

# La Cultura Ancestral como Generadora de Valor en Una Cadena Productiva

## Ancestral Culture as a Value Generator in a Productive Chain

### Jairo Orozco\*

Universidad EAN - Colombia  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7306-2059>  
Jairo.orozco@tec.mx

Fecha de recepción: 17/03/2023

Fecha de evaluación: 27/04/2023

Fecha de aceptación: 09/05/2023

### Catalina Ruíz

Universidad EAN - Colombia  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9171-9499>  
clruiz@universidadean.edu.co

**Cómo citar:** Orozco, J., Ruíz, C., & Collazzo, P. (2023). La Cultura Ancestral como Generadora de Valor en Una Cadena Productiva. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 57-66. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.126>

### Pablo Collazzo

Universidad de Economía de Viena - Austria  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0992-7828>  
pablo.collazzo@fh-wien.ac.at

\* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## Resumen

En un mundo globalizado y altamente competitivo, la integración de elementos culturales ancestrales en las cadenas productivas ha demostrado ser una fuente valiosa de ventaja competitiva y creación de valor. Este artículo de investigación se centra en el estudio de la cultura ancestral Sinú y su impacto en la redefinición de la cadena de valor en un contexto productivo contemporáneo. Mediante una revisión bibliográfica, se plantearon algunas conclusiones respecto a La cultura ancestral como generadora de valor en una cadena productiva, uno de los resultados más significativos de esta investigación es la redefinición palpable de la cadena de valor en presencia de la cultura Sinú. Las prácticas ancestrales han introducido nuevos enfoques en la selección y tratamiento de materias primas, así como en la producción y diseño de productos. Además, la influencia de la cultura Sinú se extiende a la gestión de relaciones con los proveedores y la percepción del cliente. Esto ha llevado a mejoras tangibles en la calidad del producto, la sostenibilidad ambiental y la autenticidad percibida por el mercado.

## Palabras clave

Innovación social; valor compartido; cultura; moda

## Abstract

In a globalised and highly competitive world, the integration of ancestral cultural elements in production chains has proven to be a valuable source of competitive advantage and value creation. This research article focuses on the study of the Sinú ancestral culture and its impact on the redefinition of the value chain in a contemporary productive context. Through a literature review, some conclusions were drawn regarding ancestral culture as a value generator in a productive chain, one of the most significant results of this research is the palpable redefinition of the value chain in the presence of the Sinú culture. Ancestral practices have introduced new approaches in the selection and treatment of raw materials, as well as in the production and design of products. In addition, the influence of the Sinú culture extends to supplier relationship management and customer perception. This has led to tangible improvements in product quality, environmental sustainability and authenticity perceived by the market.

## Keywords

Social innovation; shared value; culture; fashion

## Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la búsqueda de ventajas diferenciales y la creación de valor sostenible son imperativos para el éxito de cualquier organización. En este contexto, la incorporación de elementos culturales ancestrales ha surgido como un enfoque innovador y potencialmente transformador en la gestión de cadenas productivas. Este artículo se adentra en el intrigante terreno de cómo la cultura ancestral puede desempeñar un papel crucial como generadora de valor en una cadena productiva contemporánea. A través de un análisis riguroso y multidisciplinario, exploramos cómo la integración de estas raíces culturales puede no solo influir en la redefinición de la cadena de valor, sino también en la manera en que una organización interactúa con su entorno y contribuye al desarrollo sostenible de comunidades y mercados. En esta investigación, se examina un caso específico de la cultura ancestral Zinu y su impacto en la cadena de valor de la empresa Bareke, ilustrando cómo la conexión entre herencia cultural y procesos empresariales puede abrir nuevas vías para la innovación, la autenticidad y la responsabilidad social. A través de esta exploración, se busca arrojar luz sobre la riqueza y el potencial de las tradiciones ancestrales como motor de valor en un contexto empresarial en constante evolución.

Bareke es una empresa colombiana que nace de la pasión por la cultura Zenú, en Colombia y “Con el deseo de rescatar lo mejor nuestros ancestros; generando fuentes dignas de trabajo a indígenas, artesanos y trezadores de Sampués Sucre; lugar natal de los padres de los emprendedores fundadores; quienes han ido expandiendo su filosofía a otros municipios y zonas de la costa norte de Colombia”. Tapia (2018)

La propuesta de valor de Bareke se enfoca en el co-diseño, producción y comercialización de bolsos y billeteras de caña flecha e hilos típicos, los cuales son combinados con materiales como cuero vegetal, sintéticos, mola y tela. Esta propuesta busca unir las tendencias de la moda con el estilo de vida de sus clientes y la filosofía de las comunidades ancestrales de la región; siendo un referente del patrimonio intangible de Colombia, bajo el concepto de valor compartido.

