

**NEGOCIO INCLUSIVO PROPICIADOR DE CAMBIO EN LA
CALIDAD DE VIDA**

LINA MARÍA ANAYA URBINA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

AGOSTO DE 2016

**NEGOCIO INCLUSIVO PROPICIADOR DE CAMBIO EN LA
CALIDAD DE VIDA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Desarrollo Humano Organizacional**

LINA MARÍA ANAYA URBINA

Asesor: Yaromir Muñoz Molina, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

AGOSTO DE 2016

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	45
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	67
3. PREGUNTA.....	89
4. OBJETIVO GENERAL	89
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	89
5. JUSTIFICACION.....	910
6. MARCO DE REFERENCIAL.....	1213
6.1 Enfoque de capacidades:	1415
6.2 Teoría de la base de la pirámide (BdeP).....	1718
6.3 Procesos de precampo	2223
7. DISEÑO METODOLÓGICO	3738
7.1. Enfoque metodológico: Cualitativo	3738
7.2. Diseño: transversal	3738
7.3. Alcance: descriptivo.....	3839
7.4. Método: estudio de caso.....	3839
7.5. Procedimientos	3940
8. HALLAZGOS.....	4344
8.1 NEGOCIO INCLUSIVO.....	4344
8.2 CAMBIOS EVIDENCIADOS DESDE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES	6064
8.3 CONEXIÓN ENTRE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES Y EL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO.....	6869
8.4 HALLAZGOS PARA EL EJERCICIO DEL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL	7879
9. CONCLUSIONES	8384
10. RECOMENDACIONES	8586

1. INTRODUCCION

Los negocios inclusivos y las nuevas formas de relacionamiento que ellos han venido **generado** en diferentes grupos **poblaciones** son temas de interés y análisis de investigadores, tanto por el tipo de negocios como por su centro de acción y su forma de construir redes entre diferentes actores de la sociedad. Las investigaciones que se han realizado frente a dicha temática son sistematizaciones de experiencias en las cuales se describen los diferentes momentos que se han vivido para la generación del negocio inclusivo, con el fin de dar relevancia al(los) producto(s) que convoca el mismo.

Para aportar al conocimiento y a la reflexión de los impactos y transformaciones que generan los negocios inclusivos, en la presente investigación se planteó la siguiente pregunta: ¿cuáles son los cambios, en aspectos relativos a la calidad de vida de los distribuidores involucrados en una modalidad de negocio inclusivo? La pregunta permitió dar voz a quienes son parte activa y dinamizadores del negocio inclusivo, con el propósito de posibilitar la exploración de los cambios que ellos evidencian en aspectos relativos a la calidad de vida, más allá de la generación de ingresos o el hecho de ser incluidos en un sistema bancario o financiero. Otro aporte que hizo la investigación fue la opción de poder reconocer los apartes de las historias de vida de los distribuidores, en su mayoría mujeres, y lograr presentar, desde el punto de vista de la metodología cualitativa, una forma diferente de valorar y entender la calidad de vida, más allá de las estadísticas y los índices de medición.

Para la presentación de la investigación el orden de sus capítulos es el siguiente: se inicia con el planteamiento del problema para comprender el centro de la investigación y cómo se llegó

a la pregunta y a los objetivos. Luego se aborda la justificación, que da cuenta de las motivaciones que llevaron al estudio. El siguiente capítulo es el marco referencial, en el que se exponen los referentes teóricos que permitieron analizar los elementos encontrados en la realidad investigada. Enseguida se ofrece el diseño metodológico donde se describe el tipo de estudio, que es cualitativo, con un alcance descriptivo y el método es estudio de caso, así como también los diferentes procedimientos que se realizaron para el desarrollo de la investigación. A continuación, se presentan los hallazgos que se dividieron de la siguiente manera: acercamiento a las concepciones de negocio inclusivo, cambios evidenciados en el enfoque de capacidades, conexión entre el enfoque de capacidades y el modelo de negocio inclusivo y, por último, hallazgos para el ejercicio del desarrollo humano organizacional. El trabajo cierra con las recomendaciones, las referencias y los anexos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los seres humanos a lo largo de su historia han buscado modificar sus entornos y transformarse a sí mismos con el propósito de mejorar las condiciones de vida que el entorno les ha planteado. La condición de pobreza se evidencia cuando se marcan diferencias en la forma en que se accede a temas como trabajo, ingresos, alimentos, educación, etc. En dichas diferencias se comienzan a dar carencias en los diferentes grupos poblacionales y en este tipo de realidades se ha venido dando un involucramiento de algunas empresas privadas, que a partir de sus cadenas de valor comienzan a desarrollar modelos de negocio inclusivo para buscar superar, en poblaciones con marginalidad y vulnerabilidad, las carencias y la falta de acceso a oportunidades que les posibiliten mejorar su calidad de vida.

Una empresa colombiana inició un camino hacia el involucramiento de personas en calidad de distribuidoras bajo la filosofía de negocio inclusivo; a partir de su cadena valor ha venido desarrollando un negocio con distribuidoras mujeres, en el que en un primer momento ellas eran concebidas con un rol meramente comercial y transaccional y, por tanto, se les impulsaba desde el punto de vista de los resultados. A medida que la organización comenzó a involucrarse en la realidad de dichas mujeres encontró que el negocio, que para la misma era asunto de crecimiento, generaba en ellas cambios y transformaciones, desarrollo de capacidades que con otras vivencias ellas no habrían podido obtener o a las que no habrían podido acceder. Fue ahí cuando la organización inició un proceso de análisis de dichos hallazgos, que comenzaron a consolidarse en programas de acompañamiento y desarrollo personal y para sus familias como: bienestar, nutrición, formación, reconocimiento, negocio

propio y finanzas familiares, entre otros. En resumen, se desarrollaron programas estructurados de acompañamiento que permitiesen mejorar la calidad de vida de los hogares. Si se suma a lo anterior la capacidad de réplica y expansión que se estaba dando, se dieron las bases e inicio del modelo de negocio inclusivo.

Los programas de acompañamiento mencionados no contaban con mecanismos de seguimiento, de medición de impacto y de comunicación; se hizo entonces importante encontrar una metodología que permitiese sustentar dicho modelo de negocio, para que tanto quienes hacen parte de la organización como del entorno lograsen conectarse y promover los cambios y aportes generados en algunas de las condiciones de la calidad de vida las distribuidoras.

En la búsqueda de la metodología, en la investigación que aquí se presenta se levantó información del contexto a partir de algunos apartes de historias de vida de distribuidoras, que verbalizaron los cambios vividos al conectarse en el negocio inclusivo. Dicho insumo permitió responder, en forma cualitativa, el siguiente interrogante: ¿Cuáles fueron los cambios en aspectos relativos a la calidad de vida, descritos por los distribuidores involucrados en una modalidad de negocio inclusivo?

3. PREGUNTA

¿Cuáles fueron los cambios en aspectos relativos a la calidad de vida, descritos por los distribuidores involucrados en una modalidad de negocio inclusivo?

4. OBJETIVO GENERAL

Identificar los cambios en aspectos relativos a la calidad de vida, descritos por los distribuidores involucrados en una modalidad de negocio inclusivo.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los conceptos que hoy tienen de calidad de vida los distribuidores de las regiones consultadas.
- Mapear los cambios en torno a la calidad de vida que evidenciaron los distribuidores.
- Describir los posibles impactos y transformaciones que se han generado (alimentación, habitabilidad, generación de ingresos, relaciones familiares, entre otros).

5. JUSTIFICACION

La investigación dio voz a los distribuidores, en este caso mujeres, que hacen parte de un modelo de negocio inclusivo¹, ubicadas en diferentes regiones de Colombia; los resultados de la investigación también le dan a la organización ancla insumos de la realidad que le permitirán medir y gestionar aspectos relativos al impacto en cuanto al bienestar y la calidad de vida que se ha logrado desde la implantación de un modelo de negocio inclusivo con su red de distribuidoras. Además, se busca hacer visibles, para la cultura organizacional, los principios y las lógicas que se requieren incorporar en el equipo corporativo, para que cada persona que hace parte de la organización logre generar aportes, a partir de su rol al, fortalecimiento a una estructura de negocio inclusivo.

En un modelo del tipo mencionado las organizaciones buscan encontrar y desarrollar sus actividades de negocio en y con la base de la pirámide para mejorar las condiciones y oportunidades de desarrollo en diferentes territorios al conectarse en forma participativa con las comunidades, lo mismo que impactar las condiciones de vida de la población que allí está ubicada; frente a ello, la investigación visibilizó algunos de los cambios dados en los distribuidores desde la propia perspectiva de ellos, para no solo evidenciar la generación de ingresos, sino también los procesos de cambio que han tenido en aspectos relativos a su calidad de vida. Dado que la empresa ancla que puso en marcha el negocio inclusivo ha trabajado, en lo fundamental, con distribuidores, se determinó que los mismos quienes

¹ A partir de su experiencia en el acompañamiento, a través de asesorías y formación por más de tres años a las distribuidoras del modelo de negocio inclusivo, la investigadora sustenta la importancia de darles protagonismo y visibilidad a las mismas, puesto que es importante dar cuenta de impactos generados en la voz de quienes son actores activos de un modelo de negocio inclusivo.

estarían en condiciones de responder a las preguntas que se formularon en el estudio sobre las variables de impacto en su calidad de vida.

Para la empresa ancla, el aporte que aquí se construyó le permitirá avanzar en la gestión del desarrollo humano de las personas que hacen parte de su modelo de negocio inclusivo y saber de cuál forma puede comunicar los logros que está obteniendo. También le posibilitará conocer el proceso de inclusión y mejora de la calidad de vida de los distribuidores, gracias a la implementación de su modelo de negocio, y tener un referente y un insumo para una estrategia que le permita promover la apropiación del modelo de negocio inclusivo al interior de ella.

La importancia que tiene para el desarrollo humano organizacional reside en el protagonismo que se dio a la exploración desde el punto de vista cualitativo como un camino inicial para medir y hacer visibles los logros que pueden llegar a generar las organizaciones en sus programas de bienestar o de responsabilidad social empresarial que tienen como centro los sujetos de investigación con la visión de sus realidades. En algunos proyectos o programas, el centro de actuación es la entrega puntual del beneficio (servicio) y el proceso operativo que ello implica, lo que deja de lado la revisión y el análisis continuo de los impactos generados y en su lugar da trascendencia a procesos asistenciales y no a la gestión de un mayor avance a un siguiente nivel de desarrollo humano.

Para las organizaciones podrá ser mapa de ruta en la medición y gestión de impacto de bienestar cuando haya acciones que en principio no buscaban ese fin aunque con el tiempo sí se generó y que se espera medir para mostrar el desarrollo dado, tanto en las personas como en sus entornos.

En el sistema entre empresa ancla y distribuidores se pudo visibilizar que el proceso de autonomía por parte de los equipos de la comunidad es un tema que ha venido avanzando y en el que aún hay mucho por fortalecer en el mencionado aspecto. La realidad de los distribuidores es, entonces, un insumo para la construcción de relaciones recíprocas, en las que posiblemente se hable de una participación activa de los mismos, en toda la lógica del negocio inclusivo y un posible escenario de innovación social, en los que ellos puedan desarrollar su propio crecimiento como una unidad de negocio autónoma.

La importancia que tiene para el rol de Gerencia en Desarrollo Humano Organizacional radica en medir y hacer visible los logros que se tienen cuando las organizaciones, en sus metas de rentabilidad y sostenibilidad, no conocen algunos de los impactos que han generado en la calidad de vida de las personas que hacen parte de ellas, para luego gestionarlos y lograr un mayor desarrollo. De manera adicional, hay modelos de medición que pueden trascender parámetros establecidos para entender en cuáles forma y niveles se han generado cambios y transformaciones sociales no perceptibles para algunas escalas de medición.

6. MARCO DE REFERENCIAL

El marco de referencia que se utilizó para el análisis de la información obtenida en el proceso investigativo incluyó el enfoque de capacidades de Martha Nussbaum (2012). También se tomó como referente el recorrido de la misma autora frente a las formas en que se valora o mide la calidad de vida y se tomaron en cuenta consideraciones y perspectivas en torno a la base de la pirámide. El enfoque de capacidades en primera instancia porque permite identificar aspectos desde la perspectiva de los distribuidores en cuanto a cambios en sus capacidades centrales luego de estar participando de un negocio inclusivo. Nussbaum (2012) propuso en su enfoque diez capacidades centrales, pero para efectos del proyecto se resaltan aquellos que pueden verse beneficiados por intervenciones específicas:

1. Salud física: poder mantener una buena salud general, tener buenas condiciones de salud reproductiva, contar con una alimentación adecuada y disponer de un lugar apropiado para vivir.
2. Integridad física: poder desplazarse con libertad de un lugar a otro, estar protegidos de los ataques violentos, incluidas las agresiones sexuales y la violencia doméstica, disponer de oportunidades para la satisfacción sexual y para la elección en cuestiones reproductivas.
3. Emociones: poder sentir apego por cosas y personas externas a cada individuo, poder amar cada persona a quienes la aman y se preocupan por ella y sentir duelo por su ausencia; en general, sentir y expresar el amor, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada.

4. Afiliación:

- a. Poder vivir con y para los demás, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en formas diversas de interacción social.
- b. Disponer de las bases sociales necesarias para no sentir humillación y sí respeto por cada uno; hacerse merecedor de un trato como seres dignos de igual valía que los demás.

5. Juego: poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.

6. Control sobre el propio entorno:

- a. Político: poder participar en forma efectiva en las decisiones políticas que gobiernan la propia vida; tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación.
- b. Material: poder poseer propiedades y ostentar derechos de propiedades en igualdad de condiciones con las demás personas; tener derecho a buscar trabajo en un plan de igualdad con los demás.

Con respecto a lo anterior es importante afirmar: “Las capacidades también tienen valor en sí mismas, entendidas como ámbitos de libertad y elección. Promover capacidades es promover áreas de libertad, lo que es lo mismo que hacer que las personas funcionen en un determinado sentido” (Nussbaum, 2012, 45).

Otro elemento del marco referencial es la teoría de la base de la pirámide, puesto que el origen del concepto de negocio inclusivo está en ella y a partir de esta mirada se le da claridad y norte a un negocio inclusivo; los autores empleados para el análisis fueron Prahalad y Hart (2008); la mención de su punto de vista surgió luego de revisar los aportes del enfoque de capacidades.

Tanto el último como la teoría de la base de la pirámide no son referentes aislados: se entrecruzan para aportar al análisis de la información obtenida de los distribuidores que hacen parte del negocio inclusivo.

6.1 Enfoque de capacidades:

Propone una visión diferente frente a las personas y sus capacidades; si se tiene en cuenta que la investigación tuvo como sujetos de estudio a personas que hacen parte de un negocio inclusivo, analizadas por lo común desde el punto de vista de la carencia, el enfoque de capacidades posibilitó otros análisis puesto que plantea que “las capacidades incluyen también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre las facultades personales y el entorno político, social y económico” (Nussbaum, 2012, 40) y también que “las capacidades internas son el equipamiento innato de una persona: se trata más bien de rasgos y aptitudes entrenadas y desarrolladas, en muchos casos, en interacción con el entorno social, económico, familiar y político” (Nussbaum, 2012, 41).

El enfoque aportó elementos de análisis para la respuesta a la pregunta de investigación, que pretende dar cuenta de los cambios identificados en aspectos relativos a la calidad de vida de los distribuidores que hacen parte de un modelo de negocio inclusivo. Dichos cambios es posible reconocerlos a partir de lo que Nussbaum plantea como funcionamiento

La capacidad es una cara de la moneda, la otra es el funcionamiento. Un funcionamiento es la realización activa de una o más capacidades. Los funcionamientos son seres y haceres que, a su vez, vienen a ser los productos o las materializaciones de unas capacidades (Nussbaum, 2012, 44).

