

Factores de éxito y valor compartido en negocios inclusivos

Dr. Emilio Iberbuden

Emilio Iberbuden¹⁵

Resumen

Este artículo se orienta a determinar cuáles son los Factores de Éxito dentro del esquema de cadena de valor correspondiente a emprendimientos empresariales inclusivos o también denominado modelos de negocios inclusivos. La relevancia de la identificación de los factores de éxito radica en la posibilidad de contar con información clave para encarar con efectividad este tipo de modelo de negocio en favor del desarrollo socioeconómico integral. La información proveniente de fuentes primarias y secundarias, obtenida mediante un proceso metodológico basado en el método científico, permitió identificar que los factores críticos de éxito varían conforme al sector económico en el cual se desempeña una determinada empresa y también respecto al tipo de emprendimiento inclusivo que realiza, siendo claro en todos los casos, que el modelo de negocio inclusivo constituye una alternativa muy válida para la inclusión social con sustentabilidad en el tiempo.

Palabras Claves: Negocios Inclusivos, Valor Compartido, Cadena de Valor, Factores de Éxito.

Abstract

This article aims to identify the Success Factors are within the framework of corresponding value chain to inclusive business ventures or also called inclusive business models. The importance of identifying factors of success lies in the possibility of having key information to effectively deal with this type of business model for the comprehensive socio-economic development. Information from primary and secondary sources, obtained through a methodological process based on the scientific method, identified the critical success factors vary according to the economic sector in which a particular company company performs and also about the kind of inclusive venture It is performing, being clear in all cases that the inclusive business model is a very valid for social inclusion with sustainability in time alternative.

Keywords: Inclusive Business, Shared Value, Value Chain, Critical Factors of Success.

Introducción

En los últimos años se ha incrementado exponencialmente la reflexión acerca del protagonismo empresarial en el concepto amplio del desarrollo. Esta situación ha impulsado a varios pensadores

15. *Doctor en Administración de Empresas | Catedrático Universitario | Consejero Asesor en Estrategia Empresarial, Innovación, Organización y Desarrollo Institucional emilioiberbuden@gmail.com | Facebook & LinkedIn: /emilioiberbuden | Twitter: @EmilioIberbuden*

a fijar la atención en el sector privado como el principal actor capaz de transformar y crear oportunidades de desarrollo. ¿En qué sentido puede esta situación ser una oportunidad para el sector privado? ¿Es posible desarrollar nuevos modelos de negocios que permitan la inclusión de las comunidades de bajos ingresos en las cadenas de valor? ¿Cómo puede el sector empresarial impulsar la generación de empleos, el aumento de los ingresos a las personas, la reducción de la pobreza, y el desarrollo socioeconómico de la región en la cual está inserta?

En el contexto de esta reflexión actual, surge el concepto de Negocios o Emprendimientos Inclusivos, que no son Filantropía Empresarial ni Responsabilidad Social Empresarial sino más bien, un modelo empresarial que si bien es reciente, ha sido de importante interés para diferentes sectores contemporáneos (empresarial, educación, social, etc.). Este tipo de negocios podría constituir una forma eficaz y eficiente para el desarrollo empresarial y al mismo tiempo para la inclusión socioeconómica de poblaciones vulnerables. Siguiendo la misma línea de pensamiento, es muy interesante que el Prof. Michael Porter, al introducir hace un tiempo su nueva teoría denominada “el valor compartido”, indicó que las necesidades de la sociedad, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas (Porter y Kramer, 2011).

Bajo esta postura también ha dicho que en la actualidad se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia, cuyo propósito no se trata de hacer obras filantrópicas, asistencialistas o iniciar un nuevo estilo de vida, sino más bien se hace referencia al cambio en la mentalidad de los dirigentes de las empresas. Esta perspectiva sobre los negocios es innovadora y propone que el rol que tradicionalmente ha jugado la empresa en las sociedades, de generar rentabilidad económica para sus accionistas, se amplíe para que genere al mismo tiempo bienestar social y ambiental y así lograr el desarrollo sostenible mediante una relación empresarial activa y participativa con la población de bajos ingresos.