De acuerdo con Porter y Kramer (2011) el valor compartido puede ser definido como la im-

plementación de políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una compañía desarrollando a su vez condiciones económicas y sociales en las comunidades donde la empresa esté presente. En el mismo orden de ideas, Porter y Kramer (2011) establecen tres vías a las cuales una empresa define su ruta para la creación de valor compartido. La primera es la reinención de productos y mercados, donde las empresas identifican las necesidades de la sociedad, beneficios y efectos que puedan tener sus productos. La segunda es la redefinición de la productividad en la cadena de valor, donde la empresa, insiste en la alineación entre el progreso social y la productividad de la cadena de valor. La tercera vía del valor compartido es el desarrollo de cluster locales, que perciben el desarrollo social desde un complejo sistema de relaciones entre empresas, programas, organizaciones, universidades, lo cual facilita la transparencia en mercados. (Porter y Kramer, 2011) (Moser, Jeannot, Collazzo, 2013)

El enfoque social de Bareke, se circunscribe en promover el desarrollo de grupos y comunidades indígenas, inicialmente en la comunidad Zenú ubicada en Sampués, Sucre, en el norte de Colombia; comunidades que sufren de muchas necesidades relacionadas con el acceso a tierra, agua, saneamiento básico, falta de alternativas laborales, deficiencias en la alimentación, desarraigo, entre otras (Ocampo, 2008). Además, sus actividades económicas cada vez son más reducidas dadas las migraciones de comerciantes y ganaderos que han sabido aprovechar las oportunidades de negocios en estos territorios. Específicamente en el caso de los Zenú, la región donde se localizan ha sufrido la violencia de los actores del conflicto armado en Colombia, lo cual ha profundizado aún más la pobreza de los Zenú (Fals Borda, 2002). Ocasionalmente, estas necesidades son cubiertas por programas tanto gubernamentales como no gubernamentales, a pesar de esto, existe una ausencia de alternativas sostenibles que realmente garanticen sus modelos tradicionales de vida (Larraín, 2009).

En el contexto anterior, este caso de estudio busca presentar un ejemplo de cómo una empresa de reciente creación incorpora dentro de su estrategia el concepto de valor compartido, haciendo inherente el impacto positivo en las condiciones sociales y económicas de una región, frente al desarrollo y mejora sustancial de la competitividad de la empresa.

Metodológicamente, a partir de la revisión documental se describe el contexto de la cultura Zenú, con información facilitada por la empresa Bareke y a través de entrevistas a los fundadores, se detalla el modelo de negocio de la empresa, recalcando la forma como ha desarrollado cada una de las tres vías de valor compartido, impactado de manera positiva a la comunidad Zenú y al mercado de la moda.

## Fundamentos Teóricos

### La cultura Zenú: una riqueza de conocimiento

De acuerdo con el Ministerio de Cultura de Colombia en su informe sobre la cultura Zenú, esta data de del alrededor de al año 200 A.C. y su territorio abarcaba lo que es actualmente Córdoba, Sucre y parte del Bajo Cauca Antioqueño y el centro de Bolívar. (Ministerio de cultura de Colombia, S.F) Previo a la conquista española la sociedad Zenú estaba organizada en 103 cacicazgos en las provincias de Finzenú, Panzenú y Zenufana, destacándose entre ellas una constante actividad económica especializada. Los Finzenú estaban dedicados a la cestería y al tejido; los Panzenú producían alimentos y los Zenufana trabajaron la orfebrería. También, se destaca de la cultura Zenú la construcción de un sistema eficiente de canales entre los ríos que la circundan, lo que permitió el control de las inundaciones (Larraín, 2012).

Durante el periodo de colonización española, el territorio perteneciente a los Zenú se redujo a 83 mil hectáreas con la creación del resguardo de San Andrés de Sotavento. Para los primeros años del siglo xxi, el territorio Zenú no alcanza las 14 mil hectáreas de extensión. (Turbay, Jaramillo, 2000). Esta pérdida de territorialidad tiene que ver no solo por la ocupación de los no indígenas, sino por el interés comercial de la zona, las guerras civiles y en épocas recientes la promoción de la ganadería extensiva aprovechada por migrantes (Solano y Flórez, 2007).