Los distribuidores no centran los cambios obtenidos en forma pura, sino que se combinan diferentes áreas de su calidad de vida para generar conexiones unas con otras, lo que se soporta en que

Las capacidades en última instancia, deberían estudiarse no aisladas las una de las otras, sino dentro de su entramado de relaciones y de conexiones con las demás (y es que, como es lógico, las capacidades no son unidades aisladas, sino que forman un conjunto de oportunidades que se influyen y se modelan mutuamente y que deben materializarse, en última instancia, como un bloque completo (Nussbaum, 2012, 115).

El enfoque de capacidades no descansa sobre la idea de que el contrato social ha de ser mutuamente ventajoso para todos sus participantes, idea con la que la teoría clásica de control social explicaba el fenómeno de modo muy eficaz porque sus principios podían ser considerados estables a largo plazo. De hecho, una de las ventajas de concebir el contrato de este modo era que hacía innecesario recurrir al altruismo generalizado como factor estabilizador.

Hoy tenemos la urgente necesidad de contar con una buena teoría explicativa de las emociones de los ciudadanos en una sociedad digna. Esta tarea debe impulsarnos a reflexionar sobre la familia, las normas sociales, las escuelas y los incentivos que crean las propias instituciones políticas. También exige una reflexión conceptual sobre las emociones, sobre cómo surgen y de despliegan, sobre cuál es su estructura y sobre cómo interactúan entre sí (Nussbaum, 2012, 120).

Exploración de las visiones de calidad de vida digna de Nussbaum

El enfoque muestra su interés real por saber que tal les está yendo de verdad a las personas, y, en ese sentido, resulta razonable clasificar el enfoque de capacidades junto a otros que se centran en la promoción del bienestar social (Obviamente, entendiendo el bienestar en términos de capacidades y no de satisfacción de preferencias) (Nussbaum, 2012, 119).

Se muestran en la siguiente tabla de resumen las visiones por Nussbaum (2012) acerca de una propuesta de desarrollo:

Enfoque	Postura de la autora
Del PIB (Nussbaum, 2012, 69, 70, 71)	<ul style="list-style-type: none">• Medir la calidad de vida en términos estrictamente monetarios y utilizar el único promedio numérico en vez de fijarse en indicadores distributivos; no está ni mucho menos tan claro que el PIB per cápita se la noción más interesante que se puede considerar• El enfoque del PIB y todos los demás similares, basados en un promedio nacional, no prestan atención a la distribución y pueden otorgar notas altas a países en los que hay enormes desigualdades, con lo que se da a entender que van por buen camino• El enfoque del PIB agrega diversas partes componentes de la vida humana, de lo que surge que un único número bastará para decir todo aquello que se necesita saber sobre la calidad de vida de las personas cuando en realidad no proporciona buena información

<p>Utilitarista (Nussbaum, 2012, 72, 73)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la virtud de interesarse por las personas: mide la calidad de vida en función de las impresiones manifestadas por ellas acerca de sus existencias concretas • El término satisfacción, lo mismo que de placer, sugiere unicidad e inconmensurabilidad • Maleabilidad social de las preferencias y las satisfacciones
<p>Basado en los derechos humanos (Nussbaum, 2012, 83)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque de capacidades y los de derechos humanos coinciden en torno a la idea de que todas las personas tienen derecho a ciertos bienes centrales en virtud de la humanidad misma y que uno de los deberes fundamentales de la sociedad es el de respetar y apoyar tales derechos

6.2 Teoría de la base de la pirámide (BdeP)

La teoría de la base de la pirámide inició buscando o preguntándose cómo poder llevar productos a las personas que tienen un nivel muy bajo de ingresos, cómo incluirlas en calidad de consumidores al tener en cuenta sus condiciones y cómo el acceso a dichos productos puede mejorar ciertas condiciones de su calidad de vida; este enfoque, cuyo principal pilar es el producto y para el que fundamentación del modelo de negocio es la propuesta de valor, afirma que las intervenciones adecuadas de comercialización pueden ayudar potencialmente a transformar los mercados de BdeP a través de la mitigación de la pobreza. La versión 1.0 del BdeP es la adaptación de los productos para que las personas que se encuentran en la base de la pirámide puedan hacer uso y acceder a aquellos que se hayan modificado; también se habla, en la versión 2.0, de un producto que incluya valor agregado.

El enfoque se basa en el concepto de que las empresas pueden desempeñar un papel clave en la erradicación de la pobreza. También se argumenta que los mercados en la parte inferior de la pirámide económica son, en lo fundamental, nuevas fuentes de crecimiento para las empresas multinacionales. El mismo puede ser extremadamente rápido debido a que tales mercados están en las primeras etapas de desarrollo.

En otra perspectiva de la teoría de la BdeP, su pilar fundamental es la interfaz del cliente, en la que hay dos fundamentos principales: el cliente objetivo y el canal de distribución; en la versión 1.0 se orienta a ver los pobres como consumidores y la importancia de extender la distribución y en la 2.0 se considera a los pobres como socios del negocio y en el proceso de hacerlos distribuidores se orienta la generación de compromiso compartido. En esta perspectiva, Prahalad acuñó el término "base de la pirámide" (BdeP), al reconocer que cuatro mil millones de personas en el mundo viven con un ingreso per cápita inferior a US\$2 por día. Destacó el hecho de que esta población se puede considerar un mercado potencial. Este objetivo también se puede hacer referencia de manera más general como el mercado de bajos ingresos" (Prahalad, 2012, 22).

Para Karnani (2007), el concepto de fortuna en la BdeP es demasiado bueno para ser cierto y propuso que el sector privado ayude a aliviar la pobreza para que se vea a las personas de la base de la pirámide como productores con el fin de que de esta forma eleven sus ingresos reales de forma que se invierta en la mejora de las habilidades y la productividad de los pobres y para ayudar a crear más oportunidades de empleo para ellos. Es la solución de tipo ganar-ganar, que sería la verdadera fortuna en la parte inferior de la pirámide.

Por otro lado, un análisis más detallado realizado por Sánchez y Ricart (2010) identificó dos tipos de modelo de negocio inclusivo que se pueden implementar para llegar al mercado de bajos ingresos:

- **Modelos de negocios aislados:** se caracterizan por una estrategia de explotación que aprovecha los recursos y las capacidades propias de la empresa para la búsqueda de la eficiencia. También se busca aumentar la eficiencia mediante “la reducción de costos y la fijación del precio por debajo del nivel que los consumidores están dispuestos a pagar” (Michelini, 2012, 6).
- **Modelos de negocio interactivos:** se caracterizan por una estrategia de exploración que aprovecha los recursos externos y fomenta procesos de aprendizaje e innovación para de esta forma aumentar “la disposición a pagar por la mejora de la creación de valor para los clientes, así como mejorar la capacidad de pago de los clientes” (Michelini, 2012, 6).

En este orden de ideas, aquellas organizaciones que buscan abordar la teoría de la BdeP, o llegar a los menos favorecidos con sus productos o servicios, se van a enfrentar a los siguientes asuntos críticos presentes en la realidad social a la que esperan llegar:

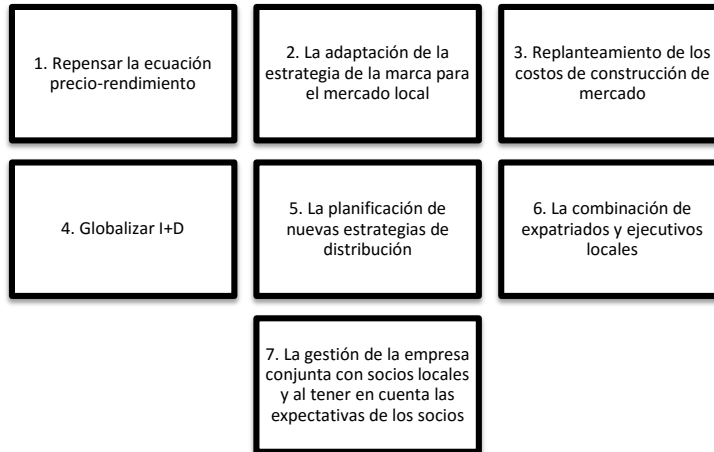


Figura 1: Temas críticos que las empresas abordan desde el enfoque de base de la pirámide

Fuente: adaptación de Michelini (2012)

En la misma teoría de la base de la pirámide se encuentran Stuart Hart y sus colaboradores, quienes plantearon una segunda generación que requiere un “proceso integrado de coinvencción y cocreación de grandes organizaciones asociadas con negocios de las comunidades, para genera un diálogo en el que se da un compromiso compartido, nacido de un intercambio y aprendizaje mutuos” (Simanis, Hart *et al.*, 2008, 2). Desde esta óptica se rompen las barreras organizaciones público-privadas, con lo que se logra que una ONG se convierta en mediador entre las empresas y las comunidades pobres, como puentes que los unen.

Al generar espacios de creatividad con las comunidades, los recursos de las mismas y sus capacidades permiten mejorar la vida de las personas y construir modelos de negocio que van más allá de lo que podrían hacer por su cuenta; aporta a la creación de una comunidad

perdurable, mediante el establecimiento de una base para el crecimiento corporativo a largo plazo y la innovación.

Hart y sus colaboradores introdujeron para la versión 2.0 de BdeP el concepto de valor mutuo, que consiste en “crear valor para todos los socios en términos importantes para cada uno. La "cooperación", componente de la "cocreación", captura la necesidad de la empresa para trabajar en igualdad de asociación con las comunidades BdeP, pone en marcha y hace crecer un negocio sostenible. Se genera un codesarrollo del negocio y se busca un modelo de negocio que sea apropiado desde el punto de vista cultural y sostenible en el sentido ambiental mediante la construcción de recursos y capacidades locales.

Una posición relevante del autor para destacar en esta investigación es la importancia de cocrear durante toda la estructuración y puesta en marcha del negocio inclusivo, para que el valor mutuo (compartido) sea una realidad.

6.3 Procesos de precampo

El desarrollo de un negocio inclusivo sigue una metodología que se recoge en un protocolo, que es un proceso que comienza con una prefase de campo mediante tres actividades interdependientes:

1. La selección del sitio apropiado para el proyecto BdeP
2. La formación de un equipo corporativo multidisciplinario de campo
3. La selección de los socios de la comunidad local
4. La creación de un medio ambiente que permita el espacio en blanco de I+D en de la corporación que apoya la experimentación fuera del modelo de negocio corriente y del proceso de desarrollo de negocios.

Dependiendo de la experiencia de la compañía en temas de base de la pirámide y de la extensión de sus redes sociales en la región de interés, el tiempo necesario para completar las actividades de precampo oscilará de dos a cuatro meses.

Una visita al lugar por el líder del equipo antes de su trabajo en el campo es útil para abordar las cuestiones logísticas (por ejemplo: la comunicación y la vivienda) y la construcción de un entendimiento común entre todos los socios locales acerca de la intención del proyecto y del papel de cada uno en el proceso. A continuación se hace una descripción de las actividades interdependientes:

1. Selección del sitio. Explicación en la lógica del crecimiento del negocio en otras regiones

Los sitios de los proyectos deben estar ubicados en países o regiones que se consideren ser de vital interés estratégico, a largo plazo y en los que existen algunas instalaciones, y en los que la corporación no tenga ya una extensa presencia empresarial arraigada. Tales ubicaciones aseguran que el proyecto tendrá un proceso de desarrollo, al tiempo que reducen el riesgo de que la iniciativa sea “capturada” por las normas comerciales "tradicionales" y las prácticas de la corporación. La presencia existente de instalaciones y de personal también facilita la construcción de relaciones entre el equipo corporativo y los socios de la comunidad, con el fin de proporcionar un lugar tangible (por ejemplo: una oficina).

El lanzamiento del proyecto en más de una comunidad puede crear valiosas oportunidades para aprender y compartir en todas las posibles y pueden servir, en particular en etapas posteriores, como fuente de solidaridad, lo que es cierto si los sitios son lo suficientemente cerca el uno al otro (por ejemplo, a dos o tres horas de distancia y se puede llegar por el transporte público) para permitir las visitas e intercambios. Sin embargo, varios sitios pueden aumentar en forma significativa la complejidad de la coordinación y demandarían más tiempo y recursos para gestionar. Es importante destacar que una empresa sólo debe lanzar varios sitios en el proyecto si es capaz y está dispuesta a apoyar de manera completa cada uno las iniciativas a lo largo de las tres fases.

2. **Formación y preparación del equipo**

El equipo corporativo inicial debe consistir en alrededor de cuatro personas por sitio. Es vital que posea una amplia gama de experiencias funcionales (por ejemplo: en la estrategia, la comercialización y la I+D), tanto para garantizar que las ideas de negocio generadas se basan en gran medida en capacidades de la empresa para proporcionar la continuidad en toda la organización en proceso de desarrollo. Es de igual manera importante que entre el equipo corporativo y los miembros se dé el desarrollo con experiencia y con una profunda comprensión de la facilitación y movilización comunitaria, en particular en un contexto social y de espíritu empresarial. Se añaden al equipo de la empresa uno o dos miembros adicionales con vínculos profundos con la comunidad una vez que en el sitio se haya establecido un socio local. Se ha de dar reconocimiento a dicho grupo por parte de la comunidad y debe facilitarse el contacto con una persona a la que los miembros de la comunidad pueden formularle preguntas y solicitarle información sobre el rendimiento del equipo.

El equipo corporativo inicial, junto con otros miembros de la corporación que proporcionan orientación y apoyo a la iniciativa, reciben capacitación en el núcleo de negocio de BdeP en aspectos tales como conceptos, métodos participativos y el proceso del protocolo de la metodología enunciada con el propósito de inculcar una ética compartida y construir una base común de competencias. Para entrar en el campo, el equipo corporativo desarrolla y ensaya una representación compartida de la corporación y los objetivos del proyecto mediante un lenguaje claro para la comunidad local. Los miembros del equipo corporativo se seleccionan con base en la

experiencia empresarial y la pasión por la relación con cuestiones de la pobreza y el desarrollo sostenible a través de empresas.

3. Selección de socios locales

Un socio local, como una comunidad basada en la organización (CBO), juega un papel crítico en el inicio del proyecto y ayuda a facilitar nuevas relaciones entre la corporación y la comunidad. Los equipos corporativos entrarán en la comunidad como un "extraño" y su voluntad, en un principio, dependerá en gran medida del capital social, la confianza, y el conocimiento de que la comunidad local y los socios locales se compensarán, desde el punto de vista económico, por su tiempo y por el uso de sus instalaciones y otros recursos. Sin embargo, es importante mantener una asociación tan flexible y tan con buena disposición como sea posible, puesto que las actuales necesidades del proyecto dependen en gran medida de dicha relación.

Las características más importantes de un socio local eficaz son:

- Que la organización esté abierta a aprender nuevas capacidades y el uso de la empresa como una forma de continuar con su misión
- Que su personal tenga experiencia en el uso participativo de prácticas de desarrollo
- Que el "arraigo social" en la comunidad lleve indicadores del grado de una organización; el arraigo incluye si sus oficinas se encuentran en la comunidad y si su personal vive en la misma.

4. I+D Espacio en blanco

Para derivar el valor máximo y el beneficio a partir de una iniciativa de BdeP, es necesario crear para la empresa "I+D Espacio en blanco" que permita los vínculos corporativos de recursos y capacidades mientras que al mismo tiempo se mantenga la suficiente independencia de las rutinas, métricas y estructuras que regulan la actividad principal empresarial. Al igual que con la I+D tradicional, el potencial de la innovación es mayor cuando la iniciativa se apoya con capital y tiene licencia completa para experimentar fuera de la corriente corporativa.

