

Visión de Negocio en Empresas Cacaoteras en el Occidente de Boyacá: Caso “La Nueva Gema” Municipio de Muzo

Para citar este artículo: Blanco-Barrera, S. P., Ledesma García, M. C. & Rodríguez Martínez, M. E. (2021).. “Visión de Negocio en Empresas Cacaoteras en el Occidente de Boyacá: Caso “La Nueva Gema” Municipio de Muzo” *In Vestigium Ire*. Vol. 15-1, pp. 136 -153.

Business Vision in Cocoa Companies in Western Boyacá: The Case of “La Nueva Gema” Municipality of Muzo

Vision d'entreprise dans les entreprises de cacao de l'ouest de Boyacá : le cas de la municipalité de Muzo “La Nueva Gema”

Visão empresarial nas empresas de cacau em Boyacá Ocidental: O caso do município de “La Nueva Gema” de Muzo

Sandra Patricia Blanco Barrera ¹

María Carolina Ledesma García ²

Myriam Elena Rodríguez Martínez ³

136



Fecha de recepción: 03 de agosto de 2020

Fecha de aprobación: 09 de junio de 2021

Resumen

El presente artículo busca determinar cómo a través de la implementación de una estructura de negocio se transforma la visión de los productores de la Cooperativa Agraria Cacaotera, “La Nueva Gema” en el municipio de Muzo (Boyacá), quienes desean dar un paso adelante y pasar de productores a comercializadores y transformar el cacao

en productos a base de chocolate, con el fin de mejorar sus ingresos y calidad de vida. El artículo muestra el resultado del Proyecto de investigación de escuela (PIE) 019 “Estructurar una visión de modelo de negocio para los productores de la Cooperativa de Cacao de Muzo”. Perteneciente a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN). Para ello se aplicó una metodología descriptiva y participativa, con

1 Administradora de empresas, Especialista en Administración de la Informática Educativa y Especialista en Gestión de Proyectos, Estudiante líder del semillero GEDELCO UNAD, Colombia. Correo electrónico: spblancob@unadvirtual.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5960-8297> Tunja, Boyacá - Colombia.

2 Administradora de Empresas, Especialista en Gestión de Proyectos, Estudiante semillero GEDELCO - UNAD, Colombia. Correo electrónico: mcledesmag@unadvirtual.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6507-8771> Tunja, Boyacá - Colombia.

3 Economista con énfasis en Administración de Empresas, Especialista en Finanzas, Maestrante en Gerencia de Proyectos. Líder semillero GEDELCO - UNAD, Colombia. Correo electrónico: elena.rodriguez@unad.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3047-670X> Tunja, Boyacá - Colombia

enfoque mixto, fuentes de información de origen primario y secundario, que permitió mediante la investigación del mercado, efectuar análisis del sector e identificar los productos de mayor preferencia a base de cacao con los cuales se busca impulsar esta iniciativa en una región con condiciones socio económicas muy bajas, por lo que se propone aplicar un modelo de negocio inclusivo, buscando generar una propuesta de valor amplia que involucre a todos los actores de la cadena de valor (productor; cliente, empleado), para lo cual se requerirá apoyo del sector privado, gubernamental, no gubernamental, la academia y la comunidad en general en la generación de ingresos y beneficios compartidos entre las partes.

Palabras clave: Agroindustria, Cacao, Empresa, Marketing.

Abstract

This article seeks to determine how through the implementation of a business structure the vision of the producers of the Cooperativa Agraria Cacaotera, “La Nueva Gema” in the municipality of Muzo (Boyacá), who wish to take a step forward and move from producers to marketers and transform cocoa into chocolate-based products, to improve their income and quality of life. The article shows the result of the School Research Project (PIE) 019 “Structuring a vision of the business model for the producers of the Cooperativa de Cacao de Muzo”. Belonging to the School of Administrative, Accounting, Economic and Business Sciences (ECACEN). For this, a descriptive and participatory methodology was applied, with a mixed approach, sources of information of primary and secondary origin, which allowed, through market research, to carry out an analysis of

the sector and to identify the most preferred cocoa-based products with which seeks to promote this initiative in a region with very low socio-economic conditions, so it is proposed to apply an inclusive business model, seeking to generate a broad value proposition that involves all actors in the value chain (producer, customer, employee), for which support will be required from the private, governmental, non-governmental sector, academy and the community in general in the generation of incomes and shared benefits between the parties.

Keywords: Agroindustry, Cocoa, Company, Marketing.

Résumé

Cet article cherche à déterminer comment la mise en place d’une structure d’entreprise peut transformer la vision des producteurs de la Cooperativa Agraria Cacaotera, “La Nueva Gema” dans la municipalité de Muzo (Boyacá), qui souhaitent faire un pas en avant et passer de producteurs à commerçants et transformer le cacao en produits à base de chocolat, afin d’améliorer leurs revenus et leur qualité de vie. L’article montre le résultat du projet de recherche scolaire (PIE) 019 “Structurer une vision du modèle d’entreprise pour les producteurs de la coopérative de cacao de Muzo”. Appartenant à l’École des sciences administratives, comptables, économiques et commerciales (ECACEN). À cette fin, une méthodologie descriptive et participative a été appliquée, avec une approche mixte, des sources d’information d’origine primaire et secondaire, ce qui a permis, par le biais d’une étude de marché, de réaliser une analyse du secteur et d’identifier les produits les plus préférés à base de cacao avec lesquels il cherche à promouvoir



cette initiative dans une région aux conditions socio-économiques très faibles, il est donc proposé d'appliquer un modèle d'affaires inclusif, cherchant à générer une large proposition de valeur qui implique tous les acteurs de la chaîne de valeur (producteur, client, employé), pour lequel il est proposé d'appliquer un modèle d'affaires inclusif, cherchant à générer une large proposition de valeur qui implique tous les acteurs de la chaîne de valeur (producteur, client, employé) ; Le projet nécessitera le soutien des secteurs privé, gouvernemental et non gouvernemental, du monde universitaire et de la communauté en général pour générer des revenus et des bénéfices partagés entre les parties.