La cultura Zenú es rica en diversos aspectos donde se destacan la música, con riqueza en el fandango y cumbias, la medicina fundamentada en plantas y el vestuario artesanal. Este último asociado con su notable trabajo textil, en especial con el tejido en cañaflacha, el cual representa una de sus actividades principales en la actualidad (Puche, 2012). De acuerdo con el informe de

Artesanías de Colombia (s.f) en su reporte sobre el Resguardo Zenú, los Zenú actuales basan su economía en la agricultura y las artesanías. Ellos procesan una gran variedad de bejucos, cepas, majaguas, palmas y gramíneas para usarlas en sus actividades domésticas de transporte de granos u otros productos y para la fabricación de productos artesanales.

En los departamentos de Sucre y Córdoba existen más de 10 mil indígenas Zenú, en el resguardo de San Andrés de Sotavento, San Antonio de Palmito y Sampués se dedican a la artesanía en caña flecha. De esta población alrededor de 6.200 son mujeres quienes tejen a mano la caña flecha (DANE, 2005). El trenzado con caña flecha comprende diversas especialidades, entre ellas la sombrerería, sobresaliendo el sombrero zenú o *vueltfootiao*, sombrero que se denomina *vueltfootiao* porque “se cose en espiral y el “ala” se voltea o dobla hacia arriba permitiendo lucir las pintas y dibujos del reverso del mismo” (Larraín, 2009).

Este arte consiste en: “alternar cintas de caña flecha de colores blanco y negro, llamadas ripias y pies, entre las que se van formando dibujos y líneas que constituyen cada diseño. Los diseños identifican qué familia o grupo hace el trabajo” (Larraín, 2009:14). De acuerdo con estos autores, las formas geométricas de la trenza de caña flecha, la destreza para trenzar hasta 21 fibras simultáneamente, su textura, contraste y acabados hacen del tejido Zenú una: “propuesta de comunicación cultural más que una oferta de producto a los consumidores” (Puche, 2001). Cabe resaltar que para la comunidad la artesanía constituye el más importante ingreso económico, cuya cadena de valor inicia con el sembrado y la extracción de fibras, hasta su trenzado y costura, pasando por el raspado, ripiado, blanqueado al sol y tinturado en negro con barro y tintes naturales provenientes de las plantas locales (Puche, 2001).

El sombrero Zenú tradicionalmente un accesorio de uso extensivo entre los campesinos de Córdoba y Sucre se ha vuelto muy popular en todo el país por convertirse en el símbolo cultural del país (Ley 908, 2004). Sin embargo, poco se ha hecho por promover toda la riqueza cultural, histórica y humana que está detrás de ese sombrero. Es por esto que Bareke toma este propósito como bandera y se obsesiona no solo por mostrar y contar de la cultura Zenú a través de sus creaciones, sino de idear una estrategia que permite

un impacto social y económico positivo entre las familias que se dedican al tejido Zenú.

### **Metodología**

El presente artículo utiliza una metodología basada en la revisión documental y entrevistas para analizar el impacto de la cultura Zenú en la redefinición de la cadena de valor en la empresa Bareke y su influencia en la comunidad Zenú y en el mercado de la moda. A continuación, se detallan los pasos metodológicos empleados en esta investigación:

Se planteo una revisión documental con el objetivo de obtener una comprensión profunda del contexto cultural de la comunidad Zenú. La información relevante se obtuvo a partir de fuentes confiables y documentación proporcionada por la empresa Bareke, que actúa como puente entre la cultura Zenú y el mercado de la moda. Esta revisión permitió contextualizar la cultura Zenú, identificar sus valores fundamentales y comprender su relevancia en el desarrollo de la empresa Bareke.

En ese sentido se adelantaron entrevistas en profundidad con los fundadores de la empresa Bareke. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre el modelo de negocio de la empresa, así como detalles sobre cómo han integrado los elementos culturales Zenú en sus operaciones y estrategias. Los fundadores compartieron su visión, objetivos y experiencias relacionadas con el desarrollo de las tres vías de valor compartido: social, ambiental y económica. Estas entrevistas también permitieron explorar los desafíos y las oportunidades encontradas en el proceso de integración cultural en la cadena de valor.

A partir de los datos recopilados de las entrevistas y la revisión documental, se realizó un análisis detallado del modelo de negocio de la empresa Bareke. Se identificaron las estrategias específicas utilizadas para desarrollar cada una de las tres vías de valor compartido: social, ambiental y económica. Se examinó cómo la empresa ha incorporado la cultura Zenú en su cadena de valor, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al mercado de la moda. Se evaluaron los impactos positivos generados en la comunidad Zenú y en el mercado de la moda como resultado de estas estrategias.