PROCESOS EN EL CAMPO Y VISIÓN DE CONJUNTO

El proceso en el campo se divide en tres fases interdependientes de la actividad que se acumulan en un nuevo negocio integrado local y catalizan el mercado de dicho tipo de manera progresiva, de manera evolutiva. Las tres fases pueden imaginarse como "fractales" de un triángulo mediante la superposición y la evolución de las actividades al pasar de una etapa a la siguiente. Cada fase tiene los resultados del negocio a lo largo de la empresa (en lo interno) y del mercado (en lo externo) en cuanto a las dimensiones clave para reflejar el aumento de la profundidad y la complejidad de la nueva empresa y la expansión de la demanda del mercado y la conciencia de marca. Es importante destacar que la BdeP establece equipo de la comunidad con la capacidad de, en últimas, gestionar y dirigir el nuevo negocio en forma independiente a como la corporación dirige su atención a la reincrustación del negocio probado en otras comunidades, según lo antes mencionado. Simanis, Hart *et al.* (2008) esquematizaron de la siguiente manera las fases interdependientes del proceso de campo:

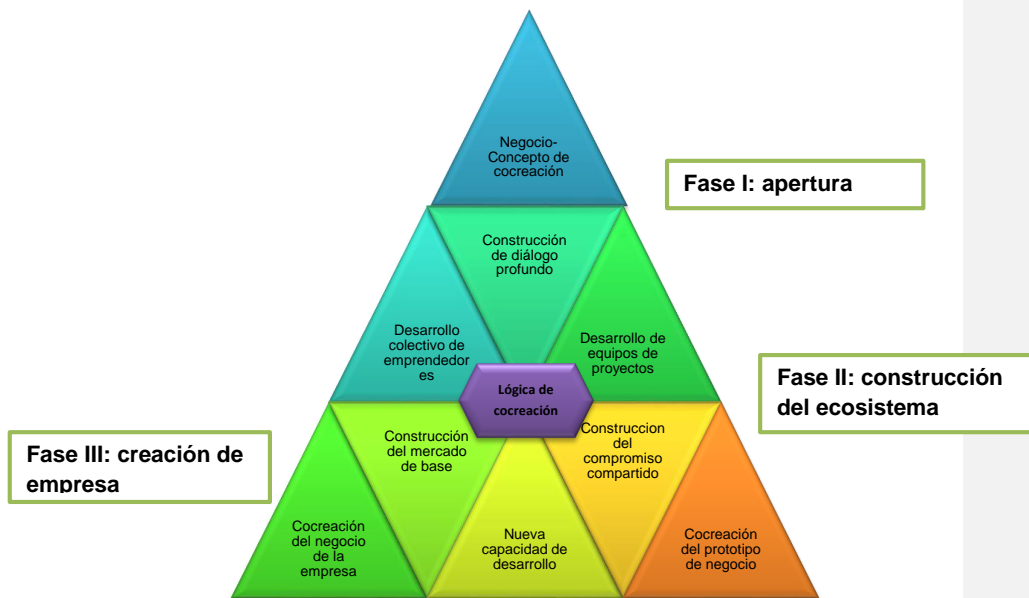


Figura 2. Fases interdependientes del proceso de campo para negocios de BdeP

Fuente: adaptación de Simanis, Hart *et al.* (2008)

Fase I: apertura:

Sienta las bases para la creación de una nueva asociación unidos por confianza y el compromiso mutuo y compartido en la visión de una nueva empresa de negocios, lo que abarca los pasos involucrados en la superación del escepticismo y la distancia cultural entre la corporación y la comunidad y, en última instancia, forja una relación más cercada de igual a igual que la que pueda construirse en una asociación de negocios entre iguales. El tiempo total necesario para completar las actividades en el campo en el sitio de la comunidad de la

fase I es de cerca de ocho a diez semanas. Es importante destacar que todo el conocimiento generado durante esta fase se hace ampliamente disponible para la comunidad y los socios locales porque se fundamenta en el reconocimiento del principio participativo de propiedad conjunta y también para garantizar transparencia y minimizar la circulación de rumores potenciales con respecto a la intención de la corporación.

A continuación, se hace una descripción de los momentos que constituyen esta fase:

MOMENTO	DESCRIPCION
Construcción del diálogo profundo	El equipo corporativo entra en la comunidad sin ideas preconcebidas y de productos sin agenda comercial inicial. El objetivo es empezar a construir relaciones con la población local; para obtener una apreciación de cómo viven las personas en las comunidades, los miembros del equipo corporativo tienen que estar conscientes de que, en su afán de aprender de sus anfitriones y participar en las tareas, no crearán una carga sobre ellos. Se da una apropiada comprensión por los mismos y se ha de estar dispuesto a comprender las diferentes lógicas de la comunidad
Desarrollo del equipo de proyectos	Después de la inmersión inicial, el enfoque de equipo corporativo se convierte en un reclutamiento de un grupo representativo de personas de la comunidad que se ha comprometido a trabajar junto con la corporación para el desarrollo de nuevas ideas de negocio que pueden beneficiar a todos. El equipo corporativo y los miembros de la comunidad reclutados se unen para formar el equipo del proyecto.

	<p>Para comenzar el proceso de reclutamiento, el equipo corporativo trabaja a través de lo local con las redes sociales de los socios, que llevan a cabo reuniones intensivas de grupos pequeños para compartir en mayor profundidad las intenciones de la asociación y de la empresa. Las conversaciones deben hacer hincapié en la naturaleza empresarial del esfuerzo. Es necesario encontrar un equilibrio entre inspirar y motivar a la gente en cuanto a las posibilidades de negocio</p>
<p>Desarrollo del colectivo de emprendedores</p>	<p>Para aprovechar el potencial creativo del recién formado equipo de proyecto (es decir, el equipo corporativo junto con los miembros reclutados de la comunidad), es necesario ante todo construir un lenguaje comercial común con el fin de desarrollar la capacidad del grupo para pensar y trabajar juntos como empresarios y compañeros de negocio. El establecimiento de la confianza y el respeto mutuo es fundamental para esta tarea; uno de los desafíos centrales durante este período es cultivar las normas de la puntualidad y la responsabilidad necesarias para el rendimiento efectivo del grupo, mientras los otros procesos se dan de manera flexible y adaptable a las diversas demandas sobre el proyecto</p>
<p>Negocio: concepto de cocreación</p>	<p>El proceso se mueve entre lluvias de ideas, reflexión crítica y evaluación; se debe iterar sobre un período de varias semanas hasta que los grupos pueden converger, a ser posible, en una sola empresa y un concepto con un valor único y convincente. Es necesario centrarse en el equipo para fomentar la información, el intercambio y</p>

	el análisis crítico y abierto de ideas de los demás, lo que conduce a un concepto robusto de compromiso desde el inicio del proyecto
--	--

Fuente: adaptación de Simanis, Hart *et al.* (2008)

Fase II: construcción del ecosistema:

Una vez que el equipo del proyecto se asienta sobre un concepto de negocio que tiene el paraguas potencial de generación de valor para todos los socios, la iniciativa entra en la fase II: la construcción del ecosistema, cuyo objetivo es construir una base organizativa para los nuevos negocios y desarrollar un producto o servicio inicial que ofrezca, a través de una acción y un proceso de aprendizaje que se profundiza y se extiende, los vínculos entre el equipo del proyecto, la comunidad en general y otras personas (potencialmente nuevos socios locales).

A continuación, se hace una descripción de los momentos que constituyen esta fase:

MOMENTO	DESCRIPCION
<p>Desarrollo del equipo de proyectos</p>	<p>En la fase II, en el equipo del proyecto se inicia la transición al negocio formal; la organización de miembros de la comunidad en el equipo del proyecto está compuesta por los participantes originales que siguen comprometidos y motivados para invertir tiempo y compromiso en la construcción de la nueva empresa</p> <p>Dividir el trabajo del proyecto es particularmente importante en el comienzo de la fase II; como miembros del equipo de la voluntad comunitaria, se debe hacer la transición de sus otros medios de vida</p>

	<p>para que luego puedan ser capaces de dedicar todo su tiempo al negocio</p> <p>Un equipo que representa la diversidad de la comunidad ayudará a asegurar el más amplio nivel de soporte para el nuevo negocio. Todos los nuevos miembros deben someterse a un proceso de inducción a fondo para asegurar un entendimiento común del proyecto de la historia, el enfoque del protocolo y el concepto de negocio</p>
Construcción del compromiso compartido	<p>La creación de compromiso compartido en el nuevo negocio requiere, ante todo, que todos miembros del equipo del proyecto se encuentran en la alineación completa en cuanto al núcleo del concepto de negocio que debe seguirse y las valores que cada dimensión o componente del concepto de negocio genera</p> <p>La creación de compromiso compartido entre los miembros corporativos y comunitarios del equipo del proyecto exige profundizar en la relación personal entre los dos socios y, en última instancia, el desarrollo de una nueva identidad compartida de la organización</p>
Nueva capacidad de desarrollo	<p>El equipo del proyecto debe poseer un conocimiento común en relación con la línea de base de productos y tecnologías para garantizar la coherencia en todas las interacciones con la comunidad más amplia. Además de facilitar el desarrollo inicial de productos o servicios ofrecidos, el equipo del proyecto debe tener una comprensión general de los conceptos de negocio (por ejemplo: la</p>

	fijación de precios, la marca y el edificio) y el contexto empresarial local (por ejemplo: cadenas locales de valor de mercado)
Cocreación del prototipo de negocio	<p>Una vez que todos los miembros del equipo poseen el concepto profundo y la comprensión compartida de la empresa, el foco se vuelve hacia el desarrollo inicial del producto o la oferta de servicios y de marca y posicionamiento. Es importante señalar que esta actividad no implica la realización de investigación de mercado basada en encuestas, que luego se canalice en un plan de negocios detallado con las previsiones de ventas de productos y los ingresos.</p> <p>En cambio, los negocios prototipo de cocreación utilizan el aprendizaje de acciones y pequeños experimentos de sobre el terreno que interactúan con el más amplio número de personas de la comunidad, con el fin de desarrollar un rudimentario prototipo de negocio que haya pasado a través de una pantalla de mercado. Por primera vez, la participación de la comunidad es real en el desarrollo y la evolución del de la oferta del negocio, la demanda del mercado se autogenera y el negocio está construido para lograr el éxito desde el principio. El compromiso con la comunidad en general debe comenzar con los contactos inmediatos del equipo comunitario y las redes sociales, que poco a poco se extienden para involucrar a otros miembros de la comunidad que pueden proporcionar mayores objetivos y retroalimentación</p>

Fuente: adaptación de Simanis, Hart *et al.* (2008)

Fase III: creación de empresa:

El objetivo de la fase III es establecer tanto un compromiso de base de mercado como una nueva organización capaz de mantener e incrementar la evolución de la empresa y la ampliación del prototipo inicial en un modelo de negocio completo. La preservación de la organización y el modelo de negocio son flexibles en las primeras etapas de creación de empresas, lo que es de suma importancia. Para operar la confianza del equipo de la empresa y la comunidad, los miembros también tienen que haber establecido la convicción sólida y el apoyo de sus respectivos actores clave. A continuación se hace una descripción de los momentos que constituyen esta fase:

MOMENTO	DESCRIPCION
Nueva capacidad de desarrollo	Para pasar de la puesta en marcha del negocio uno que sea autosostenible se requiere desarrollar en el equipo del proyecto habilidades en el sistema de organización y del negocio necesarias para la gestión de las operaciones en curso (por ejemplo: contabilidad y contabilidad, planificación y logística) Para la comunidad, la fase III es también el momento para comenzar la construcción de la capacidad de organización con el fin de gestionar el futuro y la replicación y la escala de salida de los nuevos negocios en otras comunidades y geografías
Construcción del mercado de base	Se ha de crear un sentido de pertenencia y la visión compartida de la empresa en toda la comunidad mediante la extensión del proceso de aprendizaje de la acción, para lo que se ha de incluir un segmento de

	<p>diversos e influyentes miembros de la comunidad y líderes de opinión. Las conexiones personalizadas profundas con la comunidad en general se forjan a través del alojamiento y se llevan a cabo por el equipo de proyecto en y alrededor de la comunidad que la empresa tiene la intención de servir.</p> <p>La cadena de suministro para el negocio emergente debe ser localizada, de ser posible, en la misma comunidad, lo que implica la compra de componentes disponibles, materias primas y servicios en la comunidad y los vendedores pertenecientes a ella, así como trabajar en estrecha colaboración con ellos para mejorar en forma continua la calidad de sus productos y servicios. Ello también implica que permite la creación de nuevas empresas comunitarias que pueden proporcionar insumos necesarios que no estén disponibles en la actualidad. Al localizar la cadena de suministro, la empresa construye una interdependencia valiosa entre su crecimiento y desarrollo y el de la comunidad más amplia</p>
<p>Desarrollo del colectivo de emprendedores</p>	<p>Para garantizar el desarrollo de un modelo robusto del negocio es vital que se utilicen las capacidades y conocimientos del equipo de trabajo. Se ha de responder con creatividad a desafíos y oportunidades con una gama completa de recursos que requiere el equipo para de esta forma obtener una comprensión profunda y compartida de la evolución de los problemas que se den en el campo. Hacer el negocio juntos sobre una base regular con los miembros del</p>

	equipo se basa en una comprensión compartida y fomenta la búsqueda de soluciones creativas impulsadas por el análisis conjunto
Cocreación del negocio de la empresa	Cada nueva expansión de la empresa se pone a prueba y en forma a través de numerosas experimentos a escala de negocios de tamaño pequeño destinados a explorar los matices de superficie en las necesidades del cliente y a anticiparse a las mismas. La regla aquí es: probar en pequeño y aprender en grande, para que los problemas pueden evitarse más tarde, durante la expansión de negocios y la crecimiento de la escala respectiva

Fuente: adaptación de Simanis, Hart *et al.* (2008)

Fases de escalado de la BdeP

Luego de las fases antes descritas, la perspectiva de Simanis, Hart *et al.* (2008) para presentar la forma en que se puede dar el escalado de un negocio ya consolidado con las comunidades da cuenta de las siguientes fases:



Figura 3. Fases para el escalado de negocios de BdeP

Fuente: adaptación de Simanis, Hart *et al.* (2008)

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La descripción del diseño metodológico de LA investigación contiene los siguientes apartes: enfoque metodológico, tipo de diseño, alcance, método y descripción del procedimiento realizado para la recolección y EL análisis de información.

7.1. Enfoque metodológico: Cualitativo

Para la investigación se eligió el enfoque cualitativo porque permitió comprender la perspectiva de los participantes acerca de su realidad al profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados y captar la realidad social a través de los ojos de la gente que estaba siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tenía el sujeto de su propia realidad. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistémica los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal; en palabras de Ander-Egg (2003, 46), “la investigación cualitativa se caracteriza entre otras cosas, por la obtención de información de manera inmediata y personal, utilizando técnicas y procedimientos basados en el contacto directo con la gente o realidad que se investiga”.

7.2. Diseño: transversal

Fue un diseño transversal porque permitió “realizar observaciones en un momento único del tiempo” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, 165) y se pudieron recolectar datos de los significados en torno a la calidad de vida que tenían los

distribuidores, sin ideas prefijadas, mediante un proceso exploratorio para de esta forma lograr plantear algunas vinculaciones o asociaciones entre las unidades de análisis.

Es importante indicar que aunque se hizo en un momento definido del tiempo para todos, al generar las preguntas sobre los cambios obtenidos en una línea de tiempo (pasado, presente y futuro), fueron diferentes el valor y la mejora dada a cada una de las circunstancias valoradas.

7.3. Alcance: descriptivo

Fue descriptivo porque se “identificaron características del universo de investigación, y se señalaron formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, y se establecieron algunos comportamientos concretos” (Méndez Álvarez, 2013, 138).