Económicas e Empresariais (ECACEN). Para este efeito, foi aplicada uma metodologia descritiva e participativa, com uma abordagem mista, fontes de informação de origem primária e secundária, que permitiu, através de estudos de mercado, realizar análises do sector e identificar os produtos mais preferidos com base no cacau, com os quais procura promover esta iniciativa numa região com condições socioeconómicas muito baixas, pelo que se propõe aplicar um modelo de negócio inclusivo, procurando gerar uma proposta de valor alargada que envolva todos os actores da cadeia de valor (produtor, cliente, empregado), para a qual se propõe aplicar um modelo de negócio inclusivo, procurando gerar uma proposta de valor alargada que envolva todos os actores da cadeia de valor (produtor, cliente, empregado), para a qual se propõe aplicar um modelo de negócio inclusivo, procurando gerar uma proposta de valor alargada que envolva todos os actores da cadeia de valor (produtor, cliente, empregado); O projecto exigirá o apoio dos sectores privado, governamental e não governamental, do meio académico e da comunidade em geral na geração de rendimentos e benefícios partilhados entre as partes.

Mots clés : Agro-industrie, Cacao, Entreprise, Marketing

Resumo

Este artigo procura determinar como a implementação de uma estrutura empresarial pode transformar a visão dos produtores da Cooperativa Agrária Cacaotera, “La Nueva Gema” no município de Muzo (Boyacá), que desejam dar um passo em frente e passar de produtores a comerciantes e transformar o cacau em produtos à base de chocolate, a fim de melhorar o seu rendimento e qualidade de vida. O artigo mostra o resultado do Projecto de Investigação Escolar (PIE) 019 “Estruturação de uma visão de modelo de negócio para os produtores da Cooperativa de Cacau Muzo”. Pertencente à Escola de Ciências Administrativas, Contabilísticas,

Palavras-chave: Agro-indústria, Cacau, Empresa, Marketing

Introducción

Para comprender el concepto de modelo de negocio es preciso referirse de forma individual a los dos términos que componen este concepto. Inicialmente lo que concierne a un modelo este puede concebirse como un instrumento, un arquetipo, una forma o método que representa la realidad de la manera más objetiva posible; en tanto que



los negocios refieren a actividades económicas que tienen como fin principal obtener unas ganancias monetarias o beneficios de índole socio-ambiental.

De forma específica, en Muzo, región minera por excelencia, no se desarrolló otro renglón económico que permitiera a sus pobladores generar fuentes de ingresos para su subsistencia. Desde una perspectiva histórica, citando a Parra (2006) hasta 1950 el occidente de Boyacá era un territorio agrícola, sin embargo, a partir de 1960 se inició una explotación masiva de esmeraldas, lo cual cambió el enfoque económico de los campesinos que hasta entonces vivían de una economía de pan-coger, esta situación atrajo población flotante de todo Colombia que llegaba en búsqueda del dinero proveniente de las esmeraldas.

Frente al tema, García y García (2017) asienten que la economía basada en la esmeralda sumergió a la región en un contexto de inequidad, con un alto nivel de acumulación de capitales ilegales en pocas manos, lo que desencadenó un conflicto social con altos índices de violencia. Bajo estas condiciones el gobierno llevó a cabo varios intentos de legalización en 1969 y 1990, pero solo hasta el año 2009 cuando el zar de las esmeraldas Víctor Carranza firmó un acuerdo comercial con la multinacional Minería Texas en Colombia, la cual adquirió los derechos de explotación de las principales minas de la región.

Teniendo en cuenta a López, Fúquene y Montenegro (2018) el occidente de Boyacá se ha visto afectado por la violencia, la pobreza, el rechazo social y el abandono institucional, sin embargo, alrededor de 1200 familias campesinas luchan por cambiar esta lúgubre

historia mediante la sustitución de cultivos ilícitos, por el cultivo de cacao; sin embargo, concerniente a la Cooperativa Agraria Cacaotera, “La Nueva Gema”, constituida por 111 productores de cacao de la región, a pesar de sus esfuerzos en el momento se encuentran estancados, debido a que no les ha sido posible iniciar un proceso de transformación del cacao en productos terminados como chocolate, confites, entre otros y así proceder a su comercialización.

Dadas las circunstancias, como aporte al proceso de mejoramiento empresarial y comercial de la región, se propone el diseño de un modelo de negocio inclusivo para los agricultores del cacao de la cooperativa “La Nueva Gema” de Muzo, como una alternativa de solución a la difícil situación de supervivencia que enfrentan los productores y demás habitantes de la región y de esta forma, impactar no sólo la calidad de vida de los pobladores que viven de la siembra y comercialización del cacao en pepa, sino que en forma directa e indirecta beneficie a los actores, en la medida que fortalezca el comercio y cree un nuevo renglón económico para la región.

El fin del estudio se sustenta en una metodología de tipo descriptivo con enfoque mixto, bajo la cual se hace uso de encuestas que permiten analizar factores claves del mercado objetivo compuesto 213.494 personas de 15 y 65 años pertenecientes a los municipios de Muzo, Chiquinquirá y Tunja y 2.200 establecimientos comerciales dedicados a venta de alimentos, registrados en la Cámara de Comercio de Chiquinquirá y Tunja.

Para comprender el contexto de análisis, es preciso asentar que los Modelos de Negocios no son un concepto nuevo sino que se

remonta al siglo XX cuando Druker (1954, citado por Rodríguez y Ojeda, 2013, p. 37) sustentó su teoría al respecto, sin embargo, gracias a la masificación de la internet el concepto empezó a ser escuchado con fuerza e incluido por las empresas como herramienta de innovación para enfrentar los cambios y la exigencias de los mercados a nivel mundial, siendo percibida como generadora de ingresos y beneficios para todos los actores de la cadena de valor.