Para los resultados se analizaron los impactos generados por la empresa Bareke en la comunidad Zenú y en el mercado de la moda. Se cuantificaron y cualificaron los beneficios sociales, ambientales y económicos derivados de la redefinición de la cadena de valor basada en la cultura Zenú. Se examinaron los cambios en la percepción del mercado y en la posición competitiva de la empresa como resultado de su enfoque en la cultura Zenú.

### **Resultados y Conclusiones**

Los resultados de la revisión documental, las entrevistas y el análisis del modelo de negocio fueron utilizados para presentar una visión integral de cómo la cultura Zenú ha redefinido la cadena de valor en la empresa Bareke. Las conclusiones resaltan la importancia de la integración cultural en la cadena de valor como un enfoque eficaz para generar valor compartido, mejorar la comunidad Zenú y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de la moda.

#### **El valor compartido en el modelo de negocios de Bareke**

En esta apartado se analiza la forma como Bareke enfoca su estrategia de valor compartido y se describe para cada una de las líneas que propone Porter y Kramer (2011) de cómo una empresa puede ser competitiva.

#### **Reinventando las necesidades de los clientes productos y mercados**

Cada día aumentan las demandas sociales en todos los ámbitos de salud, educación, vivienda, ambiente, entre otras, en donde la capacidad del Estado no es suficiente para responder. Porter y Kramer (2011), invitan a los empresarios a que desarrollen innovaciones o cambien sus modelos de distribución para descubrir nuevas oportunidades. Para lograrlo, las empresas pueden realizar análisis de las necesidades actuales con el fin de encontrar nuevas oportunidades, esto implica rediseñar los productos o reposicionar los segmentos de mercado atendido, tal como Bareke lo ha hecho.

Bareke es una empresa que “nace del amor a las raíces” de los Fundadores Elvia María y Carlos David Tapia Peñates en el año 2012; quienes

expresan que: “desde pequeños se contagiaron de la alegría de su gente, las notas de acordeón y tradición de sus fandangos; lo deslumbrante de los paisajes y atardeceres de la sabana. Es una empresa que nace con inmensa pasión por construir país y rescatar la cultura Zenú en Colombia” (Tapia, 2018)

Con esta visión, Bareke desde sus orígenes ha desarrollado productos auténticos que cuentan historias, que impactan en todo el proceso de manera positiva a las personas que hacen parte de su cadena de valor; de esta manera sus clientes y usuarios compran productos con sentido e impacto, al mismo tiempo de ser un complemento de moda. Todo esto se realiza bajo un proceso responsable con el medio ambiente, avalado por un sello ambiental, propendiendo por el buen uso de los materiales naturales como la fibra de palma, promoviendo la siembra responsable y limpia, e incluyendo buenas prácticas como el uso de cueros curtidos al vegetal y empaques hechos de residuos y materiales responsables con el medio ambiente.

La empresa se enfoca en un segmento de clientes compuesto por hombres y mujeres de 28 a 40 años, que quieren productos diferentes que reflejen “moda con sentido”; a quienes llega a través de canales como distribuidores y almacenes multimarca que se alinean con su visión de impacto social y consumo responsable. Este segmento está cansado del *Fast fashion* y aspira a que cada acción que realice tenga un propósito social por eso lo llaman “Moda con Sentido”. Adicionalmente atiende al segmento de clientes corporativos, de los sectores empresarial y hotelero, con productos orientados a obsequios diferenciados y con un mensaje especial.

En sus primeros años de operación, Bareke desarrollaba productos en la categoría artesanal, sin embargo, sus fundadores se dieron cuenta que si continuaban en el sector artesanal iban a seguir teniendo productos de bajo valor y que no iban a ser rentables, ya que su diferenciación respecto a la oferta del mercado era mínima. Por tal motivo, decidieron cambiar de categoría y de nicho, enfocándose a partir de finales del 2017 en la moda étnica, en donde identificaron otro mercado con necesidad de productos diferenciados, con sentido (Impacto social o ambiental) y alta calidad.