La definición que tiene Ander-Egg (2003) también es coherente y aportó a este proceso de investigación: “Este tipo de alcance consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos peculiares o diferenciadores” (Ander-Egg, 2003, 29).

7.4. Método: estudio de caso

Para efectos de coherencia con el alcance descriptivo, el diseño transversal y el enfoque cualitativo, se empleó el estudio de caso para la investigación porque “se refiere a la recolección, el análisis y la presentación detallada y estructurada de información sobre

un individuo, un grupo o una institución” (Serrano Blasco, 1997, 204). Para la presente investigación fueron varios individuos que tenían como punto de encuentro el ser parte de un negocio inclusivo en su rol como distribuidores.

El estudio de caso fue válido para esta investigación porque

se trata, en suma, de un espacio de significaciones históricamente producidas, que necesita más de la interpretación comprensiva que de medición estadística, un espacio en el cual el sujeto crea ininterrumpidamente aquellas condiciones socio históricas que a su vez estructuran su propia vida (Serrano Blasco, 1997, 204).

7.5. Procedimientos

Las personas que hicieron parte de la investigación se eligieron de un grupo de distribuidores de diferentes regiones del país (Colombia), que ha tenido permanencia y resultados destacados en el modelo de negocio inclusivo para llevar a cabo la caracterización de los impactos que han tenido por hacer parte dicho tipo de modelo de negocio. El objetivo de esta muestra fue “su riqueza, profundidad y calidad de la información” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, 397).

Las metodologías aplicadas fueron de valoración participativa y lograron explorar las historias y tener claridad sobre los cambios vividos por los sujetos estudiados; en esta forma se lograron allanar los significados en torno a la calidad de vida y los participantes validaron muchos de los logros y capacidades obtenidos al ser parte de un negocio inclusivo. Debido a que en la muestra hubo individuos de diferentes regiones de Colombia, la forma de encuentro fue virtual; se llegó a 41 distribuidoras, a los que se les

plantearon 48 temáticas; la descripción detallada de cada una de ellas y los abordajes se encuentran en el anexo 1. Para abordar en forma más cercana, dichas temáticas se distribuyeron en cuatro momentos, en los que el elemento transversal fue la línea de tiempo (pasado, presente y futuro), y que fueron:

1. Valoración inicial: dada por la empresa ancla y por los resultados en el negocio de la distribuidora.
2. Un norte para construir: revisión del proyecto de vida de las distribuidoras y cómo lo conectan con su núcleo familiar.
3. En equipo: metas para construir: revisión de las condiciones o situaciones que influyen el crecimiento de su negocio.
4. Aprendizaje que da experiencia: experiencias obtenidas en relación con la empresa ancla y el rol como distribuidoras en el negocio inclusivo.

La estrategia de llegar con un menú de temas a las distribuidoras se adoptó para ir más allá de la obtención de información por parte de ellas y poderles generar una reflexión frente a los cambios obtenidos al ser parte del negocio inclusivo, en el marco de un diagnóstico rápido participativo, que

es una metodología de trabajo enfocada a obtener información sobre la cotidianidad de un grupo poblacional de forma rápida y eficiente. Es un medio para estimular y apoyar a los miembros de un grupo en la exploración, análisis y evaluación de sus limitaciones y potencialidades de desarrollo, en un plazo razonable, para tomar decisiones argumentadas y oportunas en relación con sus proyectos (Ramírez Rave y Torres Piedrahíta, s.f., 8).

Los encuentros virtuales con las distribuidoras generaron verbalizaciones, esquemas realizados por ellas y puntos de encuentro originados en las conversaciones; para el manejo de la información se tuvieron en cuenta consideraciones éticas que se referencian en el anexo 2.

Luego de la recolección de información se procedió al análisis, que contó con los siguientes momentos que permitieron definir los hallazgos:

1. **Selección de la información:** para lograr la pertinencia y la relevancia de la información por analizar.
2. **Triangulación de la información por cada estamento (unidad de análisis):** en este caso, la unidad de análisis fueron los distribuidores porque se cruzan los resultados obtenidos a partir de las respuestas dadas por los sujetos a las preguntas, por cada subcategoría, lo que da origen a las conclusiones de primer nivel, y luego se cruzan dichas conclusiones de primer nivel, agrupándolas por su pertenencia a una determinada categoría, y con ello se generan las conclusiones de segundo nivel, que en rigor corresponden a las conclusiones categoriales (Cisterna Cabrera, 2005, 68).
3. **La triangulación de la información entre estamentos:** en este caso entre los distribuidores y la empresa ancla, porque va a permitir “establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diversos tópicos interrogados, con lo que se enriquece el escenario intersubjetivo desde el que el investigador cualitativo construye los significados” (Cisterna Cabrera, 2005, 69).

4. **Triangulación con el marco teórico:** Para que los resultados concretos del trabajo de campo desde una interrogación reflexiva entre lo que la literatura nos indica sobre los diversos tópicos, que en el diseño metodológico hemos materializado como categorías y subcategorías, y lo que sobre ello hemos encontrado cuando hemos realizado la indagación en terreno (Cisterna Cabrera, 2005, 68).

8. HALLAZGOS

Para la presentación de los hallazgos de la investigación se hizo un recorrido a partir de las categorías de análisis que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación y a lo planteado en los objetivos, al tener como elementos de análisis el marco referencial del trabajo. Se inicia, entonces, con negocio inclusivo, que es el contexto general de la realidad investigada, en el que se presentan las características y las condiciones que se destacan del modelo de estudiado. A continuación, se da paso a las realidades de los sujetos de investigación, las distribuidoras, en las que se exploraron los cambios evidenciados en torno a su calidad de vida y luego, para el tema de los impactos y la transformaciones, se plantea, desde la perspectiva de Nussbaum, cuáles capacidades se han visto mejoradas o desarrolladas al ser parte de un modelo de negocio inclusivo.

8.1 NEGOCIO INCLUSIVO

Un lugar que permite el crecimiento

El modelo de negocio inclusivo, como se planteó en el diseño metodológico, se encuentra establecido en varias regiones de Colombia y en cada una de ellas se dan dinámicas diferentes. Como lo plantean Simanis, Hart *et al.* (2008), los sitios de los proyectos deben estar ubicados en países o regiones que se consideran ser de vital interés estratégico, a largo plazo y en los que existan algunas instalaciones, pero en los que la corporación no tenga ya una extensa presencia empresarial arraigada. Tales ubicaciones aseguran que el

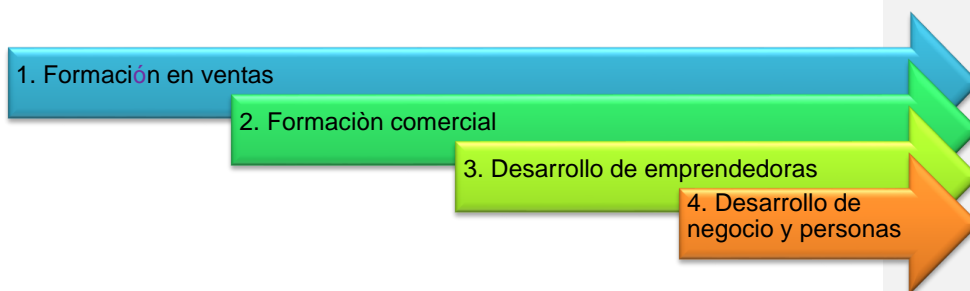
proyecto tenga un proceso de desarrollo, al tiempo que se reduce el riesgo de que la iniciativa sea "capturada" por las normas comerciales "tradicionales" de la corporación y sus prácticas.

El modelo estudiado tiene presencia en ciudades principales de Colombia como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, entre otras; también se encuentra en lugares como Arauca, Casanare y Guaviare, entre muchos otros. En este caso es importante destacar que las distribuidoras que han logrado tener mejores resultados y desarrollos se encuentran en regiones distantes de la ubicación principal de la empresa dinamizadora (ancla), como por ejemplo, La Guajira.

Al día de hoy existen unas fechas en el año en las que distribuidoras de diferentes regiones se reúnen y pueden intercambiar sus experiencias y aprendizajes y frente a la sostenibilidad y crecimiento de su rol como distribuidoras reciben acompañamiento permanente por parte de la empresa ancla.

Un equipo...una misión

Para Simanis, Hart *et al.* (2008), la formación del equipo corporativo ha debido tener un proceso de evolución en los contenidos y las metodologías que le hayan sido transferidos y entregados; en el siguiente esquema, en forma de resumen, se presentan los diferentes momentos que ha vivido el equipo corporativo en su proceso de preparación para dinamizar el negocio inclusivo.



Fuente: ...

Una de las habilidades (capacidades) que se encontró en el equipo corporativo fueron su desarrollo y su orientación hacia el crecimiento de las distribuidoras, que se gestaron a partir de los acompañamientos y las asesorías que aquel brindó; dicha forma de interacción le ha permitido al equipo corporativo comprender las diferentes realidades de las comunidades en las que se han venido estableciendo. Hoy las comunidades cuentan con estrategias de apropiación del negocio inclusivo que no son dinamizadas por la empresa ancla, sino que se han generado en forma natural; este asunto es un insumo para seguir investigando sobre la realidad planteada en el trabajo.

En el desarrollo también se encontró que algunos miembros del equipo corporativo que llegaban a los territorios son comerciales casi al ciento por ciento, con un porcentaje mínimo de habilidades frente al desarrollo social y comunitario, lo que generó que en dichas regiones la intención de negocio inclusivo no lograra darse en su totalidad.

De socios individuales a colectivos

La creación de capital social hoy no está dada por la organización de los colectivos existentes en las comunidades, sino por mujeres que conocen bien su comunidad y cuentan con el potencial para ser distribuidoras del negocio inclusivo. Se habla, entonces, de conexiones individuales con el negocio y no de colectivos organizados. A continuación se transcriben las palabras de una las distribuidoras:

Siento una felicidad muy grande y doy gracias a Dios y la empresa ancla que me dio la oportunidad, porque si no es así, no sabría qué estaría haciendo o dónde estuviera; entonces me siento como en este punto ya realizada en muchas cosas (distribuidora 1).

El discurso de la distribuidora 1 está en primera persona; al igual que en la mayoría de las entrevistadas, no se hace mención de organizaciones o de colectivos comunitarios con los que la empresa ancla genere interacción. De modo adicional a ello, varias de las distribuidoras al ingresar al negocio no cuentan con capital relacional en su territorio, sino que, a medida que se vinculan, las mismas en forma activa logran tenerlo en sus comunidades.

La autonomía como principio

En el espacio en blanco que Simanis, Hart *et al.* (2008) llaman el I+D, la empresa optó por el desarrollo de capacidades que promoviesen la autonomía en las distribuidoras y no se dan aun espacios de cocreación, sino que desde la empresa ancla se generan y se transfieren los aportes al modelo de negocio inclusivo.

Territorios que se transforman

Simanis, Hart *et al.* (2008) plantearon, en su esquema de los fractales para definir el proceso de campo en los negocios inclusivos, que están conformados por tres fases interdependientes: apertura, construcción del ecosistema y creación de empresa. Se presentan a continuación los hallazgos en cada uno de dichas fases y frente a las opciones de mejora que se mencionan en los mismos.

Fase I: apertura... el comienzo de una relación

El inicio de la relación entre la comunidad y la empresa ancla, como antes se mencionó, tuvo lugar en los territorios para generar cercanía con las personas de la comunidad, mediante la búsqueda de mujeres que habían sido referenciadas por otras o que a través de internet habían solicitado una visita para conocer acerca de la propuesta del negocio inclusivo. Para la presentación de la propuesta se planearon varios encuentros en los que en forma clara y con inclusión del núcleo familiar se generó un espacio en el que la potencial distribuidora pudiese tomar una decisión. Los elementos fundamentales en esta fase fueron la confianza y el compromiso mutuo y compartido para la visión de una nueva empresa de negocios, con el fin de procurar que se diesen relaciones de igual a igual, se superasen etapas de escepticismo y desconfianza y se promoviese fluidez clara y transparente de la información; en este punto para la organización ancla se evidenciaron dos posiciones diferentes frente a su relación inicial con las distribuidoras que se plantean a continuación:

Si realmente les falta criterio y efectividad para generar soluciones más prontas y efectivas, ya que si se reportan cambios y devoluciones deben de ser ágiles y diligentes para tomar acción a este tipo de situaciones. Por ese lado muy mal servicio y atención. Se necesita gente real con la se puedan resolver lo más pronto las situaciones expuestas (distribuidora 3).

La posición anterior muestra la importancia de fortalecer los escenarios de confianza y fluidez en la información, puesto que dichos elementos son clave a lo largo de la relación con las distribuidoras.

En la segunda postura se evidenció una valoración de la relación con la empresa ancla: "Agradezco la su comprensión, tolerancia, paciencia, fe, por creer confiadamente en la transparencia con la que trabajo, de la mano con Uds., llevando luz, felicidad Amor Bienestar fe, salud a los hogares en nuestro país Colombia" (distribuidora 4).

Testimonios y vivencias de este tipo fueron las que posibilitaron la generación de la confianza que se esperaba tener en un negocio inclusivo, en las que no se perciban ni se den diferencias en el relacionamiento con las distribuidoras, y los procesos participativos con ellas se presenten sin ruidos y en forma transparente y fluida. Para que lo anterior se dé para el modelo de fractales en su proceso de apertura se proponen los siguientes momentos: construcción de diálogo profundo, desarrollo del equipo de proyectos y desarrollo del colectivo de emprendedores.

Construcción de diálogo profundo... mediante la visibilización de la comunidad

El equipo corporativo ingresó a la comunidad para entender las diferentes lógicas de la misma, sin llegar con un discurso comercial o de empresa a las potenciales distribuidoras. En el caso de los sujetos de estudio de la investigación, el equipo corporativo llegó a la

comunidad con elementos y orientaciones dados a partir de la formación que la empresa ancla les entregó y las relaciones o análisis previos de la comunidad a la que se iba a llegar no necesariamente se darían.

"Hay personas del equipo corporativo que nunca hemos visto en el barrio; los reconocemos por el chaleco que utilizan en algunos momentos y uno más o menos sabe a qué vienen" (distribuidora 5).

La verbalización anterior da cuenta de la forma como en las estrategias de diálogo profundo se evidencia, desde la perspectiva de las mujeres participantes, una visión más asociada con el discurso de lógicas comerciales que en pro de comprender y aprender de la realidad de los otros para luego generar propuestas coherentes acerca de las situaciones y capacidades de las comunidades.

Desarrollo del equipo de proyectos...

Simanis, Hart *et al.* (2008) plantearon para este momento que tanto el equipo corporativo como los miembros de la comunidad son quienes conforman el equipo del proyecto; en este caso de estudio, el equipo corporativo es el que llega a los territorios para buscar, con diferentes estrategias de convocatoria, las posibles interesadas en ser parte del negocio inclusivo como distribuidoras.

“Llegamos haciendo tomas barriales en las que se va de casa en casa o con una carpa en un lugar central del barrio y se lleva información para explicar cómo pueden llegar a ser distribuidoras” (integrante del equipo corporativo ...).

La verbalización anterior deja ver una oportunidad de mejora, puesto que contactar grupos pequeños, a los que los miembros de la comunidad hayan preparado para escuchar la propuesta del negocio inclusivo, facilita la conexión con la oportunidad de cambio y mejora para ellos, lo que permite un proceso de inscripción o uno de vinculación consciente frente al negocio.

Desarrollo colectivo de emprendedores...