En relación con el tema, Somalo (2020) asiente que durante el siglo XX en la mayoría de las industrias los modelos de negocio eran totalmente estables, casi preestablecidos y no se replanteaban, pero gracias a la disrupción digital ha cambiado drásticamente el enfoque saliendo del guion establecido (p. 6). Es decir, que los modelos de negocios se han venido adaptando a las condiciones del entorno empresarial, el cual no es constante ni estático, sino por el contrario es altamente cambiante y exige de un compromiso directo con la innovación.

Debido a la trascendencia y su evolución el modelo de negocio se ha definido desde diversos enfoques acotados en tiempo y espacio, sin embargo, en términos generales citando a Ricart (2009) es “un conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (p. 14); o como afirma Zott y Amit (2009) puede comprenderse como “la forma en que una organización *hace negocios* con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas llevadas a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado” (p. 110); en otras palabras, un modelo de negocio es una estructura flexible bajo la cual los empresarios buscan innovar en la

venta de sus productos o la prestación de servicio, buscando la máxima satisfacción de sus clientes.

Según Aldana, Ibarra y Loewenstein, (2011) los modelos de negocio pueden comprenderse “como una herramienta organizacional, ya que los elementos que la conforman interactúan generando estrategias para crear, entregar y obtener valor aprovechando las oportunidades” (p. 190). En efecto, un modelo de negocio no solo contribuye a generar valor a la idea de negocio, sino que también da una visión más amplia y objetiva de los recursos implicados.

A nivel administrativo y gerencial un modelo de negocio cumple con unas funciones, “articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y beneficios; describir la posición de la empresa y formular la estrategia competitiva” (Rosenbloom, 2001, citado por Ricart, 2009, p. 14). Esto quiere decir que, los modelos de negocios son integradores, en palabras de Mullins y Komisar (2012) “no se construyen de forma separada e independiente, sino que sus elementos conforman un paquete integrado y determinan el modo en que cada uno influye en los demás” (p. 255). Si bien, la estructura de un modelo de negocios puede variar conforme a las necesidades de los empresarios y los sectores, sin embargo, esta debe mantener su enfoque sistémico-integrador.

Debido a sus características y funciones los modelos de negocios se han convertido en una herramienta relevante en la gestión empresarial, que antecede al plan de negocios, de esta forma, precisa tender los siguientes interrogantes: “¿Quién es el



cliente? ¿Qué es lo que valora el cliente? ¿Cómo la empresa puede ganar dinero en este negocio? y ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo se entregará valor a los clientes a un costo razonable?” (Peter Drucker, citado por Magretta, 2002, p. 86). Estas preguntas aportan una visión más amplia y objetiva del negocio y su mercado, lo que en consecuencia conlleva a crear una imagen positiva y una ventaja competitiva.

En síntesis, un modelo de negocio busca ofrecer al cliente una “propuesta de valor”, es decir, dar algo adicional al producto o servicio que los competidores no ofrecen ni han ofrecido. En este contexto es preciso referirse al concepto de *valor* que “en la literatura económica es el de disposición a pagar, mientras que, en la literatura de dirección estratégica, se usa para expresar la diferencia entre disposición a pagar por un bien y el coste de producirlo”. (Salas, 2009, p. 131). Entonces, la propuesta de valor como una acción estratégica empresarial de competitividad puede entenderse como el “conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado; su objetivo es solucionar una problemática o satisfacer una necesidad. En este sentido constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder y Pigneur, 2013, p. 22); de esta manera, teniendo en cuenta a Molina et al. (2014, citado por Naranjo, 2015,

p. 41) la propuesta de valor, está orientada al cliente y se encuentra entrelazada en los componentes del modelo de negocio, lo que hace que las organizaciones se concentren en los aspectos más destacados que los hace diferentes a la competencia.

Desde hace unos años y desde el ámbito académico uno de los grandes impulsores del modelo de negocio ha sido Osterwalder y Pigneur (2019) con sus formatos para modelos de negocios; siendo CANVAS el de mayor uso en Colombia, por ser una plantilla sencilla creada para refrendar crear un modelo acorde con las necesidades del empresario, esta plantilla permite ver de forma organizada los puntos importantes del negocio haciendo uso de nueve campos a saber: Segmento clientes, propuesta de valor, canal, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades clave, alianzas y estructura de costos.

Como ya se ha mencionado, desde los años 50 y a través de los años el modelo de negocio ha sido parte integral de los procesos administrativos y gerenciales de las empresas, convirtiéndose en una herramienta valiosa para la toma de decisiones, esto ha conllevado a que se hayan diseñado diversidad de modelos enfocados a las necesidades del mercado conforme a su escenario temporal, dentro de los que se cuentan:

Tabla 1. Tipos de modelos de negocios.