Para acceder a este nuevo mercado, Bareke realiza un proceso inverso al que venía desarro-

llando, rompiendo el paradigma de inspirarse en las tendencias, diseñando colecciones a partir de la conceptualización de una historia que quieren contar a sus clientes, estas historias están inspiradas en las mismas comunidades con las que luego co-crean y desarrollan los productos. Por ejemplo la colección Primavera-Verano 2018 está inspirada en las mujeres Zenú, matriarcales, reconocidas en la región por su carácter fuerte y decidido, a partir de lo cual lanzaron 3 líneas de producto: *Mano Poderosa* (Mujer que todo lo que se propone lo consigue), *Fiesta de a la vida* (Mujer alegre y espontánea, que ve lo bueno en todas las situaciones) y *Progresista*, inspirada en la Cacica Sebastiana Peñate, símbolo de cómo en el contexto de una cultura machista una mujer logra liderar una tribu con éxito. A partir de esta conceptualización se co-diseña con las comunidades, para realmente transformar y potenciar sus saberes y técnicas, no solo poner un detalle artesanal sobre algo tradicional, hasta lograr materializar los detalles de diseño, texturas, formas, herrajes, la inclusión de piezas precolombinas como apliques, entre otros.

En virtud de lo anterior, Bareke con el propósito de valorizar y potenciar el trabajo de los indígenas y artesanos, co-crea con diferentes diseñadores reconocidos, con los que comparte la visión de trabajo con comunidades indígenas, “bolsos y accesorios que muestran una nueva tendencia de moda que teje cultura; donde sus formas inusuales, los materiales étnicos y naturales, transforman lo tradicional en obras de arte para el día a día”. (Tapia, 2018) Por ejemplo, junto con el diseñador Juan Pablo Socarrás vinculado a Artesanías de Colombia, primer diseñador y experto con quien generó alianzas, y con el apoyo del Bogotá Fashion Week con asesorías con expertos del sector, implementaron cambios y mejoras en productos, en maquinaria y herramientas para mejorar la manufactura del producto y en mercadeo.

A través de Propaís, se contactó con otros diseñadores de renombre como Johanna Ortiz, a quien le está desarrollando líneas especiales, vinculándola a la cadena de valor de Bareke, con lo cual he tenido un proceso importante de aprendizaje para diseñar, desarrollar y fabricar productos premium, también inspirados y desarrollados con otras comunidades indígenas.

Las consultorías con expertos en producción gracias el apoyo de Innpulsa y el ingresar al cluster de la moda en Colombia le ayudaron Bareke

a mejorar además del producto, y le dió acceso a nuevo conocimiento para mejorar la manufactura y potenciar los saberes ancestrales de los artesanos. Igualmente, ha consolidado su relación con asociaciones como ACICAM (Asociación de Industriales del cuero, el calzado y la Marroquinería), y participando activamente en la feria del cuero, calzado y marroquinería de INEXMODA que se realiza dos veces al año en Bogotá, Colombia. Adicionalmente, la empresa ha participado en otras ferias a nivel nacional como Cali Exposhow, con el apoyo de Fenalco, en donde logró conexiones con nuevos compradores al por mayor. El reto de los emprendedores es lograr comunicar las historias y la cultura detrás de un producto de moda, para esto tienen la visión de crear vitrinas vivas donde se vea el producto y con realidad aumentada ir a Sumpués a ver el proceso, o ver como el producto se ve en conjunto con su outfit, incluso han pensado incluir olores para que el cliente viva toda la experiencia Bareke.

El 2018 es el año de quiebre en la estrategia de diseño y desarrollo establecida y el acceso a un nuevo nicho dispuesto a pagar un precio alto por la propuesta de valor de Bareke, con lo cual se logró incrementar la rentabilidad expresada en margen de utilidad antes de impuestos de Bareke, del 18% en 2017 al 35% en 2018, se han posicionado en la industria de la moda, y el reconocimiento de marca ha aumentado considerablemente.

### **Redefiniendo la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor es un concepto de la gerencia iniciado por Michael Porter cuyo valor está en que abarca todas las actividades tanto dentro como fuera de la organización (Porter, 1985). Este análisis le permite a la organización capitalizar sus fortalezas competitivas y explorar nuevas formas para crear valor adicional (Caplan, Dutta, Lawson, 2013).

De acuerdo con Porter (1985) una empresa crea y desarrolla su ventaja competitiva en el momento en que maneja efectivamente las relaciones entre las actividades y eficiencias que se pueden desarrollar en su cadena de valor. Inclusive en los últimos años el impacto ambiental ha cobrado relevancia en un entorno competitivo (Battaglia., Bianchi, Frey y Iraldo, 2010) La importancia de la cadena de valor dentro del concepto

de valor compartido radica en que la empresa afecta y es afectada por diversos temas sociales, ambientales, de uso de recursos, de igualdad de oportunidades laborales, de la salud y seguridad en el trabajo. Por tal motivo es imprescindible, por ejemplo, que una empresa comprenda que, si sus proveedores mejoran su productividad, este aumento impacta positivamente a la empresa y viceversa.