El modelo de negocio estudiado presenta un reto importante en este momento, puesto que quienes harán parte del equipo van llegando uno a uno, con perspectivas y expectativas diferentes frente al mismo, al tener en cuenta que cada uno se conectó y se le comunicó acerca de la participación en el negocio inclusivo en forma diferente; como lo propusieron Simanis, Hart *et al.* (2008), es necesario primero construir un lenguaje comercial común y para desarrollar la capacidad del grupo, para pensar y trabajar juntos como empresarios y compañeros de negocio. El establecimiento de la confianza y el respeto mutuo es

fundamental para esta tarea; de hecho, uno de los desafíos centrales durante este período fue cultivar las normas de la puntualidad y la responsabilidad necesarias para el rendimiento efectivo del grupo, de manera que se sea flexible y adaptable a las diversas demandas sobre el proyecto.

Fase II: construcción del ecosistema... acople con el proyecto

La meta más importante de esta fase es asentar sobre un concepto de negocio que tenga el paraguas potencial de generación de valor para todos los socios; para el caso del negocio inclusivo de este estudio, establecer una red que permita el crecimiento de las distribuidoras en conexión con sus comunidades, hubo verbalizaciones de algunas distribuidoras en las que dio valor a la oportunidad que la empresa ancla, a través de su equipo corporativo, les brindó:

“Cuando me visitaron para conocer del negocio me costó entenderlo; la verdad, no me interesó; luego, en una de las visitas que realizan me mostraron un material y de una forma bien diferente me explicaron a mí y a mi esposo; luego de eso y el acompañamiento que nos dan, ya soy una distribuidora con el apoyo de mi familia” (distribuidora 6).

La verbalización da cuenta del valor que ha significado para la distribuidora el estar y ser parte del negocio inclusivo, aspecto que un paso clave en el acople o la conexión con el proyecto. En esta fase se incluyen los siguientes momentos: desarrollo del equipo de proyectos, construcción del compromiso compartido y nueva capacidad de desarrollo.

Desarrollo del equipo de proyectos

En este momento se busca un mayor compromiso del equipo del proyecto, que ya cuenta con una conexión responsable y clara frente al negocio inclusivo y la forma en que se puede desarrollar, se identifican los posibles roles que pueden empezar a tener cada uno de los miembros del equipo en la construcción del nuevo emprendimiento (empresa). Se señala la importancia de contar con una inducción que proporcione un entendimiento común de la historia, el enfoque y el concepto del negocio. Frente a esto una de las distribuidoras mencionó: “Desde que ingresé al negocio como distribuidora he tenido asesoría y acompañamiento para entender y hacer mejor el negocio; hoy soy yo quien ayuda a que otras mujeres se vinculen y lo entiendan como yo cuando empecé” (distribuidora 7).

La preparación que tenga el equipo corporativo para el desarrollo del equipo del proyecto es una de las capacidades que más se puede destacar de este modelo de negocio inclusivo, puesto que su énfasis es hacia la generación de un negocio que tenga sentido y contenido para aquellos a quienes se les propone, de modo que cuentan con herramientas que aporten al acople con el proyecto (ser distribuidoras): “Busco trabajar en el entendimiento y el para qué de las herramientas del modelo de negocio, buscando desarrollar a otros y que puedan permanecer como distribuidoras y sigo trabajando en mi propio crecimiento para que esto se pueda dar” (integrante del equipo corporativo ...).

Construcción de compromiso compartido

El acople completo para el proyecto se viene facilitando gracias a la preparación que recibe el equipo corporativo, puesto que se ha dado una evolución en las formas de relacionarse como los miembros de la comunidad que pueden estar interesados en ser parte del negocio inclusivo.

“Antes yo no me sentaba a hablar con ellas: venga usted, ¿cómo va su familia? sino era: ¿cuántas inscripciones tiene?, ¿vamos a salir, qué vamos a hacer?, siempre preguntando por el número; ahorita es cómo vamos a llegar el número, cómo lo vamos a lograr, cómo lo vamos a hacer; antes era: ¿usted qué ha hecho?; ahorita es cómo involucrarnos más en los sueños que ellos tienen y hacerlos realidad juntos” (integrante del equipo corporativo ...).

“Estudiar la información del negocio, paso a paso, actividad por actividad; me senté, estudié la cartilla, la interioricé, lo practiqué y cuando ya lo tenía interiorizado, y, de verdad, yo sentía, sí funcionaba y me lo creía; se lo transmití a las distribuidoras y al ellas ver los resultados, comprendieron y aplicaron de forma natural el modelo” (integrante del equipo corporativo ...).

En las evidencias anteriores se ve la conexión y el compromiso que se dio por parte del equipo corporativo, para que la relación con los socios de la comunidad no fuese superficial, sino que se fuese dando la identidad y la unidad que se buscaba en el desarrollo del negocio, o, como lo llaman Simanis, Hart *et al.* (2008), identidad compartida de la organización. Es importante que las distribuidoras que hoy hacen parte del negocio lleven a cabo dicho tipo de acciones para que se pueda suscitar en ellas el compromiso compartido que se busca.

Nueva capacidad de desarrollo

En la actualidad la organización ancla tiene un proceso en el que a cada una de las dinamizadoras (integrantes del equipo corporativo) del negocio se le lleva para que conozca cómo se da todo el proceso de transformación del producto (recepción, almacenamiento, empaque y embalaje), para que luego dicha información sea transferida a las distribuidoras y ellas puedan conocer más allá del producto y comprender lo que implica llegar al mismo para que en esta forma se dé un proceso transparente y claro frente al producto. Para sustentar lo antes presentado se menciona la siguiente verbalización de una las integrantes del equipo corporativo:

“Viví la experiencia de la inducción en la que se conoce la planta y todo el proceso que se vive en ella para la elaboración del producto es de vital importancia para luego ser entregada dicha información a las distribuidoras y ellas puedan comprender el sentido de cada uno de los aportes que se realizan antes de que el producto sea entregado a ellas" (integrante del equipo corporativo ...).

Solo en algunos casos a unas cuantas distribuidoras se les ha permitido conocer todo el proceso en detalle de cómo se ha llegado al producto final que luego ellas distribuyen. Sería valioso poderlas incluir en el proceso de inducción porque así se lograría generar una apropiación real de ese producto que están distribuyendo y contar con más argumentos para que otros miembros de la comunidad se involucren.

FASE III: creación de empresa

El objetivo en esta fase es establecer un compromiso con la base de mercado y, de modo adicional, que desde el nuevo rol como distribuidora se pueda incrementar la evolución del negocio y la ampliación de producto para que en realidad se complete un modelo de negocio. Habrá una flexibilidad para la creación y crecimiento de la empresa con el fin de que se pueda con seguir la confianza y exista una conexión entre el equipo de la empresa y la comunidad; en esta etapa los actores, tanto de la comunidad como de la organización, ya tienen claro sus roles y responsabilidades frente al crecimiento de su negocio. En esta fase se incluyen los siguientes momentos: nueva capacidad de desarrollo, construcción del mercado de base y desarrollo del colectivo de emprendedores.

Nueva capacidad de desarrollo: capacidad de organización y gestión el futuro

Las capacidades que se fortalecen para este momento de la etapa tres son aquellas relacionadas con ser autosostenibles en el negocio que fue propuesto al equipo de la comunidad; también se hacen la construcción de capacidades para la gestión del futuro y la replicación y la salida de los nuevos negocios que llegaran a otras comunidades y geografías. Frente a la afirmación anterior en el modelo de negocio inclusivo que es parte de este estudio, las distribuidoras todavía cuentan con un nivel de dependencia importante de las personas

que hacen parte del equipo corporativo, que para este caso se llaman facilitadoras del negocio. A continuación se presenta la evidencia de lo antes mencionado:

“Contar con la facilitadora del negocio en mi crecimiento como distribuidora creo que es lo que más me ha motivado a seguir y permanecer en este negocio, ya que ella es quien me dice cómo puedo hacer mejor las cosas para que todo me salga bien. Espero poder siempre contar con esa ayuda y orientación porque la verdad no me veo sola haciendo este negocio”
(distribuidora 8).

Lo hasta acá planteado es un lugar común para varias de las distribuidoras, en las que se dio el reto de ir generando las capacidades que posibilitasen los procesos de autogestión en las distribuidoras y a partir de las facilitadoras (equipo corporativo) se diese el desapego, si se puede llamar así, en el que se pueda llegar a definir que dependiendo del tipo de negocio incluso habrá unos niveles de desapego, en los que se propicien diferentes niveles de autogestión y otros en los que se requieran acompañamientos permanentes puesto que por las capacidades el entorno y las comunidades necesariamente se tenga que dar un desapego completo por parte de la empresa ancla.

Construcción del mercado de base

En este momento de la tercera etapa se propone crear un sentido con toda la comunidad, un nivel de pertenencia en el que se dé la visión compartida de la empresa para todos ellos, en un proceso de aprendizaje en el que se incluya a los diferentes miembros de la comunidad y

líderes de opinión de la misma. Esto implica que los componentes como materias primas o servicios que tengan disponible en la comunidad se incorporen en el modelo de negocio inclusivo. Y, por qué, no la creación de nuevas empresas comunitarias para que se puedan llegar a proporcionar soluciones complementarias al modelo de negocio inclusivo. Se construye, entonces, una interconexión de crecimiento y desarrollo más amplia en la comunidad.

La organización ancla de este estudio en la actualidad cuenta con facilitadores o personas del equipo corporativo que pertenecen a las diferentes regiones de Colombia, lo que evita traslados o generación de manejos centralizados de interacción con la comunidad desde las ciudades principales; se busca que cada uno de los facilitadores o dinamizadores pertenezca a la comunidad y sea reconocido por ella. Con respecto a incluir otros servicios adicionales o hacer crecer la cadena de valor de la empresa, es un asunto en el que solo se ha llegado a la situación de conformar equipo con las distribuidoras; todavía no se genera la conexión de otras opciones que puedan llegar a aportar al crecimiento y la inclusión de la comunidad en el proceso de las distribuidoras. Las iniciativas complementarias que puedan llegar a existir en la actualidad se han movilizadas en forma independiente por algunas de las distribuidoras, como se aprecia en la siguiente verbalización:

“Cuando veo que alguna de las distribuidoras de aquí del barrio tiene dificultad para hacer el negocio por tener que cuidar a sus hijos pequeños hablo con los jardines y prescolares del sector para que les den cupos y ellas puedan ingresar a sus hijos; ya me conocen aquí y ya muchos saben en los jardines de mi trabajo” (distribuidora ...).

Como se evidencia, fueron iniciativas puntuales identificadas y generadas por las mismas distribuidoras; aún no cuentan con el apoyo por parte de la empresa ancla para el fortalecimiento de la red solidaria que han venido generando entre ellas mismas; podría llegarse a identificar cuáles son esas oportunidades o espacios para construir con otros que posibiliten el crecimiento, la proyección y la generación de cambios en sus propios territorios con el propósito de que se dé un proceso de construcción de tejido social.

Desarrollo del colectivo de emprendedores

Este momento es la evolución del anterior, en la espera el desarrollo el modelo robusto que vitalice las capacidades y conocimientos de los equipos de trabajo en pro de responder a los desafíos y oportunidades con una gama completa de recursos; se busca que ya se hable de hacer el negocio unidos dado que se reconoce la comprensión compartida y se fomenta la creatividad de soluciones impulsadas por un análisis en conjunto.

En el caso de la organización ancla se encuentra en la evolución de su modelo de negocio inclusivo y la forma en que el mismo llega a las comunidades; este proceso de cambios y mayor apropiación por parte del equipo corporativo es mucho más tangible; una de las facilitadoras de negocio planteó lo siguiente:

“Frente a este cambio de modelo tenía muchas resistencias, pero sobre todo muchos temores, ya que no me sentía preparada para el manejo; el acercamiento a las personas me hizo entender el desarrollo y el crecimiento de otros desde cómo viven en sus territorios; no era algo a lo que yo esperaba que tuviera que realizar en mi rol” (integrante del equipo corporativo ...).

Un ingrediente adicional que queda pendiente por agregar a esta evolución del negocio inclusivo es que las mismas distribuidoras empiezan a proponer y a consolidar soluciones que permiten el crecimiento, el escalamiento y el desarrollo en otros territorios del negocio con el fin de lograr trascender la dependencia de la empresa ancla.

8.2 CAMBIOS EVIDENCIADOS DESDE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES

En la búsqueda de respuestas a la pregunta de investigación se logró identificar los cambios en aspectos relativos a la calidad de vida de las distribuidoras y el enfoque de capacidades fue útil para dichos hallazgos. Como se planteó en el marco referencial, la presentación de los hallazgos de este aparte se inicia con la revisión las capacidades centrales que tienen un mayor desarrollo en las distribuidoras y hacen parte de los cambios mapeados y también de las centrales que fueron impactadas al ser parte del negocio inclusivo para poder en esta forma presentar los cambios obtenidos al seguir vinculadas con dicho tipo de negocio. Luego se presentan las conexiones entre el enfoque de capacidades y el modelo de negocio inclusivo y, por último, en este capítulo de hallazgos, los que fueron pertinentes para el ejercicio en el marco de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.

Capacidades centrales: capacidades de cambio

En el marco referencial se planteó que para Nussbaum (2012) existen diez capacidades centrales que son aquellas sobre las que se espera se trabaje en programas de desarrollo humano o mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de las personas; se podría decir que casi son el marco de los derechos humanos. En varios de los territorios estudiados en la investigación, y junto con las verbalizaciones de las distribuidoras que hacen parte del modelo de negocio inclusivo, se identificaron los cambios que ellas valoraron y señalaron en aspectos relativos a la calidad de vida, que se enmarcan en las capacidades centrales en las

que han tenido, en mayor o menor medida, transformación que son: la capacidad central de afiliación, el control sobre el propio entorno, la razón práctica y las emociones. Las capacidades nombradas son aquellas en que en realidad identifican cambios y les permiten motivarse para a continuar en seguir siendo distribuidoras de este tipo de negocio inclusivo.

Afiliación para conectarse con otras mujeres

Algunas de las mujeres que hacen parte del equipo de distribuidoras antes de involucrarse en el negocio inclusivo solo ejercían su rol como madres y amas de casa con una interacción mínima frente a temas sociales o comunitarios de sus entornos; muchas de ellas ni siquiera se relacionaban con sus vecinos y desconocían muchas de las oportunidades que existían en sus barrios o territorios, como lo planteó una de ellas:

"Antes no me gustaba relacionarme con nadie, pero ahora ya les llevo a las otras distribuidoras; mi círculo de amistades ha crecido; también puedo estar más tiempo con mis hijos; por ejemplo: en una capacitación que tuvimos me senté con mi hija y ella leía conmigo también la capacitación y le gustó mucho; entonces a mí me gusta esto porque también, aparte de que uno se relaciona con otras personas. Está también porque ahora comparto más con mi familia y me gusta mucho ser distribuidora y pertenecer al grupo" (distribuidora ...).

Estas verbalizaciones representan testimonios frente a como la capacidad de relacionarse con otros cambió, no solo por el reto que les implicaba dar a conocer su propio negocio sino porque comenzaron a darse cuenta de que tenían la capacidad de apoyarse entre unas y otras al tener una mejor relación con otros y con los mismos miembros de sus familias; entre los testimonios se encontraron casos en los que tanto parejas con hijos reconocieron que su esposa o mamá cambió y que hoy se relacionan y comunican mucho mejor con ella. Aquí es importante destacar como la capacidad de poder vivir con y para los demás, de mostrar interés por los seres humanos y lograr identificar la participación en forma diversa, como lo planteó Nussbaum (2012), fue uno de los mayores cambios que quienes las rodeaban lograron evidenciar.