Este enfoque impulsa cambios en los modelos de negocios de toda una cadena de valor, creando nuevos paradigmas que permiten hacer más eficientes y productivas a las empresas, pero a la vez generando oportunidades de negocio para los sectores de bajos ingresos. Los emprendimientos empresariales inclusivos han captado el interés de varios sectores (empresas, gobiernos, agencias de cooperación internacional, organizaciones civiles, etc.) quienes están impulsando y llevando a la práctica diversas acciones en esta modalidad, fundamentalmente en contextos de población con bajos ingresos y tasas de pobreza importantes.

En Paraguay también existen empresas que han logrado impulsar acciones empresariales inclusivas y han obtenido resultados muy positivos. Conocer algunas de estas experiencias empresariales concretas y poder identificar cuáles han sido los factores claves de las mismas, será de mucha importancia en la contribución a la comprensión de este concepto emergente, la exploración de aspectos claves que forman parte de este modelo de negocio y, por sobre todo, permitirá impulsar la reflexión y el fomento de la innovación en emprendimientos empresariales con enfoque inclusivo.

Metodología

El estudio realizado posee un enfoque de investigación principalmente cualitativo, debido a que la recolección de datos permitirá obtener las perspectivas y puntos de vista. La misma, también

incorpora de forma secundaria aspectos numéricos (cuantitativos) a fin de lograr una mayor comprensión de los significados y experiencias de las personas participantes (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

El tipo de investigación del presente trabajo es de carácter descriptiva en el contexto de estudios de casos. Por un lado, la investigación de carácter descriptiva reseña las características de un fenómeno o una situación existente, estudiando el mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada (Salkind, 1998; Ander, 1976). También este tipo de investigación “focaliza una realidad intentando identificar las dimensiones y factores más relevantes” de la misma. Para ello, mediante la utilización de técnicas de recolección de datos, se reúne y presenta información sobre los conceptos y variables referidas en el mismo. En cuanto al contexto de estudio de caso, considerado por algunos autores como una clase de diseño que utiliza procesos de investigación que analizan una unidad para responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), la presente investigación recoge información acerca de la situación específica de cuatro emprendimientos empresariales inclusivos mediante un proceso de indagación que permita comprender la realidad empresarial, siendo dos empresas con actuación en el sector económico terciario (servicios) y dos empresas con actuación en el sector económico secundario (industrial comercial).

Siguiendo el criterio metodológico de Sampieri, el diseño de investigación es un estudio de caso no experimental; es decir que observa fenómenos existentes tal como se dan en su contexto normal y sin ejercer influencia sobre los mismos. Así también es de corte transversal, pues se recolectan informaciones en un momento puntual, único y determinado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Las unidades de análisis del estudio¹⁶ son los Gerentes de RSE o denominación afín sumado a documentos institucionales y afines al tema de investigación. Las fuentes de datos, tanto primarias y secundarias, facilitaron el análisis comparativo y la profundización temática.

La población o universo constituye el grupo o conjunto genérico abordado en el estudio y que presenta características que concuerdan (Miranda, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El estudio posee como población o universo a los Gerentes RSE o de denominación afín de las empresas analizadas. En el enfoque cualitativo, los participantes también denominados muestra, constituyen el foco de estudio o fuente interna de datos (personas, evento, etc.) dentro de la población/universo determinado. Es preciso también considerar dos aspectos importantes dentro del estudio cualitativo, en primer lugar, que el tamaño de la muestra no es relevante en el estudio cualitativo. En segundo lugar que el abordaje a la participantes elegidos no pretende generalizar los resultados obtenidos en la población/universo (Miranda, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

16. Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 172) indican que se denomina unidad de análisis a “qué o quiénes” son el foco de interés, es decir, “participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio”.