En fin, si la empresa puede colaborar a sus proveedores brindando acceso a conocimiento, compartiendo tecnología, entre otros, la cadena de valor se hace más competitiva (Díaz, 2015).

La cadena de valor abarca tanto actividades primarias como actividades de apoyo, según lo propuesto por Porter en 1985 y respaldado por Díaz en 2015. Las actividades primarias están relacionadas con la concepción, producción y distribución del producto, así como con los servicios posteriores a la venta. En el modelo de cadena de valor de Porter se identifican cinco actividades primarias:

La logística interna engloba operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas, incluyendo aspectos como la recepción y almacenamiento de insumos, así como el manejo y control de inventarios y las devoluciones a proveedores.

Las operaciones, también conocidas como producción, se centran en el procesamiento de materias primas e insumos para transformarlos en el producto final. Esto implica tareas como la producción, embalaje y el mantenimiento de equipos y maquinaria.

La logística externa se encarga del almacenamiento de productos terminados y la distribución de los mismos hacia el consumidor final.

El área de mercadeo y ventas se dedica a actividades destinadas a posicionar el producto en el mercado, tales como promoción, publicidad, ventas, fijación de precios y la gestión de los canales de distribución.

El servicio de posventa o mantenimiento engloba aquellas actividades dirigidas a mantener el valor del producto y garantizar su funcionamiento a lo largo del tiempo. Esto puede incluir tareas como instalaciones, reparaciones, suministro de

repuestos, capacitación en el uso del producto y la gestión de quejas y reclamos.

En cuanto a las actividades secundarias o de apoyo, estas proporcionan el respaldo necesario a las actividades primarias. Ejemplos de estas actividades son:

La infraestructura de la organización, que brinda soporte a toda la empresa, incluyendo la planificación, la gestión contable y financiera, la gestión general y el manejo de aspectos legales y de calidad.

La dirección de recursos humanos, que abarca desde la búsqueda y selección de personal, la contratación, la evaluación, la implementación de sistemas de compensación, hasta la capacitación y desarrollo del personal.

El desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, que se centra en actividades que generan costos y valor para la mejora de productos o servicios. Esto implica la generación de conocimiento tanto interno como externo, así como el acceso a nuevas tecnologías e innovaciones.

En conjunto, estas actividades primarias y de apoyo interactúan para formar una cadena de valor que abarca desde la concepción del producto hasta su entrega al cliente, destacando la importancia de cada elemento en el proceso y cómo contribuyen al éxito y la diferenciación de la organización en su mercado.

La cadena de valor de Bareke incluye actividades que impactan positivamente la productividad de la empresa, iniciando desde el modelo de almacenamiento donde las materias primas tienen un adecuado manejo de inventario que permite mantener la calidad y disminuir las pérdidas de residuos. Bajo el esquema de siembra limpia Bareke promueve el bajo impacto del cultivo de la palma de caña flecha como materia prima de la producción y se promueve la compra de proveedores locales.

Por el lado del diseño y fabricación, los productos se caracterizan por ser co-creados, utilizando las técnicas ancestrales de tejido combinadas con la marroquinería utilizando cueros ecológicos, esta actividad se apoya con la participación de diseñadores, participación en eventos relacionados con la marroquinería y el diseño y

últimamente, trabajando colecciones con otros diseñadores con el fin de destacar otras culturas indígenas diferentes a la Zenú.

Otras de las actividades principales son el mercadeo que se realiza a través de medios virtuales con bajo impacto por el uso de recursos, pero igual mayormente efectivos a la hora de llegar a los segmentos de clientes. Las líneas de producto son comercializadas a través de almacenes multimarca, sin embargo, en el corto plazo se espera comenzar a tener vitrinas propias tanto en Colombia como en otros países con el fin de desarrollar otros mercados. Actualmente, la empresa vende a países como Estados Unidos, Singapur, Brasil, España, Dubai y Ecuador

Adicionalmente, con el desarrollo y expansión que ha tenido la empresa, se ha enfocado en capacitar y crear empleo en la misma región de Sampués, Sucre, a donde trasladó su estructura productiva desde el 2015.

Bareke ha ayudado a mejorar el ingreso de los artesanos quienes en promedio en 2012 obtenían en ingresos de aproximadamente 200 mil pesos mensuales por el trenzado de caña flecha, actualmente, con el esquema de comercio justo y la mejora en la productividad, el ingreso promedio de un artesano ha alcanzado los 800 mil pesos al mes, lo cual ha generado externalidades positivas como el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y la retención de talentos en la región. Los jóvenes están prefiriendo arraigarse en la región para aprender de las técnicas del trenzado y generar mejor calidad de vida y desarrollo local que migrar a otras poblaciones en busca de ingresos.