En el proceso de valoración lograron trascender y contar con un lugar digno y de valía en el que hoy, como mujeres y distribuidoras, al entregar dicho tipo de aporte para sus comunidades y familias, son valoradas y reconocidas desde una perspectiva diferente a la de ser amas de casa; por ello, la afiliación fue la capacidad central que logró movilizar las otras capacidades de las que no se hizo mención, como mejorar la salud física. Los nuevos vínculos de afiliación que lograron generar no se dieron únicamente por la lógica de negocio inclusivo sino por las capacidades entregadas (como se presentó en los hallazgos del modelo de negocio inclusivo) por parte del equipo corporativo en el que se exploró ese potencial, que y también luego se desarrolló para que las mujeres no solo se conecten con otras mujeres sino con su comunidad para lograr ser reconocidas por ser personas referentes al interior de sus barrios.

Control sobre el propio entorno mediante aportes al cambio

La capacidad central de control sobre el propio entorno fue otra de las capacidades que se destacó y fue uno de los cambios mapeados en aspectos relativos a la calidad de vida; así como se mencionó en la capacidad anterior de afiliación, la que se comenta también se conectó y se movilizó, no solo con otras y con la de afiliación, al trascender y superar los límites o miedos de interactuar con otros que sean miembros o no de sus familias, a lo que se sumó el acompañamiento que el equipo corporativo les dio para el crecimiento de su modelo de negocio inclusivo, porque comenzaron a evidenciar y a valorar el control que podían tener sobre sus propiedades, el poder mejorar su calidad de vida y ver como no solo sus parejas eran los que aportaban a la economía del hogar, sino que ellas también eran protagonistas de este cambio en el mejoramiento de la calidad de vida; en la siguiente verbalización se puede apreciar cómo para la distribuidora dichos cambios fueron valiosos:

“Siempre estuve muy debajo de muchas personas; siempre me sentí muy pequeña pero la empresa ancla me abrió las puertas. ¿Quién era yo antes de ser una distribuidora? Un ama de casa, una persona que siempre estaba ahí para levantarse todos los días a despachar unos hijos, hasta pendiente de un esposo, tener una casa limpia, sonreír, porque eso es una, lo que nos han enseñado. Tengas los problemas que tengas hay que sonreír. Ahora soy una mamá triunfadora porque mis hijos me ven como un ejemplo de vida. Económicamente para mí, mi vida ha cambiado, mi casa estaba sin revocar, yo la revoqué con mis ingresos, mi cocina estaba sin enchapar y la puse a mi gusto. Es reconocimiento no tanto para mi familia sino también en lo personal; me siento muy agradable, cuando me siento en un mueble de mi casa

y miró alrededor y tengo los premios, tengo un televisor de pantalla gigante, esto es para mí gratificante" (distribuidora ...).

En este caso se evidencia como el haber logrado la capacidad de control sobre el propio entorno les está permitiendo mejorar sus condiciones de vivienda y sentirse a gusto con dichos cambios. Para las distribuidoras, la independencia económica y la capacidad de poder generar ingresos les ha movilizado y ha impactado otras capacidades centrales, como la vida, la salud física y las otras de las que se hará mención. Llama la atención como el hecho de que las mujeres que hacen parte del negocio inclusivo como distribuidoras al contar con un control sobre su propio entorno se sienten con más posibilidades de realizar cambios en sus capacidades centrales de emociones y razón práctica, en las que ya sienten que tienen voz y voto; de hecho, se reafirma uno de los ítems de control sobre el asunto: político algunas de ellas lograron tener mayor participación en sus comunidades y territorios.

Razón práctica

Es la capacidad central de poder formarse en una concepción del bien y reflexionar de manera crítica acerca de la planificación de la propia vida; un hallazgo importante frente a la razón práctica radicó en la formación y la transferencia de conocimientos que entregó el equipo corporativo a las distribuidoras, que las llevaron a pensar en su proyecto de vida y en cómo ellas se soñaban y buscaban lograr eso que siempre habían querido a través del crecimiento y fortalecimiento en su rol como distribuidoras. En este proceso de acompañamiento y formación el equipo corporativo que se encontraba en los territorios identificó que las

mujeres tenían un proyecto de vida centrado en atender a los diferentes miembros de sus familias y comunidades, que dejaba de lado el proceso de estructurar su propio proyecto de vida; uno de los primeros momentos del acompañamiento y la asesoría fue invitar y motivar a dichas mujeres a que pensasen y soñasen con su proyecto de vida y cómo esperaban obtener lo que siempre habían querido realizar para ellas mismas y los suyos; desde ahí partió la construcción y conexión con el proyecto con el negocio inclusivo, como lo mencionó una de las distribuidoras:

“La verdad, mi vida siempre ha sido en función de familia y atender lo que ellos necesitan; siempre he hecho todo para tener un buen hogar, que mis hijos pueden estudiar y no les falte nada, los premios que gano son para ellos; la verdad, desde que comencé a tener reconocimientos como distribuidora empecé a pensar en mí y mis proyectos propios, el poder viajar ya lo logré, porque pude estar en un encuentro de distribuidoras de todo el país, una experiencia única, nunca había viajado en avión, mis hijos dicen que cambié, que me ven más feliz” (distribuidora ...).

Esta verbalización evidencia un cambio en lo relacionado con la razón práctica, puesto que las distribuidoras comenzaron a tener procesos de planeación en sus proyectos en los que incluyeron sus necesidades y sueños, con lo que trascendieron un poco el pensar solo en las necesidades de los miembros de sus familias; su razón práctica comenzó a tener cambios importantes que involucraban sus vidas y sus proyectos personales.

Emociones:

Los hallazgos de las capacidades antes mencionadas van mostrando cómo las distribuidoras identificaron y transformaron las capacidades que tenían dormidas, si se pueden llamar así, y que más allá de ser un aporte valioso para el crecimiento y desarrollo de su negocio, ello se dio en sus procesos de crecimiento personal en aspectos relativos a su calidad de vida. En la capacidad central de emociones, como la planteó Nussbaum (2012), se encuentra la posibilidad de poder sentir apego por cosas y personas externas a cada uno; poder amar a quienes aman y se preocupan por cada quien y sentir duelo por su ausencia; en general, poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. En esta capacidad una de las distribuidoras mencionó:

“Yo me mantenía muy amargada; de hecho, todo el tiempo mis hijos y mi esposo me decían que siempre estaba enojada: “con mi mamá ya no se puede hablar”; la verdad es que me molestaban muchas cosas, pero prefería no decir nada; solo hasta que comencé a pensar en ser distribuidora y recibir la formación por parte del equipo corporativo hablé de todo lo que molestaba, hasta llegué a ponerme muy triste y luego vi como mi mal genio ya no estaba; tanto así que uno de mis hijos un día me dijo: “mamá, la verdad: desde que haces parte de ese nuevo negocio eres como otra persona” (distribuidora ...).

- Otro cambio que lograron identificar fueron sus afectos; conectada con la capacidad de afiliación se desencadenaron otras, como la del afecto, en la que el poder volver a amar y sentir fluyó para ellas; así lo contó una de ellas:

“Antes de ser parte del negocio me había separado, quedé sola con mi hijo; fue un golpe muy duro y pensé que tenía que dedicarme a sacarlo adelante, que no tenía por qué pensar en otras cosas, sino buscar bienestar para él; me dediqué a ser la mejor distribuidora, a ayudar a otras compañeras, que también pudieran lograr mejores resultados; la verdad: saqué de mi mente buscar a otra persona, siempre pensando en mi hijo; él un día me dijo que yo por qué no buscaba una pareja, que le dolía mucho verme tan sola; un día en un trabajo con la comunidad, dándole a conocer el negocio inclusivo, conocí a un señor que estaba interesado en ser parte, le dije que casi todas éramos mujeres, él insistió que si quería ser parte; hoy él y yo somos pareja y hacemos en familia este negocio inclusivo” (declarante ...).

Los cambios encontrados en la capacidad de emociones indican cómo las distribuidoras hicieron visibles sus emociones sin temor a ser juzgadas; dieron rienda suelta a algunas de ellas y, como ya se mencionó en otro aparte, se facilitaron las transformaciones de esta capacidad a partir del desarrollo de la de afiliación; es importante señalar que hubo territorios en los que por cuestiones culturales a las mujeres no se les permitió la generación de ingresos sino que tenían que estar supeditadas a que sus parejas (hombres) fuesen los proveedores de todo en el hogar; debido a ello vinieron momentos de mucho silencio y hasta situaciones de violencia familiar, acerca de las que no fue fácil hablar para ellas, luego de que se generasen cambios en sus capacidades centrales de emociones para lograr tomar decisiones y gestionar sus propios cambios.

8.3 CONEXIÓN ENTRE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES Y EL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO

A continuación se hará mención de aquellas conexiones que se dan entre el enfoque capacidades y el modelo de negocio inclusivo, puesto que en la realidad de las distribuidoras el crecimiento y desarrollo de su modelo de negocio inclusivo podía ser analizado y gestionado desde un enfoque de capacidades para de esta manera lograr identificar los cambios relativos a la calidad de vida de quienes hacían parte de proyectos como los analizados, lo que no quiere decir que el enfoque de capacidades se limite únicamente a un modelo de negocios sino que puede ser llevado a otros procesos de desarrollo humano en los que se busque evidenciar cambios y ser valorados en forma cualitativa al tener como recurso el discurso de los sujetos de investigación.

1. Un primer punto de encuentro, tanto para el enfoque de capacidades como para el modelo de negocio inclusivo, es mejorar las condiciones y el bienestar de las personas en las comunidades, lo que quiere decir que el trabajo vital que hace el equipo corporativo al incluirse en la comunidad tiene como fin identificar dichas capacidades centrales que aún no habían sido desarrolladas y, mejor aún, se va a poder facilitar el cambio y la transformación de la misma a partir de un modelo de negocios en el que todos se sientan incluidos y se pueda hablar, entonces, que se está llegando a entender la sociedad mínimamente justa al facilitarles a los miembros de ella las precondiciones de una vida que esté a la altura de la dignidad humana, con inclusión de actores políticos y comunitarios, para que se permitan indagar acerca de la calidad de vida; dicho de otro modo, facilitar ese mínimo de vida digna.
2. En la tercera fase del modelo de negocio inclusivo, correspondiente al desarrollo colectivo de emprendedores, se pudo llegar a conectar en el enfoque de Nussbaum

(2012) en cuanto a la forma en que se podía implementar un enfoque de capacidades y se hizo mención acerca de que es posible llegar a pensar el enfoque de capacidades centrales desde una perspectiva de derechos fundamentales y cómo ello se conecta con los decisores políticos para poderles facilitar a las personas alternativas de vital importancia y permitir de modo concreto el funcionamiento de las capacidades. Conviene destacar algo de dicho texto: ver cómo las iniciativas de negocio inclusivo pueden ir más allá de ganar autonomía con su empresa ancla y logran llegar a espacios de decisión política en los que las capacidades ya no son intervenidas por ellos mismos ni por organizaciones privadas, sino que los decisores públicos pueden llegar a impactar y a generar programas que las acompañen en el desarrollo y la transformación de sus comunidades.

3. A partir de las fases uno y dos del proceso para lograr un modelo de negocio inclusivo se encuentra la construcción de un diálogo profundo; en la fase uno se da la construcción del compromiso compartido y la dos es el momento en que el equipo corporativo comienza a conocer de lleno las realidades y circunstancias en las que vive cada una de las personas que pueden llegar a ser parte del modelo de negocio inclusivo en los diferentes territorios en los que se encuentran las mujeres, su capacidad central de integridad física, que tiene que ver con poder desplazarse con libertad de un lugar a otro, estar protegidas de los ataques violentos, las agresiones sexuales y la violencia doméstica, disponer de oportunidad para la satisfacción sexual y la elección en cuestiones reproductivas; en esta capacidad, uno de los hallazgos y verbalizaciones que quizás no sea fácil presentar en este espacio, puesto que las

mujeres entrevistadas decidieron que el mismo no podía ser publicado, que sí querían contarlo pero que no fuera publicado, fue el siguiente: que muchas de ellas se han visto inmersas en medio de balaceras y de riesgos por grupos armados que se encuentran en sus territorios, lo mismo que, en escala más íntima, se encuentra que en sus viviendas, al interior de sus hogares, también viven los hechos de violencia doméstica, pero que, cómo se mencionó antes, prefieren que no se evidencie en profundidad dicha realidad, que simplemente se haga mención de ella; para ellas fue valioso el proceso de acompañamiento que generó el equipo corporativo a la hora de ir explicando de manera tranquila cómo ellas pueden generar esa independencia económica y pueden lograr ayudar a otras mujeres. Además, como se afirmó en apartes anteriores de este trabajo, fue la capacidad central de afiliación lo que les ha permitido tener lazos con otras personas, para que se vean como iguales y logren preocuparse por ellas al compartir dicho proyecto común como mujeres que quieren y buscan salir adelante.

4. En el planteamiento de Nussbaum (2012) sobre el enfoque de capacidades, ella denomina desventajas a aquellas que son los limitantes, ya sean mentales, culturales o de otro tipo, que pueden llegar a dejar que no se genere el cambio o la transformación en la capacidad central de la persona sino que la misma llegue hasta estancarse o a decrecer; en el caso de la realidad de las distribuidoras de esta investigación, como se señaló en el hallazgo anterior, fue el tema de cómo eran vistas al interior de sus familias y las posibilidades que su entorno y ellas mismas han recibido para su crecimiento personal y profesional; por eso, para el equipo corporativo uno de los primeros temas que tuvo que llegar a transformar o modificar

en ellas fue creer que sí era posible generar un negocio inclusivo entre mujeres, puesto que lo que ellas pensaban y se les había instaurado desde sus hogares era que no era posible, porque ellas tenían que depender de un hombre proveedor que era quien dictaminaba cómo se deberían hacer las cosas; entonces, este hallazgo se puede unir con la afirmación que hace Nussbaum (2012) que cada sociedad hará bien en esforzarse en concretar aquellos tipos de desventaja que parecen particularmente debilitantes y emplear sus recursos en abordarlas.

5. Frente al tema de la pobreza y la desventaja, Nussbaum (2012) hace mención del mejor modo de entender la pobreza:

es viviéndola como la falta de capacidad, y no solamente como un problema de escasez de bienes, ni siquiera, de renta y riqueza. La pobreza sigue una serie heterogénea de oportunidades que no siempre guardan una correlación clara con la renta; además, las personas que se hallan en situación de exclusión social pueden tener dificultades para convertir su renta en funcionamientos, por lo que los ingresos económicos no son ni siquiera un indicador representativo de las capacidades (Nussbaum, 2012, 172).

Este texto de la autora ayuda a evidenciar y fortalecer el hallazgo de los cambios que más destacaron las distribuidoras: estaban ligadas con sus capacidades centrales, muy por encima de la generación de la renta, puesto que antes de ser incorporadas; en un modelo de negocio inclusivo muchas de ellas ni siquiera tenían y conocían formas de cómo manejar sus recursos; hoy, para ellas se da una cultura diferente, puesto que no es solamente la entrega como tal de un espacio o una unidad de negocio, si se puede

llamar así, sino que ellas en la actualidad son atendidas y asesoradas para lograr entender y manejar el desarrollo de sus propias capacidades para que puedan mejorar la calidad de vida de ellas mismas, sus familias y sus comunidades.

