de la distribución tienda a tienda.

La empresa de acuerdo a su información, factura el 50% a través de venta directa en sus puntos de venta, los mayoristas se constituyen en el 45% de la facturación, y los minoristas participan con un 5% de las ventas totales.

El departamento de Nariño le representa el 90% de sus ventas, atendiendo principalmente a pequeños comercializadores ubicados en el municipio de La Unión y Pasto.

Las actividades de marketing desarrolladas por la empresa le han permitido un posicionamiento de su portafolio. Es así como, la melcocha en su presentación tradicional es reconocida por su precio accesible a los consumidores, las nuevas presentaciones en caja le asignan características diferenciadoras a la presentación tradicional de la empresa y la competencia, y la aceptabilidad del nuevo producto manibool por su calidad en la presentación. Un elemento que ha representado un papel importante para dicho incremento han sido las Zonas Francas. En la definición, aceptada internacionalmente, se encuentra la de Garay (2004), quien dice que tienen como misión crear un espacio

económico competitivo, que permita, a través de la reducción de los costos y de la simplificación de los procedimientos administrativos, atraer inversiones que permitan desarrollar nuevas actividades, ofreciendo incentivos fiscales y mejores servicio de apoyo a los usuarios.

Este concepto ha permitido establecer nuevas formas de comercialización a mercados internacionales, convirtiéndose en una ventaja para los países emergentes, entre ellos los de América Latina, quienes presentan un gran reto, referido a la necesidad de conocer cuáles son y cómo pueden funcionar las relaciones comerciales y políticas en el mundo global en cuanto a los nuevos escenarios internacionales; es por ello que se encuentran sometidos a la inestabilidad económica, tomando en cuenta que en el mundo actual los mercados segmentados y las políticas aisladas, sólo sirven para intensificar los riesgos de vulnerabilidad, favoreciendo la desintegración y minimizando las posibilidades de explorar nuevos caminos que permitan potencializar sus capacidades en un entorno global. (Ceballos, Narváez y Ruiz, 2015, p. 365).

Respecto de la imagen de sus marcas, la empresa afirma que Melkochas es una marca reconocida en el mercado y que Manibool, aunque viene incrementando su facturación aún no está totalmente posicionada. Es necesario mencionar que melcocha es el nombre tradicional regional que identifica a un dulce elaborado a partir de la panela y que la empresa Melkochas Don José apropia este nombre como su marca y lo promociona en la presentación de sus productos. Esto le garantiza una aceptación dentro del mercado local por el posicionamiento natural del producto.

Respecto de la calidad, al indagar a los grupos de interés asociados a la actividad, es necesario reconocer la valoración que los empresarios, los clientes, proveedores, consumidores, el personal de la empresa y la competencia hacen sobre la buena calidad del producto. Esto contrasta con el incremento en la participación de los últimos años.

Frente a la definición de la oferta la empresa asegura que se realiza desde la capacidad productiva, de las condiciones de demanda, de la presentación y diseño del producto, los servicios posventa que ofrece y la relación con los grupos de interés para su promoción.

En el desarrollo de nuevos productos es de destacar que Melkochas Don José solo se apoya de la información suministrada por las áreas: comercial, de producción y las decisiones de sus directivas. A la fecha en su estructura organizacional no cuenta con un área de investigación y desarrollo, no realiza estudios de mercado y no hace seguimiento a sus clientes. Pese a lo anterior, mantiene procesos de desarrollo que le han permitido un grado de innovación en el producto y un aumento en la participación de sus nuevas presentaciones.

Entre sus objetivos corporativos plantea el ingreso de sus productos al mercado internacional, y ha realizado algunas actividades en búsqueda de la internacionalización de su actividad como lo es: exportaciones no habituales, búsqueda de información en temas relacionados a barreras de entrada, participación en ferias, búsqueda de alianzas con clientes en el exterior, entre otras. Lo anterior por cuanto el posicionamiento y el logro de participación en el mercado internacional actualmente es una de los retos estratégicos a desarrollar por la organización.

El proyecto pretende a través de un modelo de negocios inclusivos, promover el encadenamiento productivo con pequeños productores de maní y panela, beneficiando alrededor de 350 familias de la región por medio de acuerdos de pactos de comercio justo, que permiten degustar a clientes y consumidores un excelente producto con sello regional y armonía ambiental.