El esquema de la cadena de valor actual de Bareke ha impactado en las ventas anuales, las cuales han crecido desde 25 millones en 2012 hasta 331 millones en el 2017. En cuanto a la rentabilidad expresada en margen de utilidad antes de impuestos de Bareke ha aumentado de un 5% en 2012 a un 18% en el 2017.

## Desarrollo de cluster locales

Porter introduce el concepto de cluster frente a una concentración geográfica de empresas, proveedores, asociaciones de empresarios, instituciones educativas, que se interconectan en forma colaborativa para mejorar la competitividad

de cada uno de los participantes. También, recomiendan que las empresas que crean valor compartido colaboren con la construcción de clusters eficientes donde desarrollen las operaciones. Según Porter (1985), dicha recomendación hace parte de uno de las puntas de los Diamantes de la Ventaja Competitiva nacional.

El éxito de las empresas depende de otras empresas e infraestructura dentro de su entorno, es así que la existencia de un entorno de soporte mejora la innovación y la productividad. Las empresas que desarrollan capacidades locales en formación y entrenamiento, mejoran la productividad. De acuerdo con Porter (1985) una empresa crea valor compartido cuando ayuda a disminuir las deficiencias sociales, educativas e institucionales dentro del territorio donde ejerce sus operaciones. Como consecuencia de ello, la empresa se beneficia por los aumentos de productividad generados por el fortalecimiento de los clusters.

En estos clústeres no solo hacen parte las empresas, sino otro tipo de organizaciones, programas de formación, asociaciones empresariales, gremios, universidades e instituciones que propenden por la competencia justa, la transparencia en los mercados y la regulación empresarial. (Porter, 1985)

La empresa Bareke es claro ejemplo de generación de valor compartido a través de su participación y aporte al cluster. Esta gestiona un modelo de innovación social sostenible que consiste en poner al alcance de su segmento de mercado, la historia y tradición de los indígenas, artesanos y trenzadores que además de llenar de arte la vida de los usuarios, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las 60 familias vinculadas a la cadena de valor de Bareke: “generando formación, empleo justo y trabajo en equipo que une la sabiduría de las abuelitas de la región; con la destreza, capacidad de superación y creatividad de las nuevas generaciones” (Tapia, 2018)

Estos procesos de puesta en marcha, mejoramiento y crecimiento de la empresa han sido facilitados a través del acompañamiento del programa EAN Impacta de la Universidad EAN, la Cámara de Comercio de Bogotá, Aldea de Impulsa, Procolombia, Propaís, quienes han brindado capacitación, herramientas para acceder a

canales, a consultorías y asesorías clave, ruedas de negocio, entre otros, lo cual le ha permitido a Bareke apalancarse y aprovechar recursos del ecosistema, evitando inversiones propias.

Alianzas estratégicas con entidades como Emprende Yá que, de la mano del Fondo de compensación por inundaciones en Santa Ana, Sucre, capacitó a mujeres artesanas, las cuales se convirtieron en proveedoras de Bareke. Además, Bareke como empresa beneficiaria de recursos de Emprende Paz trasladó su producción directamente a Sumpués en el 2015, lo cual abrió la oportunidad de sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de la sostenibilidad, e iniciar así el proceso de la siembra ecológica para obtener materias primas sostenibles, tintes naturales, extracción sostenible, calidad en trenzados y terminados, lo cual ha potenciado a competitividad de Bareke, siendo este elemento muy atractivo para la cadena comercial y el usuario final.

Bareke ha creado una familia con la comunidad Zenú, empoderando a las mujeres y a las familias, capacitando a los indígenas y artesanos en marroquinería, lo cual ha fortalecido y ampliado sus destrezas ancestrales, y ha creado un espacio de creatividad, cultura, co-creación y calidad. Además, durante el acompañamiento a los artesanos, genera acuerdos con ellos para optimizar los procesos de producción artesanales, promueve la organización de áreas de trabajo, mejorando los aspectos ergonómicos, lo cual ha incrementado la capacidad productiva de los artesanos, la calidad de sus productos y por ende la competitividad de Bareke. Para lograr estos resultados, los líderes de Bareke se han encargado de promover el cambio de mentalidad, el trabajo en equipo, la comunicación constante, acuerdos concertados, con lo cual han estandarizado todo el proceso de transformación y producción con las comunidades y han generado abundancia, generando mayor valor y pago justo siempre y cuando se asegure calidad el producto terminado. Esta incursión en las comunidades indígenas no fue fácil en un principio, donde buscaron acercarse a los artesanos de familias indígenas tradicionales a través de los caciques, lo cual no dio resultado por temas de corrupción; por lo cual se apoyaron en la alcaldía y la secretaria de desarrollo para lograr convocar a la comunidad, lo que generó mayor respaldo y seguridad.