6. El equipo corporativo al llegar a los diferentes territorios se encontró con el reto de replicar el modelo de negocio inclusivo, para lo que era necesario respetar las diferencias culturales de cada territorio y conectarse con las mismas, que fue un hallazgo valioso a la hora de definir cómo podían ser la creación y la implementación de un modelo de negocios inclusivo. Al trascender la generación de protocolos estáticos y dar relevancia a la exploración de la cultura y las diferentes formas de ver el mundo de quienes hacían parte de las comunidades, las formas en que entendían y veían los productos que se iban a desarrollar con ellos fue importante estudiar cómo sería en realidad dicha adaptación con el fin de lograr generar tales transformaciones para que no se produjesen impactos negativos sobre la cultura sino que la comunidad aceptase de la mejor manera el tipo de oportunidades que la empresa ancla les ofrecía.
7. Uno de los elementos importantes o iniciales mediante los que el equipo corporativo se conectó con las mujeres en sus comunidades fue el de iniciar con la valoración de su rol de amas de casa al mostrarles que era tanto un aprendizaje como una experiencia que les iba a permitir desarrollar su modelo de negocio inclusivo y no, como muchas de ellas afirmaron, que “no hacen nada, que no están ocupadas o que simplemente son amas de casa” sino que aquellas capacidades ganadas en su rol como madres y líderes de su hogar serán puestas a disposición para el crecimiento de su nuevo modelo de negocio, lo que cobra sentido a partir de la afirmación de Nussbaum

(2012): escuchar las carencias o pobreza que se puede llegar a encontrar en las comunidades, si bien como la falta de capacidades, para ver cómo lograr llevar la persona de un lugar a otro al cambiar y al aportar a su capacidad, la que no necesariamente está ligada con un reconocimiento externo de otros sino que la persona se empodera de su propio desarrollo, lo que se concreta en el momento en el que se habla del desarrollo del equipo emprendedor, porque de nuevo se recalca la importancia de no llevar contenidos ni temas prediseñados sino que ello se haría de acuerdo con las visiones y las realidades de aquellos a quienes se les iba a entregar la oportunidad de poder contar o de ser conectados con un negocio inclusivo.

8. En el desarrollo del modelo de negocio inclusivo se pudieron evidenciar avances en los que el equipo corporativo y el que se generó en las comunidades iban construyendo soluciones y realidades acordes para el negocio inclusivo pero ello sería de parte y parte con inclusión de conexiones con otras organizaciones y con entes gubernamentales a los que se les presentaría un posible programa de desarrollo de capacidades, como era obvio, en el marco del modelo de negocio inclusivo para que todos los actores conectados en una red de apoyo pudiesen aportar al proceso de seguridad, libertad y desarrollo de las capacidades, lo que podría llegar a evitar niveles de frustración y decepción por parte de quienes hacían parte del proyecto, puesto que los entornos sociales para el desarrollo de capacidades no estaban dados solo por sujetos que requiriesen desarrollar sus capacidades sino por un grupo organizado que permitiese esa libertad y esa seguridad porque, como se mencionó en otro de los hallazgos, el ejercicio como tal de ser distribuidores podía llegar a poner en riesgo la vida de dichas mujeres.

9. Una de las capacidades centrales en las que las mujeres no tenían muchas verbalizaciones y no se hicieron visibles cambios notables fue la relacionada con la capacidad central de sentidos de imaginación y pensamiento, que tiene que ver con poder utilizar los sentidos, la imaginación el pensamiento y el razonamiento desarrollarlo de un modo formado y cultivado por la educación. Los niveles educativos de las distribuidoras entrevistadas en el estudio no superaban la secundaria y la proyección frente a la educación estaba más orientada hacia los hijos que hacia ellas. Fue, entonces, un hallazgo importante el poder incluir, en los programas de inmersión y adaptación que se ofrecieron por parte de la empresa ancla, el desarrollo de la mencionada capacidad central del sentido de la imaginación y el pensamiento para que ellas pudiesen ver el acceso a la educación como una opción fuerte con la que ellas podrían mejorar su posición de negociadoras al interior de sus familias y quizás plantear, de cara a las amenazas de violencia antes se mencionó, la apertura a un ejercicio de corresponsabilidad al interior de sus familias y comunidades.

10. Un hallazgo también valioso en las primeras etapas de acercamiento y reconocimiento de las realidades de las comunidades en la implementación de un modelo de negocio inclusivo fue identificar el nivel de analfabetismo que podría llegar a existir al interior de las mismas puesto que la carencia o no existencia de la capacidad de educación podía limitar el desarrollo del resto de capacidades centrales hasta la situación de generar inconvenientes, habida cuenta que desconocer lo anterior

y no saber llegar en forma adecuada a las comunidades a las que les cuestan los procesos de aprendizaje; como lo menciona Nussbaum:

la imposibilidad de leer y escribir lastrará al individuo privado de educación durante todos y cada uno de los días de su vida, con el incalculable peaje de esta privación se cubren su bienestar social económico intelectual y psicológico colocándolo en una desventaja para el acceso a otras oportunidades (Nussbaum, 2012, 183).

11. Otro hallazgo importante para destacar, aunque ya se ha mencionado en otros momentos del capítulo, fue la preparación del equipo corporativo frente a los contenidos, de cómo se iban a entregar y la pedagogía en la que se tuviese en cuenta la diversidad de personas que se encontraban en las diferentes comunidades, de tal modo que fuesen contenidos diversos e incluyentes.

12. El enfoque de capacidades no desconoce que cuando las personas tienen derechos también tienen deberes, lo que en el mencionado enfoque y en el modelo de negocio inclusivo se llama construcción de compromiso compartido; cuando se mapean e identifican las capacidades por intervenir se comienzan a generar ese compromiso y la protección frente a la libertad y la seguridad para el desarrollo de sus propias capacidades mediante la gestión de recursos, la búsqueda de mejores redes de contacto y el traslado a instancias políticas que les permitiesen fortalecer el desarrollo que estaban trayendo a sus comunidades.

13. En el caso de los modelos de negocio inclusivo, así como en la definición del producto o servicio por generar, también podría llegar a establecerse cuál sería su mayor énfasis sobre las capacidades centrales, puesto que el que se determinase permitiría el crecimiento y la permanencia de las personas, dado que las mismas lo verán como un derecho pero también un deber del que buscarán apropiarse y generar crecimiento sobre dichas capacidades.

14. Una de las conclusiones del texto de Nussbaum (2012) dice que la humanidad está en una era dominada por el afán de lucro, por la preocupación de los logros económicos nacionales y el crecimiento económico, que aún siguen siendo un elemento de una política pública sensata pero que no son más que una parte y un instrumento de ella; son las personas que importan en última instancia, porque los beneficios económicos constituyen solamente medios instrumentales para las vidas humanas que son sus fines; la finalidad del desarrollo global consiste en hacer posible que las personas vivan vidas plenas creativas, desarrollen su potencial y lleguen a una existencia significativa con la calidad de vida que buscan tener.

15. Otro hallazgo fue el hecho de llevar oportunidades a comunidades menos favorecidas y verlas desde la perspectiva de la carencia y la necesidad, ya fuese un negocio inclusivo u otro tipo de proyectos, puesto que las comunidades podrían caer (hasta la misma organización que lo dinamizaba) en ejercicios de asistencialismo en los que la dependencia de unos y otros se haría permanente y como tal no se daría la mejora en

la condiciones de calidad de vida; la autora considera que fue una buena propuesta, un buen camino, construir con las comunidades desde la visión de sus capacidades puesto que, entonces, ahí no se les entregaría ni se les suplirían carencias, sino que ellos irían a apropiarse; si se toma uno de los términos de los negocios inclusivos, según Simanis, Hart *et al.* (2008), el compromiso compartido sería mucho más real y visible en las comunidades y quizás, entonces, ya no sería necesario hablar o trabajar sobre diagnósticos basados en las carencias para generar planes de desarrollo o planes de mejora en las comunidades, sino que se hablaría de un mapeo de las capacidades ya desarrolladas en la comunidad y de aquellas que no lo están para a partir de ahí generar y construir los proyectos de impacto social.

8.4 HALLAZGOS PARA EL EJERCICIO DEL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

El objeto o el centro de actuación de esta investigación es en torno a las personas que hacen parte de un modelo negocio inclusivo; al tener en cuenta que este trabajo de grado se elaboró como requisito parcial para optar al título de magíster en Desarrollo Humano Organizacional, se hace importante mencionar algunos de los hallazgos que pueden aportarle al ejercicio o al rol de desarrollo humano al interior de una organización y que también pueden llegar a ser temas propuestos para posteriores procesos de investigación que aporten y mejoren los diferentes impactos y trabajos que se realizan en dicho tipo de procesos,

1. El modelo de negocio inclusivo plantea unas fases y unos momentos estructurados para la implementación y el desarrollo como tal del mismo, frente a si es posible revisar el paso a paso a la hora de generar iniciativas y proyectos de desarrollo humano al interior de las organizaciones y por qué no incluir también los programas de responsabilidad social empresarial al seguir los pasos que se plantearon, como el proceso de apertura, la construcción de un ecosistema y la consolidación o creación de la iniciativa. Se generarían mayores aportes y permanencia de los proyectos de desarrollo humano puesto que las personas lograrían apropiarse de ellos porque se haría lectura de su realidad y no se les generarían imposiciones de ningún tipo; es entonces importante que las áreas de gestión humana se vuelvan transversales y parte natural de los diferentes procesos y lugares de una organización.
2. Los procesos de adaptación de las personas a las organizaciones desde el inicio, en la convocatoria para las vacantes existentes, están influenciadas por el proceso de alinear las expectativas de las personas y la realidad de la organización con el fin de

buscar no generar expectativas de ningún nivel; es importante conocer las condiciones de las capacidades centrales para que no se originen desgastes internos a la hora de buscar los perfiles de personas adecuadas para los roles y espacios vacantes en la organización.

3. Así como en el modelo de negocio inclusivo el equipo corporativo es el referente para la construcción del mismo en los territorios, en relación con las organizaciones y en el ámbito interno se puede tomar como equipo corporativo el conjunto de aquellos líderes clave que son representativos en la organización con el fin de convertirlos en los más importantes embajadores y replicadores de un modelo de desarrollo humano basado en capacidades y orientado al crecimiento real de las personas.
4. Fortalecer los programas de desarrollo de equipos en el que se vea una un poco más allá de la gestión del desempeño y ver cómo las personas logran adaptarse a las organizaciones para en esta forma entender su rol, su compromiso y su responsabilidad es tener claridad sobre cómo empiezan a desarrollarse de manera colectiva para lograr los resultados que la organización espera.
5. La construcción de compromiso compartido sería la clave para que muchas organizaciones pudieran construir y ser parte procesos de intraemprendimiento o innovación es el primer paso para lograr dichos aportes clave, dados a partir de las personas de las que ellos los reciben, aunque también entregan, con base en procesos de reconocimiento y valoración, de aquello que está dando y ofreciendo la organización, ya sea de su tiempo o de sus capacidades.

6. Otro elemento importante por fortalecer en los programas de formación y desarrollo que se puedan dar en gestión humana es incluir el conocimiento de los productos y servicios que ofrecen las empresas, es decir, que las personas que hacen parte de ella, sin importar su rol o lugar en la organización, conozcan todos los detalles del producto o servicio de la empresa para que puedan tener claridad acerca del reconocimiento de sus aportes y sean embajadores de la organización, con independencia de si hacen parte o no del área o del equipo comercial.
7. Un asunto importante es la forma en que se implementan en los territorios los modelos de negocio inclusivo y la manera en que se respetan la cultura y las costumbres de cada uno de los territorios. Brinda elementos para las organizaciones o empresas que tienen presencia en diversos lugares y se hace importante hacer implementaciones de sus culturas y formas de hacer como organización, acordes con dichos lugares puesto que, aunque para la empresa principal su sede principal se encuentre en un lugar distante, para que en las personas y la comunidad se genere una mayor apropiación sería importante conectarse con la cultura y las formas de ser del lugar en el que este establecida la organización.
8. Los procesos de innovación están más allá de las áreas y de los laboratorios de I+D en los que se empiezan los nuevos productos; se encuentran en cada uno de las personas que hacen parte de la organización, puesto que se les involucra en el conocimiento del producto de lo que se espera en el negocio de las proyecciones que se tienen para el mismo y pueden llegar a generar grandes aportes, porque ellos, en

su día a día y en sus observaciones como actores clave al interior de la organización, pueden forjar nuevas ideas, con inclusión de la comunidad de usuarios y con miras a una retroalimentación que pueda llegar a convertirse en una innovación de alto impacto para la organización.

9. El programa de desarrollo de proveedores no es un proceso distante de las áreas de desarrollo humano; es ahí donde más se puede llegar a aportar modelos de crecimiento y generación de capacidades; más allá de ayudar a estructurar procesos y modelos coherentes para que puedan generar en realidad contribuciones como proveedores, ellos requieren esquemas de desarrollo humano al interior de sus organizaciones que se conecten y que construyan el compromiso compartido que aporte tanto a su cadena de valor como a la de la organización que los está desarrollando.

10. Las empresas requieren que las personas cuenten con competencias para los diferentes roles en la organización y que le aporten al modelo de negocio. En el caso de las empresas que desarrollan competencias se generan procesos de gestión del desempeño para luego estructurar planes de desarrollo y de talentos, entre otras posibilidades. Al tener en cuenta el enfoque de capacidades se puede llegar a tener un cruce de información entre las competencias, sin importar si son técnicas o transversales y entre los valores de la organización y las capacidades centrales que traen las personas que harán parte o que son integrantes de la misma; se ha de analizar la información de las brechas que existen en las capacidades centrales de los

diferentes miembros porque ello va a permitir equiparar y conectar a las personas con esa misión y, sobre todo, va a poder ayudar a la permanencia de la generación de compromiso compartido con quienes hacen parte de la organización, puesto que ellas van a percibir que se están desarrollando sus capacidades centrales que son las que les permiten advertir la calidad de vida, que puede ser incluida en el denominado salario emocional o en los programas de bienestar laboral, o, si se quiere, en los de responsabilidad social empresarial.

9. CONCLUSIONES

1. Los cambios que identifican a las distribuidoras relativos a su calidad de vida son las capacidades centrales de afiliación, control sobre el propio entorno, razón práctica y emociones.
2. El cambio que se da en la capacidad de afiliación posibilita la generación de las capacidades restantes, como las de emociones y control sobre el propio entorno.
3. La visión de calidad de vida de las distribuidoras está más centrada en mejorar las condiciones y calidad en el ambiente de sus familias y luego, en un segundo lugar, el de ellas como personas.
4. La conformación y el desarrollo del equipo corporativo es clave para la implementación del negocio inclusivo, en el que es importante incorporar herramientas para el trabajo y el relacionamiento comunitario.
5. El intercambio de experiencias y aprendizajes entre las distribuidoras es un espacio que posibilita el reconocimiento de sus capacidades y las diferentes mejoras en su calidad de vida.
6. Los equipos corporativos que dinamicen un negocio inclusivo propenderán por tener un equilibrio entre capacidades comerciales y gestión comunitaria.
7. La generación de compromiso y confianza en los procesos de implementación y desarrollo de proyectos sociales con grupos de interés son clave para el adecuado progreso y permanencia del proyecto.

8. Los diálogos profundos con aquellos a los que se espera llevar programas de desarrollo humano permiten conocer las realidades y percepciones de los mismos, para en esta forma ser más acertados en el tipo de oferta que se les puede brindar.
9. La generación de compromiso compartido entre el equipo corporativo y los miembros de la comunidad es la puerta de entrada a los procesos de apropiación y réplica del negocio inclusivo.
10. En la conformación y preparación del equipo trabajo corporativo es importante incluir el proceso de inmersión que favorezca el desarrollo de capacidades de gestión social y comunitaria.
11. La autonomía y la autogestión son capacidades transversales en el progreso del negocio inclusivo, puesto que facilitan la apropiación del mismo por parte de la comunidad.