Es por ello que, con la participación activa de los dueños de la empresa, se identificaron por medio de un diagnóstico organizacional, algunos puntos focales de las condiciones actuales de la organización y factores del entorno comercial de las mismas como:

- Desconocimiento en apropiación de factores tecnológicos en los procesos organizacionales, productivos y comerciales de la empresa.
- Inadecuados procesos organizacionales, productivos y comerciales de los proveedores de maní.

- Baja disponibilidad de talento humano calificado.
- Poca generación de procesos innovadores en el producto final acorde a exigencias del mercado.
- Altos costos de insumos.
- Altos costos del producto por excesiva presencia de intermediación.
- Baja competitividad y productividad de la empresa frente a exigencias de mercado.
- Bajo desarrollo científico y tecnológico en los procesos y productos.
- Baja capacidad de transferencia de tecnología que permita incursión en mercados nacionales e internacionales.
- Ausencia de iniciativas de fortalecimiento empresarial y crisis empresarial.
- Baja calidad de la infraestructura y equipos necesarios para la producción y comercialización de forma industrial.
- Desconocimiento de estrategias de comercialización en mercados nacionales e internacionales.
- Poca iniciativa y motivación de la población por estrategias de fortalecimiento gremial.
- Desarrollo de productos con poco valor agregado.

Estos factores se priorizaron por medio de la aplicación de la Matriz de Vester, para poder determinar cuál es el problema principal y de esta manera, perfilar si se hace necesario para la empresa implementar procesos de innovación en modelos de negocio, innovación en productos, innovación en procesos, innovación en sistemas de gobierno corporativo.

Tabla 1. Matriz de Vester

No.	Problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Activos (X)
1	Desconocimiento apropiación de factores tecnológicos en los procesos organizacionales, productivos y comerciales de la empresa	0	2	0	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	30
2	Inadecuados procesos organizacionales, productivos y comerciales de los proveedores de maní	3	0	0	3	0	2	2	1	2	1	2	2	2	1	21
3	Baja disponibilidad de talento humano calificado	1	2	0	1	0	0	1	1	1	2	0	1	0	1	11
4	Poca generación de procesos inovadores en el producto final acorde a exigencias del mercado	1	2	1	0	0	1	1	1	3	1	2	2	1	0	16
5	Altos costos de insumos	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
6	Altos costos del producto por excesiva presencia de intermediación	2	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	7
7	Baja competitividad y productividad de la empresa frente a exigencias	2	2	2	0	0	1	0	2	0	2	3	0	0	1	15
8	Bajo desarrollo científico y tecnológico en los procesos y productos	3	0	1	2	1	2	1	0	2	1	1	2	1	2	19
9	Baja capacidad de transferencia de tecnología que permita incumplimiento	2	2	3	2	0	1	2	1	0	1	2	1	0	0	17
10	Aucencia de iniciativas de fortalecimiento empresarial y crisis	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	4
11	Baja calidad de la infraestructura y equipos necesarios para la producción y comercialización forma industrial	3	2	0	3	0	1	1	1	2	2	0	0	0	0	15
12	Desconocimiento de estrategias de comercialización en mercados nacionales e internacionales	2	1	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	8
13	Poca iniciativa y motivación de la población por estrategias de financiamiento	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	2	19
14	Desarrollo de productos con poco valor agregado	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	21
	Pasivos (Y)	24	21	12	20	6	15	19	13	14	17	14	14	8	10	207