Modelo de negocio	Características
Cebo y Anzuelo	Este modelo de negocio se basa en vender el producto a bajo precio (considerado como el cebo), con la intención de generar utilidades a largo plazo con la venta de repuestos o servicios (anzuelo). Un ejemplo claro de este modelo es la del empresario King Camp Gillette que vende las máquinas de afeitar a un bajo costo, pero la venta de los repuestos o cuchillas compensa y beneficia las ganancias. (Aznar, 2014)
Esquema de pirámide	Es un sistema de comercialización consistente “en captar personas formado estructura en pirámide, donde los últimos incorporados, que se sitúan en la base, ingresan en concepto de cuota de participación cantidades de dinero, en cuantía variable, al reducido grupo que está en lo alto” (Moya, 1993, citado por García, 2004, p. 48).
Network marketing	Es un sistema en el cual las empresas no gastan dinero en publicidad para conseguir los clientes; en lugar de eso, generan una cadena de distribución haciendo que todo sea directo con el consumidor final, reduciendo así los gastos. Esto les permite trabajar con los distribuidores pagándoles para que ellos promuevan el producto. (Ramos y Lugo, 2018, p. 13)
Por agregación	“Ofrecen a los clientes ofertas de diversos proveedores y aportan herramientas de personalización para la toma de decisiones; en muchos casos corresponden a modelos de comercio electrónico de negocios offtime” (Roca, 2015, p. 20).
Brand licensing	En la concesión de licencias de marca, el propietario de la marca (el licenciante) otorga a otra empresa (el licenciataria) el derecho a utilizar la marca. La concesión de licencias de marca ayuda a generar ingresos y protege la marca de la apropiación indebida (Jayachandran, Kaufman, Kumar y Hewett, 2013, p. 108).
Crowdfunding	El Crowdfunding es una solución al problema del empréstito y se concibe como la financiación de proyectos entre varias personas que quieren apoyarlo, se basa en la creación de una convocatoria abierta a la financiación. Se conocen dos enfoques de Crowdfunding el no financiero que consiste en recompensas y donaciones y el financiero que son préstamos e inversiones (Gutiérrez, 2010; Kappel, 2009; Molina, 2016, citados por Jiménez, Rojas y Ramírez, 2017, p. 1-4).
Incisivo	La denominación negocios inclusivos pretende plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos. Es decir, busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que estos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida (Márquez, Reficco y Berger, 2009, p. 29).

Fuente: Autoras.

Metodología

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación es descriptiva, es decir, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un

grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80). Adicionalmente la investigación es de acción participativa, lo cual “implica que las personas interesadas en resolver el problema ayudan a desarrollar todo el proceso de la investigación, desde la idea hasta la presentación de resultados”

(Creswel, 2005, citado por Hernández et al., 2010, p. 510).

De otro lado, la investigación infiere un enfoque mixto que combina estratégicamente análisis cualitativos y cuantitativos, tomando como referente los preceptos teóricos de Bernal (2010) quien asiente que “el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica, mientras que el análisis cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales” (p. 60), bajo estos dos enfoques fue posible cuantificar y cualificar los elementos que conforman el modelo de negocio apropiado para la Cooperativa “La Nueva Gema”.

Aludiendo al proceso de recolección de la información, las fuentes primarias provienen de los datos aportados por la sociedad cacaotera, así como los resultados de las encuestas aplicadas al mercado objetivo y las cotizaciones realizadas; entre tanto, las fuentes secundarias se obtienen de todos los documentos, archivos, libros, informes e investigaciones previas que aporten a la factibilidad del modelo de negocio.

Como base de análisis del modelo de negocio a proponer y teniendo en cuenta que la función principal de dichos modelos es satisfacer las necesidades de los clientes y generar valor en el mercado objetivo, se consideró pertinente abordar dos poblaciones de estudio, que en términos generales componen el mercado potencial y objetivo, la primera estuvo integrada por 213.494 personas de 15 y 65 años pertenecientes a los municipios de Muzo, Chiquinquirá y

Tunja; entre tanto la segunda población está comprendida por 2.200 establecimientos comerciales dedicados a venta de alimentos, registrados en la Cámara de Comercio de Chiquinquirá (recoge los municipios de occidente de Boyacá) y la Cámara de Comercio de Tunja.

Para ambas poblaciones se tuvo en cuenta un nivel de nivel de confianza de 0.92%, con margen de error del 8%, probabilidad de éxito (P) del 50% y probabilidad de fracaso (Q) del 50%, aplicando la formula definida para el Muestreo Aleatorio Simple relacionada a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Población

Z = Nivel de confiabilidad

e = Error estimado

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

n = muestra

Bajo estos parámetros se obtiene una muestra de 119 personas de entre 15 y 65 años de los municipios de Muzo, Chiquinquirá y Tunja y 114 establecimientos comerciales de Tunja y los municipios de la provincia de occidente de Boyacá. A estas dos poblaciones se les aplicó las encuestas diseñadas a través del programa SuerveyMonkey, compartido a una base de datos de manera electrónica y que permitió medir los hábitos de consumo y los posibles canales de distribución y el target de mercado.



Resultados

Análisis de Mercado

Los resultados de esta investigación parten del análisis del mercado realizado en el año 2019 PIE (Proyecto de Investigación Especial) 019 “Estructuración de un modelo de negocio para los productores de cacao de la cooperativa del municipio Muzo” Universidad Nacional Abierta y Distancia (UNAD), en el cual se buscó conocer o identificar las necesidades y expectativas de los clientes, elementos base para generar una cadena de valor; dentro de dichos elementos están: el índice, preferencia y frecuencia de consumo de chocolate y otros derivados del cacao como los confites; así como, los sitios preferidos para su adquisición, la identificación

de las líneas y productos de mayor consumo, las características del cliente y los precios de mercado, entre otros.

Refiriendo a las personas de 15 a 65 años, consideradas como compradoras y consumidoras finales del producto, el 98% consumen chocolate, de los cuales el 69% prefieren el chocolate en barra, el 16% líquido y el 15% polvo; en tanto que los dulces o confites a base de cacao son consumidos constantemente por un 23% de esta población. En cuanto a la frecuencia de consumo el 43% lo hace diariamente, el 28% entre tres y cinco veces por semana y el 13% una vez a semana, lo adquieren en lugares como tiendas (34%) y supermercados (32%) y autoservicio y almacenes de cadena (16%) (ver figura 1).