10. RECOMENDACIONES

- En el mapeo de cobertura de las regiones en las que está el negocio inclusivo se propone incluir la descripción de costumbres, personas y cartografía social de cada uno de los territorios.
- Realizar una valoración del equipo corporativo que hace y hará parte de la dinamización del negocio inclusivo alrededor de las capacidades del negocio e interacción con comunidades para luego desarrollar un plan de acompañamiento y desarrollo de las mismas.
- Identificar las situaciones que pueden generar desconfianza y ruido en los espacios de comunicación entre el equipo corporativo y las distribuidoras y luego actuar sobre ellas como proceso de mejora.
- Promover y fortalecer las capacidades y habilidades de inmersión por parte del equipo corporativo que se encuentra en los territorios y es el encargado de dinamizar el negocio inclusivo con las distribuidoras.
- Consolidar relaciones con miembros de la comunidad en los diferentes territorios que permitan la búsqueda y la consolidación del equipo del proyecto, en este caso con las distribuidoras.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información*. Buenos Aires: Lumen.
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the 'bottom of the pyramid': the role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813-842. Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x/abstract>
- Bonilla-Castro, E., y Rodríguez Sehk, P. (1995). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Ediciones Uniandes y Norma.
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como proceso de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*, 3ª reimpr. Medellín: La Carreta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, 5ª ed. México: Limusa.

- Michellini, L. (2012). *Social innovation and new business models. Creating shared value in low-income markets* (libro electrónico). Nueva York: Springer.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Nussbaum, M. C., y Sen, A. (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pineda Camacho, R. (1993). El método etnográfico. En: *Curso especializado en la modalidad a distancia sobre investigación en las ciencias sociales. Módulo 5: Investigación cualitativa*, pp. 83-113. Medellín: INER e ICFES.
- Ramírez Rave, C. M., y Torres Piedrahíta, J. F. (s.f.). *Diagnósticos sociales*. Recuperado el ... de ... de ..., de:
http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/532/textos_y_bibliografia_sugerida_1-3/Diagnosticos_Sociales/Presentacion_DRP_modificado.pdf
- Serrano Blasco, X. (1997). Estudios de casos. En Aguirre Batzán, Á. (ed.). *Emografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*, pp. 203-208. México: Alfaomega.
- Simanis, E. N., & Hart, S. L., et al. (2008). *The base of the pyramid protocol: toward next generation BoP strategy value*, 2ª ed. (libro electrónico). Ithaca, NY: Cornell University, Johnson School of Management, Center for Sustainable Global Enterprise. Recuperado el ... de ... de ..., de:
https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Este anexo describe las temáticas abordadas en el proceso de recolección de información con las distribuidoras:

Consolidar el apoyo familiar	Comenzaron a escuchar un poco más a los miembros de sus familias, más allá de las necesidades básicas, para de esta forma lograr ser apoyadas en su crecimiento como distribuidoras
Corresponsabilidad en el hogar	Se exploró la forma en que se podían generar tareas de corresponsabilidad en el hogar y para el negocio
Relaciones que construyen metas	Se reflexionó sobre la importancia de las relaciones duraderas en el hogar y en el negocio y cómo mantenerlas es un trabajo diario que traiga resultados satisfactorios
Aliados y socios en el hogar	Se les pidió que dibujaran la silueta de un hombre (que simbolizaba su pareja) y se realizó la siguiente captura de información: * Pies: sueños que habían construido juntos * Brazos: cuál tipo de apoyo recibieron por parte de la pareja * Boca: cuál comunicación recibieron por parte de sus parejas
Soy ejemplo...soy equipo	Se realizó un mapa de influencias de actitudes y situaciones que eran el escenario para un buen ejemplo. Mi mamá líder es lo que yo soy. Algunas no lograron ver la importancia de contar con una mamá multiplicadora
UN EQUIPO METAS PARA CONSTRUIR	

TEMA	ÉNFASIS DE LAS TEMÁTICAS
UN NORTE PARA CONSTRUIR	
Redes de confianza	La red de confianza más relevante para los distribuidores fue la familia; requieren ampliar sus redes que les permitan mayor libertad para desarrollar su negocio
Estado de ánimo... Estado de crecimiento	Hubo dos grandes extremos en los que se podían estar moviendo los distribuidores: uno fue el de tener formas de ser fuertes y exigentes, en algunas ocasiones malhumoradas, y el otro estados depresivos y bajos de ánimo
Valoración de mi potencial	Comenzaron a reconocer las capacidades a partir del ser, el saber y el hacer que el desarrollo del negocio les había permitido obtener
¿Quiénes apoyan mis metas?	Se exploró con las distribuidoras cómo sus metas particulares y las de cada uno de los miembros de sus familias generaban conexión con el negocio
Mi personalidad, mi mayor reto	Reconocer las características de la personalidad que habían impactado el relacionamiento en su negocio y con sus familias
Logros versus metas	Valorar los logros obtenidos como familia y cuáles aprendizajes les había permitido obtener para luego pensar y desarrollar metas de manera sinérgica
Soy la líder de mi hogar	Hacer consciente el tipo de ejemplos que podían estar dando en su hogar y a otros distribuidores: un líder más con base en el ejemplo que en el discurso
Relaciones sanas y cordiales	El impacto de las relaciones tóxicas y la forma en que dañaron el ambiente en un hogar o equipo de trabajo. La responsabilidad que cada una tenía en el uso del lenguaje

Entregar para crecer y recibir	Identificaron qué fue lo que ellas más valoraron y cómo podían llegar a entregar. Valoraron: su familia, su casa y la paz y el amor que podían tener
Acompañar y crecer	Se les propuso revisar los momentos en los que hacían su estrategia con prospectos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir (búsqueda y reconocimiento) 2. Preparación a la medida para explicar el negocio 3. Retroalimentación frente a dificultades 4. Desarrollo de capacidades
Un equipo de mayor proyección	En un conversatorio las distribuidoras identificaron los siguientes principios frente a la consolidación de un equipo de trabajo <ol style="list-style-type: none"> 1. Renuncia a ser individualista 2. Tener claro el reto por enfrentar 3. Acciones estratégicas 4. Análisis de resultados y aprendizajes 5. Rol de cada uno (talento, momento de cada talento y entrenamiento)
Otros construyen y yo crezco	Se revisó cómo el trabajo colaborativo fue un reto del crecimiento en forma integral para quienes hacen parte de un equipo. Tener una escucha activa que posibilite un buen ambiente. Se presentaron algunas resistencias para mantenerse y crecer como distribuidoras
El arte de la constancia	Con un ejercicio de identificación se determinó cuáles elementos componían la constancia; las distribuidoras señalaron: <ul style="list-style-type: none"> * Disciplina * Responsabilidad * Honestidad

	* Resiliencia
Finanzas familiares	Se analizó el tema con una tabla comparativa para determinar entre gustos y necesidades y el impacto que ello tenía en las finanzas familiares
Un techo ... un hogar	Cada una de las participantes graficó la silueta de una casa. Luego, dentro de la misma indicó cuáles tipos de espacios tenían con sus familias para compartir para identificar se debía, antes de una casa propia, construir un hogar para que dicho sueño tuviese sentido
Un nivel...de mayor desarrollo	Cada una valoró cómo era antes de llegar al nivel como distribuidoras en el que se encontraban y los cambios que habían logrado en sus capacidades y se trabajó la metáfora del abrigo de Pupa para revisar los miedos que no permitieron crecer o avanzar
Acciones que dan reconocimientos	A través de un ejercicio de entrega de medallas de reconocimiento en torno a lo familiar, lo profesional y como distribuidora. Cada una de las participantes logró identificar avances y progresos que había tenido al ser parte del negocio inclusivo
Generación de calidad de vida	Se construyó una línea del tiempo en la que las distribuidoras identificaron cómo eran sus condiciones en torno a su alimentación, su vivienda y su convivencia en: <ul style="list-style-type: none"> • El pasado: antes de ser parte del negocio inclusivo • El presente: cómo es ahora que es distribuidora • El futuro: qué esperan mejorar de las condiciones actuales Los cambios que más valoraron fueron la mejora de su vivienda y la convivencia con su familia.

<p>Un viaje para conocer y aprender</p>	<p>Para comprender la forma en que veían las metas o el recorrido para llegar a las mismas se utilizó la metáfora de un viaje; se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación antes de viajar • Recorrido que se esperaba hacer • Lugar de llegada • Actividades por realizar en el lugar de llegada
<p>APRENDIZAJE QUE DA EXPERIENCIA</p>	
<p>Aportes del modelo de gestión comercial</p>	<p>Se construyó el árbol de capacidades comerciales y se lograron identificar los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Raíces: actitudes y valores a la hora de ofrecer el negocio * Tronco: conocimiento del negocio que se está ofreciendo * Hacer: estrategias para realizar y hacer crecer el negocio
<p>Ser constante... ser emprendedora</p>	<p>A partir de la revisión de casos reales se identificaron cinco características que posibilitan el ser constante como distribuidora en el negocio inclusivo que fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No dar excusas • Disminuir las quejas (ser un microorganismo activo) • Ser decidida en lo que se propone • Disciplina para aprender y generar resultados • Ser autónoma
<p>Siembra de relaciones</p>	<p>Se estructuró un esquema de semilla que se espera entregar para la consolidación de una red de trabajo. Dicha semilla está dividida en tres partes:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Información: clave que se entrega al prospecto para que pueda conocer y entender el negocio. Una información adicional que están entregando las distribuidoras es su historia de vida como testimonio • Actitud: forma de comportarse a la de hora de presentar el negocio. Valoraron la escucha activa como un elemento clave • Contacto: formas y estrategias para conservar relaciones de contactos clave
<p>Corresponsabilidad con la red de trabajo</p>	<p>Se realizó una exploración del impacto que tienen las acciones irresponsables en la familia, el negocio y el desarrollo como emprendedora y acerca de cómo este tipo de acciones tienen impacto en cada uno de los espacios de desarrollo del negocio</p> <p>Se identificaron los principios de la corresponsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La influencia en los otros • Se da en procesos de convivencia • Incluye todas las redes de apoyo • Previene situaciones de riesgo • Consciencia en la toma de decisiones
<p>Imagen y proyección personal</p>	<p>Se validaron las reflexiones generadas frente al ser y la importancia de trabajar en actitudes y formas de ver el mundo con el fin de dar prioridad a un trabajo a partir de ser mujer para que luego se proyecte en el exterior.</p> <p>Frente a cómo plantear un estilo de la imagen se presentaron tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima o condiciones del ambiente • Momento o situación • Tipo de evento

	<p>Las distribuidoras lograron identificar que al interior de sus equipos existen algunas que ha venido descuidando su presentación personal, lo que impacta en la credibilidad sobre ellas mismas y el negocio</p>
<p>Cosechar relaciones</p>	<p>Identificaron relevante el hecho de mantener y alimentar las relaciones más allá de los resultados o los números que las mismas puedan significar. Se destacaron los siguientes principios para tener relaciones que se pueden consolidar en personas que ingresen al negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento a partir de la historia de vida • Estrategias de comunicación • Actitudes empáticas a la hora de escuchar • Cumplir las citas y compromisos pactados • Argumentar a partir de los cambios en la calidad de vida para presentar el negocio • No repetir un guion de memoria
<p>Entornos seguros</p>	<p>Se realizó un esquema en el que se exploraban los riesgos al interior del hogar-casa y los que implica un trabajo en el territorio. Los hallazgos al respecto fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hogar-casa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Maltrato físico o psicológico ○ Caerse en el baño ○ Quemarse o cortarse en la cocina ○ Angustia ○ Accidente al realizar las labores del hogar • Territorio: <ul style="list-style-type: none"> ○ Accidentes en moto o carro

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Robos con armas ○ Desubicación espacial ○ Delincuencia común ○ Fronteras invisibles ○ Balaceras
<p>Formas de habitar... nuevas formas de interactuar</p>	<p>Se llevó a cabo un ejercicio corto de cartografía social en el que se exploró lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lugares que tienen mayor convocatoria de personas en el barrio de cada una de las distribuidoras • Cuáles tipos de actividades se realizan en dichos lugares • Tipologías de viviendas que hay en el barrio (casas, conjuntos residenciales, casas de tres pisos, torres de edificios) • Costumbres y tiempos según la tipología de vivienda <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempos de permanencia en las casas ○ Horas de descanso y comidas ○ Tipo de población que se apropia de los espacios en el barrio ○ Mujeres trabajadores y jefas de hogar
<p>Cultura del orden</p>	<p>Se identificó como se da el orden y el impacto de este aspecto en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona: se proyecta, planea o se preocupa por su imagen desde el interior hacia el exterior, tiene su estado emocional en orden • Familia: excelentes relaciones familiares, buena comunicación, orden y corresponsabilidad en las labores del hogar, reglas y disciplina

	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidora: busca prospectos en forma permanente, está consolidando su red de trabajo, cumple las citas pactadas, su material es organizado y bien administrado, tiene claridad en sus cuentas, sabe cobrar a quien le debe
<p>Cambios sociales... nuevas oportunidades</p>	<p>Cada una de las participantes describió cómo eran las condiciones sociales y las costumbres de sus barrios en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niñez: tranquilidad, se jugaba en la calle, respeto por los adultos, las navidades, todos los vecinos se conocían, compartir entre la comunidad • Juventud: centros comerciales, bombas, difícil para el transporte, cuidados con ciertos vecinos, sicarios, bandas, guerra por el poder • Adultez: inseguridad, más comercio, parques inseguros, no hay niños en las calles, la mayoría de las mamás trabajan, zonas industriales
<p>Las personas y sus costumbres</p>	<p>Se identificaron cuáles son los eventos más significativos de cada barrio y cómo pueden ser oportunidad para dar a conocer el negocio de cada una de las distribuidoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novenas de los niños • Semana Santa • Grupos de jóvenes • Bandas marciales • Asambleas trimestrales de las unidades residenciales • Aeróbicos • Grupos de adultos mayores • Muestras de talento

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de desayunos y boletines • Campeonatos deportivos
Cultura de la responsabilidad	<p>La conversación se centró en los ámbitos en los que es necesario tener responsabilidad, como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consigo mismas (autocuidado): aspectos físico, psicológico y emocional • Hijos: actitud, afecto, tiempo de calidad, recursos materiales • Pareja: corresponsabilidad, gestionar sueños juntos • Negocio: conseguir mamás multiplicadoras, disciplina y compromiso

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

- **Consentimiento o aprobación de la participación:** implicó que, además de conocer su papel en una investigación específica, fue necesario que los participantes en ella proporcionaran el consentimiento explícito.
- **Confidencialidad y anonimato:** en forma explícita no se revela la identidad de quienes participaron en la investigación, ni tampoco se reveló en particular de quiénes se obtuvieron los datos.
- **Respeto a la privacidad de los participantes:** es claro que en la presente investigación se revelaron datos y experiencias de vida de los participantes que son parte de su vida privada, lo que implicó absoluto respeto con el fin de evitar juicios de valor positivos o negativos y de asumir la información obtenida como confidencial, por lo que no es de dominio público.

- **Respeto por la dignidad humana**, la igualdad, la autonomía individual y la libertad de expresión, por lo que los participantes pudieron manifestarse de modo abierto y libre, puesto que en la valoración participativa (diagnóstico rápido participativo) los participantes se permitieron espacios de catarsis y elaboraciones de situaciones propias.
- **El contexto en el cual se condujo la investigación fue respetado**: se diligenciaron los respectivos permisos y aprobaciones para acceder al lugar, a las personas y a la información. Se cumplieron las normas y reglas del sitio de investigación, se trató a las personas con respeto, amabilidad y cordialidad y se cooperó en lo que fue necesario, tanto así que por situaciones internas de la organización ancla se generaron restricciones para el acceso a información y dicha disposición fue respetada y acogida.

7.6. **Dar a conocer los resultados parciales y finales de la investigación**, asunto que, en los estudios cualitativos como el presente, es necesario para darle mayor calidad y transparencia. Los mismos se reportarán con honestidad (sin importar cuáles hayan sido) y, además, se reconocieron las limitaciones de la investigación y las propias, que se centraron en lograr explorar la unidad de análisis de negocio inclusivo por las situaciones particulares de la organización.