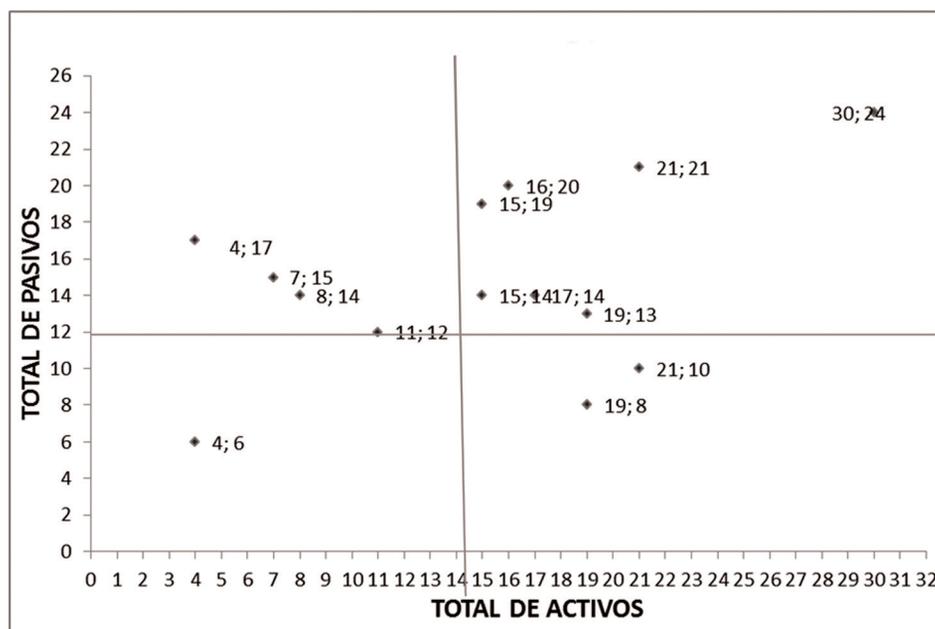


Figura 1. Gráfica de clasificación de problemas.

Se evidencia como problema central de la organización: desconocimiento en apropiación de factores tecnológicos en los procesos organizacionales, productivos y comerciales de la empresa; y para ello, se puede decir que se considera una oportunidad de construir un Modelo de Negocio Inclusivo, ya que cumple como lo menciona AVINA (2010, p. 4) con tres condiciones esenciales: 1) ser autosustentable; esto quiere decir, que su viabilidad en el mediano y largo plazo no puede depender de subsidios o apoyos externos a la lógica del mercado en el que opera, salvo al inicio y únicamente hasta el momento de su consolidación; 2) ser ambientalmente responsable; esto responde al hecho comprobado de que los colectivos de la BDP son los más perjudicados por el impacto ambiental de los sistemas productivos, y 3) generar una mejora real en la calidad de vida de esos colectivos.

Estos factores permiten identificar que para que la empresa Productos Don José pueda consolidar su posicionamiento de mercado, existen ciertas características de entorno que se pueden considerar como oportunidades de negocio presentes en nuestra investigación. Por esa razón, se ha propuesto el concepto de sectores de oportunidad para designar espacios locales, capacidad instalada, rubros de actividad y/o cadenas de valor en los que existen condiciones para la creación de negocios inclusivos. En base al estudio de casos, se concluye que existen siete factores cuya presencia favorece la creación de NI y por lo tanto, el análisis de su presencia/ausencia es relevante para evaluar la existencia de sectores de oportunidad.

4. Discusión

Para Quintana (2011), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es moda pasajera, el transcurso del tiempo y las experiencias han convertido a la RSC en un elemento necesario para la supervivencia de las organizaciones. Lo anterior contrasta con la necesidad que tienen las organizaciones de asegurar su crecimiento sostenido en los mercados donde actúan, y esto solo es posible no solo asegurando procesos productivos confiables al interior de la organización, sino además manejando relaciones a largo plazo con los grupos de interés, que participan aportando productos o servicios

de calidad que garantizan a la organización una participación y posicionamiento competitivos. A la par de este impacto, se manifiestan cambios en las condiciones sociales, económicas y ambientales de su entorno, y que afectan específicamente a estos grupos de interés.

Desde el concepto de negocios inclusivos de Ishikawa y Strandberg (2009), es definido como una iniciativa del sector privado, basado en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa, es evidente que al generarse una apropiada articulación de la empresa ancla a los grupos de interés, estos se afectarán en la generación de beneficios a aquellas organizaciones, personas o familias que contribuyen en uno de los eslabones en la cadena de valor. Esto redundará en bienestar para los grupos de interés y en oportunidades para cumplir con la RSC por parte de la empresa, basada en el desarrollo de modelos inclusivos.