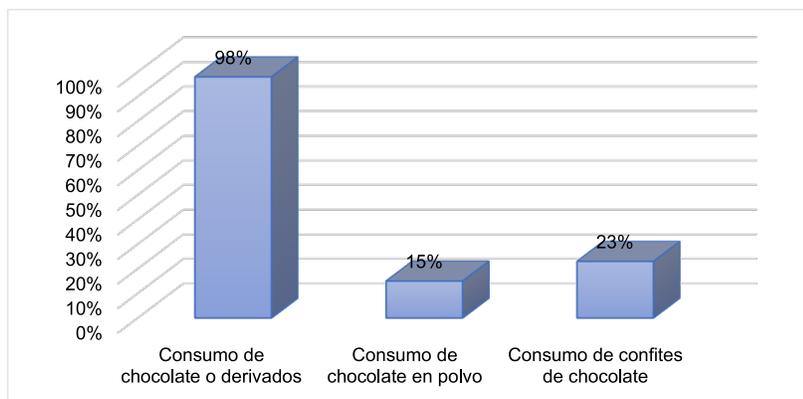


Figura 1. Niveles de consumo de chocolate y derivado según población
Fuente: Autoras, con base en Rodríguez y Hernández, 2020.

En lo que atañe a los establecimientos comerciales de Tunja y los municipios de la provincia de occidente de Boyacá, se obtuvo que el 74% vende productos derivados del cacao, siendo relevante la participación de las marcas la Especial (34%), Corona (32%), Sol (11%), Luker (6%) y Quesada (4%); frente

a la presentación del chocolate de mesa en polvo el 64% ya lo incluye en su inventario, teniendo ventas semanales promedio de 60 bolsas a un precio medio de \$5.150, en tanto que los confites de chocolate son vendidos por el 98%. Estos productos son adquiridos principalmente en distribuidoras según el

65% y solo el 3% compran directamente a agroindustriales. De otro lado, desde la perspectiva de los dueños de los estable-

cimientos los clientes son susceptibles al precio (33%), sabor (22%), calidad (19%) y marca (19%) (figura 2).

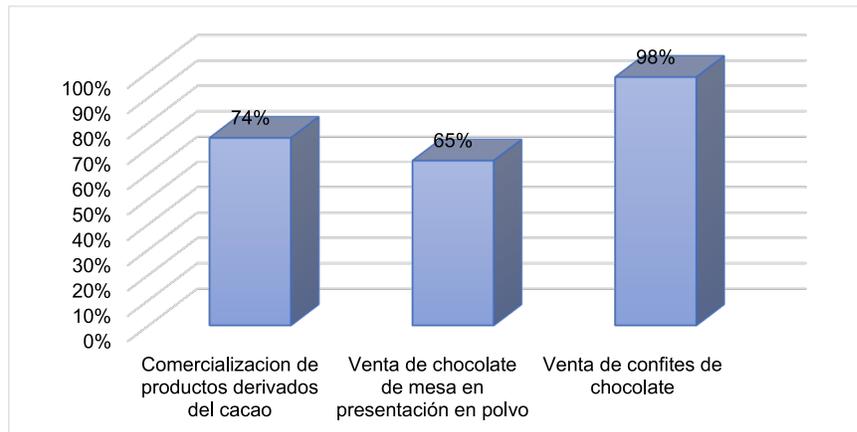


Figura 2. Niveles de consumo de chocolate y derivado según establecimientos comerciales.
Fuente: Autoras, con base en Rodríguez y Hernández, 2020.

Los resultados obtenidos sirven de base para establecer el enfoque productivo de del modelo de negocio, porque muestran las preferencias de adquisición y consumo de los derivados del cacao, elemento que según autores como Ricart (2009) y Zott y Amit (2009) son claves para la toma de decisiones y permiten definir la forma como la Nueva Gema puede hacer *negocios* con sus clientes, socios y proveedores, definiendo las actividades específicas que deben ser realizadas para satisfacer las necesidades

percibidas en el cliente canal y el consumidor final.

De acuerdo con la investigación se estima que el renglón de mercado de la Nueva Gema se orienta a la línea alimenticia, chocolate de mesa y confitería (ver figura 3), teniendo como mercado objetivo Chiquinquirá, Tunja y municipios aledaños, pero su mercado potencial se amplía a las demás ciudades del departamento y del país, principalmente Bogotá.



Figura 3. Presentación del chocolate de mesa y confites de chocolate de la Nueva Gema.
Fuente: Autoras, con base en Rodríguez y Hernández, 2020.

Modelos de Negocio

146

El modelo de negocio propuesto para los cacaoteros de “La Nueva Gema” tiene como antecedente el análisis teórico previo, en el cual no solo se expuso las ventajas que tiene el diseño de un modelo de negocio eficiente, sino los tipos o clases que existen como: Cebo y Anzuelo, Esquema de Pirámide, Network Marketing, Agregación, Brand Licensing, Crowdfunding e Inclusivo, los cuales fueron expuestos en la tabla 1. Asimismo, se tomó en cuenta las características agroindustriales propias del sector cacaotero y el análisis de mercado realizado a la población de 15 a 65 que actúa como consumidor final

de los productos derivados del chocolate y los establecimientos de comercio que tienen calidad de cliente-canal.

Bajo este escenario de análisis, se consideró pertinente que el modelo adecuado para la Nueva Gema es el inclusivo, así como se describió previamente tiene una connotación social, en la medida que se enfoca en “transformar de forma positiva las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos” (Márquez et al., 2009, p. 29). Estos modelos han sido aplicados y aprovechados por empresas de renombre internacional como Nutresa, CEMEX y Natura, las cuales se referencias en la tabla 2.