El sistema y criterio de muestreo del estudio se caracterizó por ser un:

- Muestreo no probabilístico: procedimiento de selección que no depende de la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra, pues se determina a partir de las características de la investigación (Salkind, 1998; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).
- Muestreo intencional: selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador, en donde las unidades a seleccionar poseen características similares y se pretende profundizar en aspectos específicos de fenómeno estudiado (Ander, 1976; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Los criterios utilizados para seleccionar los casos a estudiar son:

1. Trayectoria empresarial reconocida superior a 10 años en el país.
2. Desarrollan una actividad empresarial que cumple con los ejes de carácter inclusivo:
 - Actividad empresarial enfocada a generar rentabilidad económica.
 - Actividad empresarial enfocada a generar beneficio social al incorporar en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos con la intención de mejorar su nivel de vida.
 - Actividad empresarial enfocada a generar beneficios en el marco de la responsabilidad ambiental.

La recolección de datos desarrollada mediante las técnicas de entrevista individual, análisis documental y registro del investigador, permitió obtener suficiente información que fue analizada siguiendo el siguiente esquema de trabajo:

- Clasificación de la información obtenida a través de los instrumentos respectivos de captación de información. Dicha clasificación se realizará en conformidad a los objetivos específicos planteados en el trabajo de investigación.
- Procesamiento y análisis de la información clasificada, mediante la tabulación de cada una de las respuestas e informaciones obtenidas durante el proceso de investigación.
- Síntesis y reporte de los resultados obtenidos, facilitando de esa forma la comprensión de los hallazgos.

Finalmente cabe mencionar que el estudio ha encontrado las siguientes limitaciones:

- Cantidad limitada de información y de experiencias históricas registradas sobre negocios inclusivos en territorio paraguayo.
- Carencia de un centro de información sobre emprendimientos empresariales inclusivos que reúna información con claridad y en cantidad suficiente. Esto dificulta el acceso efectivo a este tipo de información, la cual se encuentra muy dispersa.
- Las empresas poseen un comportamiento estandarizado en cuanto a la información. En este sentido, las mismas o bien no mantienen registros exactos de este tipo o bien lo resguardan celosamente ante la duda de los motivos reales de cualquier investigación.
- En cuanto al cúmulo de información, cabe destacar que ha sido en gran manera difícil obtener datos concretos de las empresas por parte de las mismas. Esto obedece a un alto grado de desconfianza y secretismo de las operaciones internas. Sin embargo, la información ha podido ser contrastada y fuertemente ampliada mediante los registros del investigador y el análisis documental.

Resultados

El modelo de negocio denominado emprendimiento empresarial inclusivo es un mecanismo integrador en pos de la generación de valor compartido. Este modelo permite que los objetivos empresariales y las necesidades socioeconómicas de una población vulnerable, logren un punto de convergencia con beneficios económicos, sociales y medioambientales para todos los participantes del modelo. Los emprendimientos empresariales inclusivos, también conocidos con el nombre de negocios inclusivos, constituyen además un modelo válido para la mitigación de la pobreza en la población. Por lo cual también son atractivos para los intereses de sectores gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en esta dirección.

Cada empresa puede analizarse a partir del modelo teórico denominado “cadena de valor”, el cual permite describir el desarrollo de actividades al interior de la misma, tanto primarias como de apoyo, y de esa manera poder identificar factores claves a los cuales la empresa debe prestar la atención suficiente para lograr el éxito. Los factores claves de éxito son aspectos determinantes para distinguir el producto/servicio y crear ventajas competitivas para la empresa. Por tal motivo el conocimiento de estos factores es muy importante, a fin de canalizar esfuerzos internos que los atiendan, corrijan y potencien.

El estudio llegó a los siguientes resultados:

- Los Factores Claves de Éxito en las Actividades Primarias en el caso de las empresas del sector secundario (industrial/comercial) con un modelo BdP como aliados, la logística interna, las operaciones y la logística externa (almacenamiento y distribución).
- Los Factores Claves de Éxito en las Actividades Primarias en el caso de las empresas del sector terciario (servicios) con un modelo BdP como consumidores, son la logística externa (procesamiento del pedido y entrega) y principalmente en marketing/ventas.
- El componente Servicios Pos-Venta tiene mucho campo para crecer y de esa manera consolidar la fidelidad de los clientes hacia el modelo de negocio.
- Los Factores Claves de Éxito las Actividades de Apoyo en el caso de las empresas del sector secundario (industrial/comercial) con un modelo BdP como aliados, la I+D, Infraestructura / Dirección Estratégica y el Abastecimiento/Negociación.
- Los Factores Claves de Éxito las Actividades de Apoyo en el caso de las empresas del sector terciario (servicios) con un modelo BdP como consumidores, son la I+D, la Infraestructura/ Dirección estratégica y los Recursos Humanos.
- Los Factores Críticos de Éxito asociados a los emprendimientos empresariales inclusivos son la innovación tecnológica y la sostenibilidad autónoma del modelo de negocio en todos los casos, sumado a la innovación en materia relacional dentro de las empresas del sector industrial/comercial que funcionan bajo la modalidad de BdP como aliados al modelo de negocio.
- Los modelos de negocios inclusivos sí constituyen una estrategia válida para el desarrollo de territorios, comunidades y economías emergentes, donde claramente la identificación, cuidado y mantenimiento de los factores críticos de éxito en un modelo empresarial inclusivo constituye un elemento clave para lograr la rentabilidad y sostenibilidad del mismo.
- El modelo de emprendimientos empresariales inclusivos, constituye una gran alternativa empresarial para eliminar las brechas de pobreza y desigualdad (aspecto de interés gubernamental), desarrollar negocios rentables con alta responsabilidad social (aspecto de interés empresarial) y promover mejora en la calidad de vida en sectores poblacionales con vulnera-

bilidad económica (aspecto de interés social).

Discusión y consideraciones finales

A partir de las experiencias durante la investigación, es preciso promover acciones que permitan encontrar soluciones a la problemática del acceso y difusión de información en materia empresarial como base para la construcción de conocimientos. Esto ayudaría a generar una socialización y universalidad de la información, con lo cual sería más tangible la formación de pensamiento crítico, analítico y pro desarrollo.

Asimismo, es interesante como el contexto globalizado y las necesidades emergentes en las economías contemporáneas impulsan a incorporar programas de innovación en el contexto del desarrollo de modelos de negocio que apunten a un desarrollo integral, tanto de la empresa como del entorno en el cual está inserta.

Un aspecto también que merece seguir dialogándose y discutiéndose, consiste en la generación de nuevos modelos de negocio concebidos a partir de análisis estratégicos y especializados de clúster y/o cadenas de valor, como mecanismo para la identificación, consolidación e impulso de ventajas competitivas para la generación de riqueza y desarrollo integral.

Como punto de discusión es preciso concebir que los tiempos actuales hace que los factores críticos de éxito tengan sus particularidades y peso relativo según el rubro específico de cada empresa. Es decir, que no hay una “receta única” ante un mercado y contexto tan diversificado en materia de comportamiento del consumidor, necesidades socioeconómicas, y pretensiones empresariales. Sin embargo, a pesar de ello, cuando una empresa es capaz de identificar, caracterizar y clasificar dentro de su cadena de valor, los factores críticos de éxito, se vuelve más competitiva, relevante y sostenible en el tiempo.

Finalmente, el estudio permite considerar la importancia de fomentar, promover y desarrollar alternativas de nuevos modelos de negocio inclusivo considerando las posibilidades existentes en el país, para fomentar una cultura empresarial más comprometida con el crecimiento sostenible, el cuidado de los recursos, las oportunidad para todos y responsabilidad hacia desarrollo de la comunidad y la nación.

Bibliografía

- Sdías. (2015). *Empresas Familiares*. Recuperado de <http://www.Sdías.com.py/40451-empresas-familiares>
- Alvarez, J., y Caballero, B. (2016). *Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clústers de empresas familiares*. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/497/485>
- Barna, G. (2007). *Líderes en el liderazgo*. Miami: Vida.
- Barna, G. (2010). *Grandes líderes. 30 conversaciones reveladoras sobre le liderazgo*. USA: Tyndale.
- Bravo, F., Zatarain, J., y Martínez, G. (2015). *Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares*. *Ciencia ergo-sum*, 22(2), 103-115. Recuperado de <http://cienciaergosum.uaemex.mx/index.php/ergosum/article/view/2355>
- Cárdenas, M., Díaz, M., y Puente, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar/relationship of organizational climate and job satisfaction in a small family business*. *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1), 37.
- Delgado, D. (2016). *Caracterización de la Cultura Organizacional Dominante en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria*