Las comunidades juegan un factor relevante para el progreso y desarrollo de todas las actividades de nuestra sociedad, por ende, su participación en los diferentes espacios (la familia, la educación, el trabajo, entre otros aspectos) genera sostenibilidad para el avance de sus acciones. La empresa Melkochas Don José de La Unión, Nariño, promueve la participación de los sectores pobres y vulnerables impulsando la cooperación, el trabajo comunitario, el desarrollo de nuevas alternativas de producción y empleo. En esa responsabilidad, los grupos vulnerables en su mayoría jóvenes desempleados y tenderos de la región son vinculados a su cadena de valor, logrando así mejorar y desarrollar mejores condiciones de vida de la población, y contribuir a la reducción de los eslabones de la pobreza.

A su vez, la Fundación Social como una entidad que apoya y contribuye a la atención de grupos vulnerables, combate la pobreza y promueve la equidad social, mediante la consolidación de nuevas propuestas de inclusión productiva y mejoramiento social. Cumpliendo con el objetivo del desarrollo social de la comunidad para dinamizar los procesos de organización y participación comunitaria para la consolidación de negocios inclusivos, la Fundación Social ha aunado esfuerzos con la academia, con el propósito de conocer cuáles han sido las capacidades

empresariales de Melkochas Don José, para poder brindar bienes y servicios a la comunidad de bajos ingresos, y especialmente, posibilitar apalancarla hacia el valor compartido.

Al respecto, promover cadenas de valor permite desarrollar modelos de negocios inclusivos y sostenibles; no obstante es necesario entender y comprender aquellos retos y desafíos a los cuales se enfrentan las empresas del sector privado, al incorporar dentro de sus cadenas de valor a los sectores pobres y vulnerables, que representan a la gran mayoría de la población, que traducida en cifras serían aquellos grupos familiares que sobreviven con menos de un salario mínimo legal vigente.

Desde esta perspectiva, el cuestionamiento sería entonces: ¿cómo han logrado estas empresas, con una estrategia de inclusión social, crear lo que se denomina el valor compartido? Es decir, en un esquema de ganar – ganar, generar un beneficio social que permite atender las necesidades y desafíos de la sociedad. Estos componentes contribuyen a socializar un conocimiento, que anteriormente era exclusivo para un sector de la economía, pero que hoy en día sus aportes han identificado la manera de proveer bienes y servicios a un segmento desfavorecido de la sociedad, que le permite no solo generar ingresos, sino adoptar nuevas ideas de emprendimiento y transformar sus condiciones de vida.

En este sentido, se ha venido visualizando una nueva tendencia en el sector empresarial, sin dejar de lado la RSE, que tradicionalmente se relacionaba con acciones filantrópicas dispersas, de inversiones, contribuciones o donaciones económicas para subsanar aquellas necesidades más sentidas de un grupo poblacional; dando apertura al diálogo en esta nueva tendencia de la inclusión productiva y sostenible, a una estrategia empresarial que no permite ver a los grupos vulnerables como actores pasivos o estáticos sino como actores principales de su cadena de valor, ya sea como consumidor, proveedor o distribuidor; de ahí que, el fortalecimiento de los pequeños negocios y la creación del valor compartido se convierten en nuevas estrategias de RSE donde es posible progresar de manera conjunta.

Es así que, el fortalecimiento de pequeños negocios, permite desarrollar las capacidades empresariales,

de liderazgo y participación de las poblaciones, porque la RSE atada a la cadena de valor, considera el potencial de crecimiento de sectores estratégicos para el progreso de las regiones; por ello, generar alianzas con Fundación Social, le ha permitido a Melkochas Don José consolidar ideas emprendedoras para que la población de bajos ingresos se incluya en su cadena de valor y puedan acceder a su bienes y servicios, y por ende, transformar su condición de vida y la del contexto en la que se desenvuelve.

Sin duda, ejemplos como éste de inclusión productiva cobra más importancia día a día debido a que las personas buscan mejores niveles de vida, eso incluye la calidad de vida que se tiene tanto individual como grupal; hay que tener en cuenta que los individuos se complementan en muchos sentidos del diario vivir, y es necesaria la prevalencia de estos mecanismos para obtener una sociedad equitativa y solidaria con quien lo necesita.