Tabla 2. *Aplicación de modelos inclusivos por parte del sector empresarial.*

Modelo de negocio inclusivo	Ejemplo de aplicación
Productor	El grupo Nutresa es un ejemplo fiel de este tipo de modelo; la empresa desde la Línea de Generación de Ingresos y Emprendimiento de Fundación Nutresa y el área de Fomento de Cacao de Compañía Nacional de Chocolates, benefician a cerca de 10.000 familias en 30 departamentos y 85 municipios del país. Ofreciendo capacitación y asistencia técnica, asegurando la compra de la materia prima y ofreciendo pago justo (Grupo Nutresa, 2016).
Cliente	CEMEX multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción quien con su programa “Patrimonio Hoy” cuenta con un sistema de micro finanzas para apoyar a la población más pobre en la construcción de viviendas o reparación de las mismas, cuenta con 800 mujeres promotoras. lo que le ha permitido acceder al mercado, satisfacer necesidades, mejorar sus ingresos y mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida (ComunicarSe, 2015).
Empleados	Natura empresa ubicada en el sector de la belleza, diseña un modelo inclusivo mediante un esquema de distribución en donde aprovecha el espíritu emprendedor de sus afiliadas para generar ingresos, disminuir costos de trabajo, capacitarlas y darles la oportunidad a personas de bajos ingresos de generar ingresos adicionales (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [CECODES], 2008).

Fuente. Autoras.

De manera específica, el modelo se fundamenta en la estructura propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura - FAO, el cual se expone tres enfoques de modelos inclusivos que pueden ser acotados al sector agroindustrial, tal como se muestra en la figura 4.

La razón principal por la cual se adoptó el modelo de negocio inclusivo para la cooperativa “La Nueva Gema” es la latente necesidad de generar rentabilidad en los productores de cacao de Muzo Boyacá, quienes carecen de experiencia y competencias

en administración y gestión empresarial efectiva, por lo cual se han quedado en el primer eslabón de la agroindustria del cacao, es decir, básicamente se limitan a la producción de cacao. Bajo este contexto, se pondrá a disposición de los pequeños productores un modelo que pueda ser adoptado no solo a sus necesidades productivas, sino también a los requerimientos y expectativas del mercado del chocolate y demás derivados del cacao; esto con el fin de apoyar el desarrollo del sector buscando un equilibrio y rentabilidad que conlleve a un desarrollo socioeconómico equitativo.



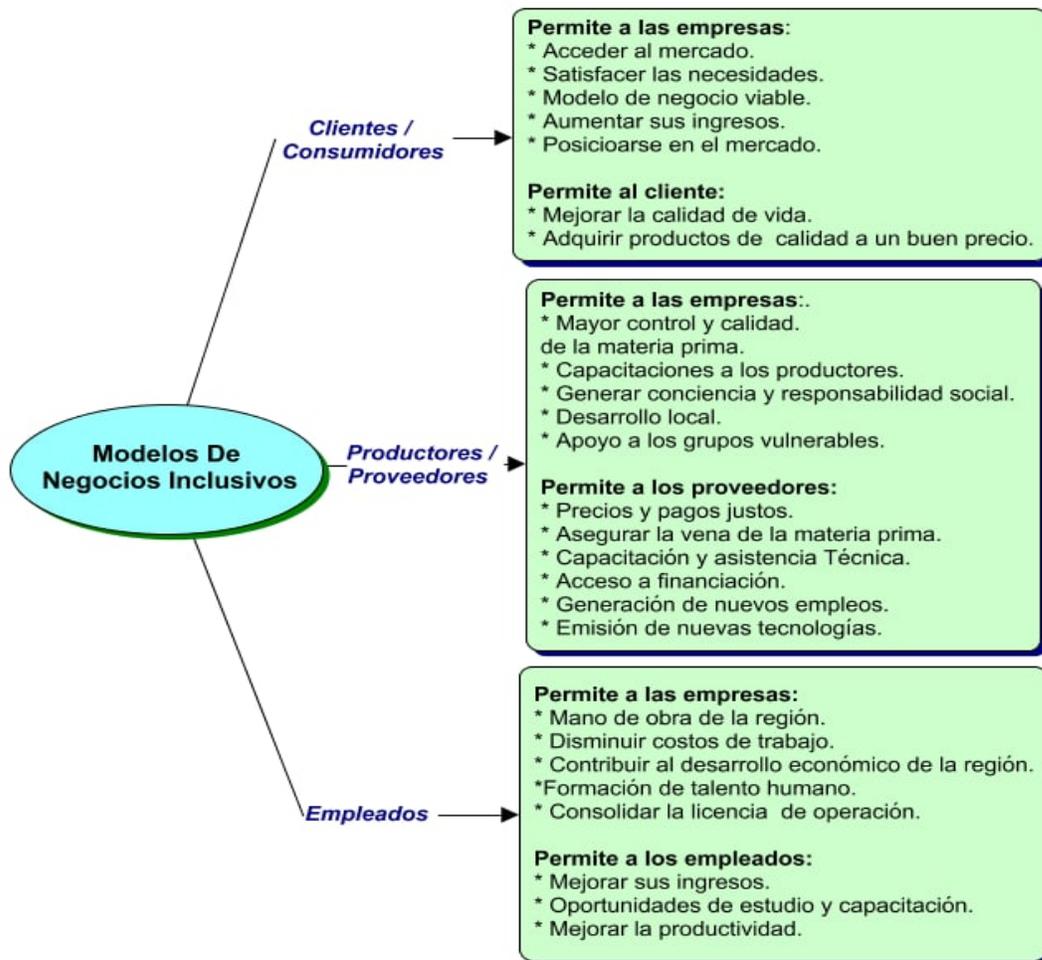


Figura 4. Enfoques de modelos de negocios inclusivo.
Fuente: Autoras, adaptado de la FAO, 2019.

Con base en los preceptos teóricos de Márquez et al. (2009) el modelo de negocio inclusivo permitirá que los productores transformen su statu quo de manera positiva; se motiven a nivel empresarial, despertando sus aspiraciones de rentabilidad y creci-

miento; creen un pensamiento y enfoque que conecte lo local con lo global, rompiendo el aislamiento de la informalidad que sumerge a los pequeños empresario; fomenten un perspectiva de innovación paciente y coherente a las necesidades del

mercado; asuman una mirada pragmática de apalancamiento de recursos; y sean protagonista nuevos y diversos en el escenario económico local, regional y nacional.