- Tamaulipas. *Management Review*, 1(3).
- Folle, C. (2012). Solo 5% de las empresas familiares llega hasta la cuarta generación. Recuperado de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/solo-5-de-las-empresas-familiares-llega-hasta-la-cuarta-generacion-479785.html>
- Forman, R., Jones, J. y Miller, B. (2005). *El bastón del mando del liderazgo*. Miami: Unilit.
- García, M. (2015). ¿Los Líderes dependen de las organizaciones o las Organizaciones de los líderes? Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/13253>
- García, R. (2015). La cultura como factor en la transición generacional de empresas familiares. I Congreso Virtual sobre Tecnología, Educación y Sociedad CTES (Vol. 1, No. 5).
- García, S. (2014). Informe global sobre las mayores Empresas Familiares. Centro de Estudios Ernst & Young. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)
- Gimeno, A., Baulenas G. y Coma-Cros, J. (2009). Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria. Bizkaia, España: Editorial Deusto.
- Gómez, O. (2015). La educación gerencial latinoamericana: entre la desconfianza y el desafío. *Revista EAN*, (21-22), 47-53.
- INALDE. (2016). La nueva generación de empresarios familiares. Recuperado de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/revista-inalde/detalle-destacado/ic/la-nueva-generacion-de-empresarios-familiares-1/icac/show/Content/>
- Jaworski, J. (2009). ¿De qué hablamos cuando hablamos de liderazgo? Recuperado de <http://andresubierna.com/2009/%C2%BFde-que-hablamos-cuando-hablamos-de-liderazgo/#axzz46nlW8VAa>
- Jiménez, A. (2015). ¿Qué hacen los gerentes y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?: Resumen y análisis de investigaciones. *Revista de Administración Pública*, 247-273.
- Kouzes, J. (2010). *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Peniel.
- Maxwell, J. (2007). *El talento nunca es suficiente*. Nashville: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2015). *Vivir intencionalmente*. Florida: Casa Creación.
- Meyer, P. (2006). *24 Keys that bring complete success*. Orlando, Florida: Bridge-Logos.
- Molotla, F., Aranda, M., y García, M. (2015). Dinámica de trabajo de las empresas familiares. Entre la conformación de grupos o equipos. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 1(1), 97-108.
- Osteen, J. (2011). *Liderazgo vertical*. Miami, Unilit.
- Powell, C. (2010) 18 consejos para líderes de Colin Powell. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/18-consejos-para-lideres-de-colin-powell/>
- PwC. (2013). Encuesta de Empresas Familiares 2012. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf>
- Rizo, M. (2013). La figura del líder en las empresas familiares. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/la-figura-del-lider-en-las-empresas-familiares/>
- Saldaña, Y., Ruiz Díaz, F., Gaona, L., Martínez, J., y Guadalupe, D. (2016). El Liderazgo a Partir Del Proceso De La Sucesión En La Empresa Familiar Mexicana (the Leadership from the Succession Process in the Mexican Family Enterprise). *Revista Global de Negocios*, 4(6), 69-79.
- Schmaeing, I. (2016). Editorial institucional de la Asociación Madrileña de la Empresa Familia. Recuperado de <http://www.efamiliar.org/articulo/1/>
- Torres S. (Coord.). (2006). *La dirección y el desarrollo de personas*. Madrid: Pearson Educación-AEDIPE.
- Tsukamoto, R. (2015). La capacitación hoy es clave para las empresas familiares. En *Economía – Portal de Economía y Finanzas*. Recuperado de <http://www.economia.com.py/actualidad/la-capacitacion-hoy-es-clave-para-las-empresas-familiares-4390.html>
- Vivanco, J., y Marcelo, J. (2015). El liderazgo natural. *Revista de Investigación Cuaderno Empresarial*, 1(1).