Cabe resaltar que la inclusión productiva es de gran valor para minimizar la desigualdad y la pobreza; Soto (2013) refiere sobre la importancia de la inclusión productiva, la cual:

Uno de los enfoques que cobra cada vez más vigencia al abordar temas de reducción de la desigualdad y la pobreza es el del crecimiento económico inclusivo, entendido como el mecanismo mediante el cual comunidades de bajos recursos se incorporan de forma productiva a los procesos de desarrollo empresarial, contribuyendo de esta forma a la reducción de las desigualdades y a la salida de la pobreza de manera estructural, por la vía de la mejora de las oportunidades de empleo. (p. 12).

La pobreza ha sido la marca de muchos pueblos tras los años, es una problemática de gran relevancia que no se puede mitigar solo con ayudas asistencialistas, por esa razón, se ha buscado formas en que las personas vulnerables económicamente encuentren una estabilidad que las ayude a salir adelante. La inclusión productiva, para el caso de Productos Don José S.A.S en la Unión Nariño, ha sido uno de los mecanismos que ayuda a las comunidades para que se desarrollen y encuentren mejores niveles de vida; empresas como ésta son galantes de brindar esas oportunidades de obtención de empleo.

Como lo afirma Soto (2013):

En América Latina y el resto del mundo, la promoción del desarrollo empresarial se ha consistido en la puesta en marcha de estrategias y acciones dirigidas al fortalecimiento de la cadena productiva de sectores específicos, con miras a lograr metas concretas de optimización de procesos productivos en las distintas etapas de la cadena. Estas estrategias, que en general contribuyen a la creación de oportunidades para la expansión de las empresas y, por ende, la demanda de nuevos empleos, suelen concentrarse mayormente en las zonas urbanas, en donde existen diferentes empresas establecidas que interactúan desde distintos roles para la producción de bienes y servicios. (p. 13).

Además, Soto (2013), reafirma que los pobladores de las zonas de menores ingresos suelen encontrarse con dos importantes desafíos para incrementar sus ingresos: en primer lugar, las limitadas opciones de trabajo o empleo estable, producto de la baja diversificación de actividades productivas existentes en las zonas rurales, y en segundo lugar, los ingresos insuficientes e inestables que impiden la superación de brechas de desarrollo como malnutrición y bajos niveles educativos.

Lo citado anteriormente connota que cada día los empresarios o microempresarios necesitan de la participación de poblaciones que requieran de las oportunidades que les sean brindadas, es claro que los bajos recursos de muchas comunidades no permiten su desarrollo para poder ejercer activamente en un trabajo, pero es gracias a los pocos interesados, que un desarrollo colectivo logra salir adelante.

Los empresarios que son responsables socialmente son aquellos que valoran el esfuerzo de las personas de menos recursos y es por eso, se les brinda el apoyo y la oportunidad de trabajo para que solventen sus necesidades, aportando en el desarrollo de ellos y sus familias.

En este contexto, y como parte de los objetivos de incorporación de estas comunidades a los procesos productivos, surgen entonces dos preguntas enfocadas en la generación de mayores oportunidades de crecimiento y empleo estable: 1. ¿Cómo lograr que los microempresarios y pequeñas unidades de producción existentes crezcan a niveles en donde

comiencen a demandar un mayor número de empleados mejor remunerados? y 2. ¿Cómo promover la formalización de los microemprendimientos para facilitar su incorporación a las cadenas productivas y los mercados?. (Soto 2013, pp. 13-14).

Estas preguntas resultan entonces por la exigencia de brindar trabajos estables y bien remunerados, y por otra parte, por la necesidad de los empresarios para obtener mayores ingresos y poder ayudar a las poblaciones que lo necesitan, obteniendo entonces mayor productividad.

De acuerdo con Soto (2013):

El enfoque de inclusión productiva permite dar respuestas a muchos interrogantes para la inserción de las comunidades de menores ingresos en el desarrollo económico como mecanismo de superación de la pobreza y reducción de los niveles de desigualdad. Estas estrategias suelen estar constituidas por esfuerzos liderados por diversas organizaciones que buscan incorporar a las poblaciones más pobres a los procesos productivos, desde la perspectiva de empresarios, empleados asalariados y consumidores, promoviendo así un mejor funcionamiento de las cadenas de valor y los mercados. Desde la perspectiva productiva, estas estrategias suelen impactar a las comunidades beneficiarias de menores ingresos, fundamentalmente a través de las pequeñas unidades de producción y micro emprendimientos. (p. 14).