De forma específica, para la aplicación del modelo de negocio inclusivo de la Cooperativa Agraria Cacaotera, “La Nueva Gema” se tendrán en cuenta los tres actores de la cadena, entre ellos: productores, clientes y empleados, lo cual permitirá generar valor en toda la trazabilidad de la cadena que conforma esta agroindustria; tomando en cuenta que uno cuenta con características específicas y requerimientos particulares. De esta forma, los productores contarán con una herramienta adecuada que les permitirá crear una agroindustria alrededor del sector y así controlar y mejorar su nivel productivo y empresarial, lo que se traduce en beneficios económicos que contribuyen al desarrollo de la población.

El modelo busca impactar positivamente la región del occidente de Boyacá generando empleos para los habitantes rurales y urbanos, no solo del municipio de Muzo sino de localidades aledañas, lo que converge en la optimización de las condiciones de vida de la comunidad; para cumplir con este propósito, la implementación del modelo contará con el acompañamiento integral de la academia, en especial de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) quienes crearán las condiciones adecuadas y harán el acompañamiento en cada uno de los procesos propios de la adopción del modelo de negocios inclusivo.

Desde la perspectiva del cliente externo como actor relevante del modelo de negocio inclusivo, se busca no sólo favorecer el mercado objetivo compuesto por los habitantes

de la región (Muzo, Chiquinquirá, Tunja y otros municipios del occidente de Boyacá), sino a futuro se quiere llegar un mercado potencial que abarca el territorio nacional e internacional, sacando provecho del Programa de Gobierno “Boyacá sigue avanzando (2020)” que busca impulsar procesos para certificación de denominación de origen en nuevos productos locales, entre los que se encuentra el cacao del Occidente de Boyacá; situación muy benéfica para los productores de la zona. Así, los clientes podrán gozar de un producto orgánico, de calidad a excelente precio.

Aludiendo al cliente interno, que comprende los productores y empleados de la asociación La Nueva Gema, se tendrán vigentes en cada decisión los principios que rigen los modelos inclusivos, con el fin de no perder de vista la inclusividad de todos los actores y así no solo generar rentabilidad para garantizar la sostenibilidad del negocio, sino crear un entorno empresarial favorecedor que impacte positivamente en la calidad de vida de todas las familias que participan del proyecto.

En efecto, con la aplicación de los principios de inclusividad que circundan los modelos de negocios, será posible: 1) poner límites para evitar incursión de actores ajenos a la asociación que puedan afectar el enfoque social que debe poseer la toma de decisiones; 2) generar acceso a oportunidades de mercados a través del fortalecimiento en relaciones comerciales; 3) favorecer la participación e inclusión de socios en la cadena de valor (productores, clientes y empleados), lo cual permitirá generar beneficios, ganancias mutuas y competitividad; 4) lograr una coordinación del negocio a negocios que genere beneficios a las partes;

y 5) conocer las necesidades y expectativas de los clientes para dar una respuesta contundente, que conlleve al fortalecimiento y posicionamiento en el mercado.

Dichos alcances implican no solo la adopción lógica, sistémica e integrada del modelo inclusivo, sino un manejo estratégico coherente y adecuado, que debe ser liderado por personas competentes y conocedoras del quehacer administrativo. Además, es preciso el control y la verificación constante, por lo que se hace necesario crear mesas de trabajo participativas donde se involucren a todos los actores de la cadena de valor, para trabajar en el seguimiento y diseño de estrategias en pro de generar beneficios mutuos, sin dejar de lado la rentabilidad del negocio.

eslabón de la cadena de valor de productores y compradores de la materia prima, por lo que este modelo inclusivo propuesto se utilizará y adaptará a las necesidades de transformación (fabricante), teniendo como antecedente una ventaja competitiva que se materializa en el cultivo del cacao, material prima principal para la fabricación de chocolate de mesa, confites, entre otros derivados. De igual forma, se acudirá a una característica clave del modelo de negocio inclusivo, la cual consiste en aprovechar o apoyarse en las ventajas que posee una organización que actúe como ancla del proceso, en este caso dicha ancla sería la asociación La Nueva Gema, la cual viene funcionando desde hace varios años, por tanto será clave para asociar a los agricultores de cacao en la región que quieran sumarse al proyecto, tal como se muestra en la figura 5.

La cooperativa cacaotera la Nueva Gema de Muzo se encuentra ubicada dentro del



Figura 5. Estructura base del modelo de negocio inclusivo para las Nueva Gema. Fuente: Autoras.

Conclusiones y Reflexiones

El presente artículo es el resultado de una investigación realizada en torno a los modelos de negocios, los cuales desde la mitad del siglo XX y gracias a Peter Drucker buscan dar respuesta a las necesidades empresariales e industriales en materia de mercados, de esta manera se enfocan en articular la propuesta de valor del negocio bajo una estructura dinámica e integral, que se fundamenta en el análisis de los costos y beneficios obtenidos a través del proceso que implica la comercialización de un producto o la prestación de un servicio; de tal manera, que se haga factible determinar la posición de la empresa y así formular una estrategia competitiva, tal como lo propone Rosenbloom (2001, citado por Ricart, 2009), Mullins y Komisar (2012), Aldana, Ibarra y Loewenstein, (2011).

Para el diseño del modelo de negocio apropiado se tuvo en cuenta los análisis teóricos, las condiciones y particularidades de los productores de cacao del occidente de Boyacá, la problemática base que da origen a la investigación y el análisis del mercado realizado a los posibles consumidores y el cliente-canal que conforman el mercado objetivo; llevando a concluir que el modelo apropiado es el *Inclusivo*, el cual busca favorecer el desarrollo de las poblaciones vulnerables como es el caso, apelando a la creación de sinergias entre los productores, que los lleve a fortalecer la producción de cacao dejando de lado la actividad netamente agrícola para aventurarse a la creación de una agroindustria, que les genere mayor rentabilidad y contribuya el desarrollo integral de todos los habitantes de la región.

Se considera relevante para la región del occidente de Boyacá y puntualmente para Muzo un modelo inclusivo, debido a que esta se caracteriza por evidenciar carencias socioeconómicas latentes, de manera específica, según el censo poblacional del DANE (2018) el 70% de la población pertenece al estrato 1, el 29% al 2 y tan solo un 1 % al 3; además su nivel educativo es precario pues solo el 6% cuenta con educación técnica o tecnológica, el 3% tiene educación superior de pregrado y 1% en posgrado; mientras que el 26% solo cuenta con primaria incompleta y el 17% educación media.

El modelo inclusivo de negocios a aplicar en productores de cacao de la Cooperativa Agraria Cacaotera, “La Nueva Gema” debe ser combinado que integre los productores, los clientes y los empleados, debido a que poseen características y necesidades particulares; por tanto, el proceso debe partir de capacitaciones enfocadas principalmente a productores y empleados; lo que en consecuencia permite asegurar la compra de la materia prima, mejorar los ingresos y ofrecer un producto fino de aroma y de calidad que hace parte de la dieta alimenticia no sólo en la zona de Occidente sino a nivel país.

Además, para el desarrollo del modelo se requiere contar con el apoyo de las entidades gubernamentales, no gubernamentales, la academia, el sector privado y especialmente de los productores de cacao y de la población objetivo, para que este pueda ser desarrollado, rentable y sustentable en el tiempo, generando beneficios compartidos entre todos los actores de la cadena de valor.

Referencias

- Aldana Farinas, E. del C., Ibarra Santa Ana, M. T., y Loewenstein Reyes, I. (2011, julio-diciembre). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades: Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201.
- Aznar Ros, J. L. (2014). *Modelos de negocio en internet: Metodologías de generación de Modelos de Negocio. Algunos ejemplos de éxito* (Tesis de Master). Universidad Politécnica de Cartagena. España.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- ComunicarSe. (14 de octubre de 2015). *CEMEX planea ampliar su estrategia de negocios inclusivos a otros segmentos de la base de la pirámide*. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/cemex-planea-ampliar-su-estrategia-de-negocios-inclusivos-otros-segmentos-de-la-base-de>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES). (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. http://www.negociosinclusivoscolombia.org/site/wp-content/uploads/2017/05/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Necesidades básicas insatisfechas (NBI)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>
- FAO. (2019). *Guía de modelos de negocios inclusivos*. <http://www.fao.org/3/CA3004ES/ca3004es.pdf>
- García Norato, J. F., y García Norato, M. E. (2017). Acumulación de capitales, el marco detrás del conflicto en el occidente de Boyacá. *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 289-301. 10.19053/20278306.v9.n2.2019.9173
- García Sánchez, M. D. (2004). *Marketing multinivel*. Madrid: ESIC.
- Grupo Nutresa. (2016). *Grupo Nutresa fortalece compromiso con cacaoeros colombianos*. <https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-fortalece-compromiso-con-cacaoeros-colombianos/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V., & Hewett, K. (2013). Brand licensing: What drives royalty rates? *SAGE Journals*, 77(5), 108-122. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.11.0145>
- Jiménez Sánchez, J. I., Rojas Restrepo, F. S., y Ramírez Tapias, D. A. (2017). Situación del *Crowdfunding* como mecanismo para la financiación de PyMEs en Colombia. *Revista Espacios*, 38(43), 1-24.
- López Sánchez, L. M., Fúquene, E. A., y Montenegro, K. L. (2018, octubre-diciembre). Problemática social y efectos de la sustitución de los cultivos de coca por cacao en el municipio de Pauna (Boyacá). *Panorama Económico*, 26(4), 537-560.



- Magretta, J. (2002, May). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Márquez, P. C., Reficco, E., y Berger, G. (2009, mayo). Inclusive businesses in Latin America. *Harvard Business Review*, 28-38.
- Molina Morejón, V. M., Armenteros Acosta, M. C., y López Chavarría, S. (2014). *Modelo de negocios e innovación: Experiencia del laboratorio de competitividad empresarial de las Pymes*. México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Mullins, J., y Komisar, R. (2012). *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Profit Editorial.
- Naranjo Rivera, O. (2015). Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social. *Revista Apuntes Universitarios*, 5(1), 35-50.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2019). *Generación de los modelos de negocio*. Deusto.
- Parra Bautista, J. A. (2006, enero-diciembre). Familia, poder y esmeraldas: Relaciones de género y estructura económica minera en el occidente de Boyacá, Colombia. *Revista Colombiana de Antropología*, 42, 15-53.
- Ramos Páez, M. A., y Lugo Herrera, A. (2018). *Network marketing productivo*. México: GRP vía PublishDrive.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*(23), 12-25.
- Roca Prats, J. L. (2015). *Comercialización de eventos*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez Martínez, M. E. y Hernández Lache, E. (2020). Estructuración de un modelo de negocio para los productores de cacao de la cooperativa del municipio Muzo. *Documentos de Trabajo ECACEN*, (1). <https://doi.org/10.22490/ECACEN.4120>
- Rodríguez, A., y Ojeda, E. (2013, julio-septiembre). El modelo de negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor. *Debates IESA*, 18(3), 37-41.
- Salas Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, (23), 122-143.
- Somalo, I. (2020). *Modelos de negocio digitales: Cómo y por qué las startups batan a las empresas tradicionales*. España: Deusto.
- Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.