No obstante, es necesario que se den procesos de sensibilización de las instituciones públicas y privadas sobre este tipo de negocio. Es muy importante tomar medidas para capacitar a las personas vulnerables, generar conocimiento en ellas para que adquieran ciertas capacidades que ayuden en la formación de cadenas, que para los empresarios o empresas pequeñas son necesarias, pues de esa manera, pueden adquirir mejores niveles de vida.

5. Conclusiones

Los resultados anteriormente expuestos, los recursos técnicos, humanos, la actividad organizacional y la posición estratégica de la empresa, son elementos que permiten intuir que desde los propósitos de la investigación, la empresa se constituye en la base para el diseño y puesta en marcha del modelo de negocio inclusivo, que busca articular a los grupos

de interés que se beneficiarán a través de la actividad principal en la producción y comercialización de productos a base de panela y maní.

Desde el concepto de negocio inclusivo es necesario considerar a aquellas personas, comunidades o empresas que buscan beneficiarse a través de la articulación de su quehacer diario a una actividad principal, capaz de garantizar la satisfacción de sus necesidades y el crecimiento sostenible de la actividad a la que se vincula. En este caso en particular, está relacionado a las personas y organizaciones que están asociadas a la producción de panela y maní, que de manera particular u organizacional están vinculadas como proveedoras a Melkochas Don José.

Desde el concepto de responsabilidad empresarial, las condiciones actuales de la empresa le permitirán cumplir con su responsabilidad social.

El modelo basado en negocios inclusivos le aportará a la empresa ancla condiciones de competitividad productiva y comercial, y a la vez, asegurará desarrollo y beneficios para las pequeñas empresas o familias que se alinean en la actividad productiva de la empresa.

El desarrollo del modelo se convertirá en un referente para ser replicado en otros sectores o actividades, contribuyendo al desarrollo de región.

6. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

Referentes

- AVINA. (2010). Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y Marco Conceptual para el Trabajo de AVINA. Recuperado de <http://espanol.nextbi-llion.net/blogpost.aspx?blogid=155>
- Ceballos, H., Narváez, L. y Ruiz, S. (2015). Importancia de la zona franca "Alimentos Nariño SA", como herramienta gerencial de exportación para las empresas del sector agropecuario de Nariño. En: L. Montengro, *La construcción de cultura emprendedora y empresarial un reto para América Latina en el siglo XXI: Memorias del 3er Congreso Internacional de Emprendimiento* (pp. 365-369). San Juan de Pasto, Colombia: Editorial UNIMAR.
- Enríquez, C. y Ceballos, H. (2015). Fortalecimiento de la incubación de empresas de base tecnológica a nivel regional como estrategia de desarrollo de la cien regional. En: L. Montengro, *La construcción de cultura emprendedora y empresarial un reto para América Latina en el siglo XXI: Memorias del 3er Congreso Internacional de Emprendimiento* (pp. 371-386). San Juan de Pasto, Colombia: Editorial UNIMAR.
- Garay, L. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Gómez-Restrepo, C., Bohórquez, A., Pinto, D., Gil, J., Rondón, M., Díaz-Granados, N. y Pinto, D. (2004). Prevalencia de depresión y factores asociados con ella en la población colombiana. *Rev Panam Salud Pública*, 16(6), 378-86.
- Ishikawa, A. y Strandberg, L. (2009). Negocios Inclusivos: Creando Valor para las Empresas y para la Población de Bajos Ingresos. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 8(9), 7-31.
- Kramer, M. y Porter, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. López, V. y Enríquez, C. (2015). Desarrollo de Productos Tecnológicos al Servicio de la Sociedad. En: L. Montenegro, *La construcción de cultura emprendedora y empresarial un reto para América Latina* (pp. 389-402). San Juan de Pasto, Colombia: Editorial Unimar.
- Quintana, M. (2011). Responsabilidad Social de la Empresa. *Visión Empresarial*, 4.
- Rojas, G. (2013). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué: Editorial Universidad de Ibagué.
- Soto, L. (2013). *Inclusión Productiva y Desarrollo Rural. Acceso a mercados en localidades de bajos ingresos*. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.