Los artesanos han sido abiertos al desarrollo en conjunto de nuevos tejidos y técnicas, para lo cual desarrollan espacios donde reúnen a todos los artesanos durante tres días seguidos para trabajar en conjunto los desarrollos de las muestras de los nuevos productos en caña flecha, las cuales son prototipadas en el taller de Bogotá por dos personas, las cuales los acompañan hasta perfeccionar las técnicas y detalles necesarios para iniciar la producción de pedidos. Junto con los artesanos también desarrollan procesos de investigación para rescatar técnicas, figuras, y materiales que dejaron de utilizar, para reconfigurarlos en diseños contemporáneos.

La entrada a industria de la moda, participación en ferias y asociaciones y las alianzas con diseñadores reconocidos para facilitar el posicionamiento de marca, co-crear y visibilizar otras comunidades, ha facilitado el crecimiento de la empresa, ha potenciado el desarrollo de producto y su calidad. Con estos diseñadores Bareke planea montar centros productivos como el que ha desarrollado en Sampués con los Zenú, con otras comunidades en el Urabá, Putumayo, la Sierra Nevada de Santa Marta; lo cual representa una oportunidad para escalar su impacto y su generación de valor compartido,

Adicionalmente, Bareke ha desarrollado alianzas con proveedores, definiendo reglas y condiciones claras que les ha permitido generar una relación de confianza y apertura para desarrollar insumos y crecer juntos. Igualmente, las alianzas con distribuidores, a quienes capacita para mostrar las historias detrás de cada producto, para ir en compañía a ferias, y desarrollar publicidad y comunicación conjunta.

## Referencias

- Artesanías de Colombia (s.f) *Resguardo Zenú*. tomado de [http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_sector/resguardo-zenu\\_207](http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/resguardo-zenu_207)
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Iraldo, F. (2010) *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 17, 133–141 (2010)
- Caplan, D. Dutta, S. y Lawson, R, (2013) *CSR Initiatives Across the Value Chain* . Journal of Corporate Accounting and Finance, March 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2279137>
- Departamento Nacional de Estadística (2005) *Censo Nacional de Hogares. Colombia*
- Díaz, N. (2015) *La Creación de Valor Compartido: Estrategia de Sostenibilidad* Cultura Latinoamericana. Volumen 22, número 2, julio-diciembre 2015

## Conclusiones

Bareke se muestra como un caso ejemplar de cómo una empresa incorpora apropiadamente el valor compartido como estrategia en su visión empresarial, generando acciones concretas que demuestran la creación de valor compartido en las tres vías.

Con la reinención de sus productos y servicios co-creando nuevos productos a un segmento ávido de elegir productos con un sentido social, siendo este caso un promotor de una cultura milenaria como es la Zenú. Además de esto desarrollando una cadena de valor que ha generado no solo el mejoramiento de los indicadores de la empresa, sino que ha impactado positivamente a los actores que se relacionan la empresa. Por otro lado, la empresa ha sabido aportar al desarrollo local y vincularse y aportar adecuadamente al cluster generando mayor competitividad.

generando valor económico y social en las comunidades donde desarrolla sus productos

A partir de las acciones y estrategias que constituyen a Bareke, como la inclusión y empoderamiento de los artesanos, el uso responsable de materias primas y la entrega de productos con historia a sus clientes y usuarios, se evidencian resultados que han permitido a la empresa tener un crecimiento sostenible, una mejora en la productividad y por ende en la competitividad de la empresa, así como un posicionamiento en el mercado basado en su diferenciador de ofrecer *moda con sentido*.

- Fals Borda, O.(2002). *Historia doble de la costa, T. IV. Retorno a la tierra*. Bogotá: El Áncora Editores, 2002.
- Larraín, A.. (2009) A Patrimonialização da Arte e da Cultura Indígena na Colômbia. O caso do Sombrero Vueltiao”. *Revista Tellus UCDB*, Campo Grande, MS, v. 17, p. 207 - 229, 20 jul. 2009.
- Larraín, A. (2012). *Artisticidade, etnicidade e política no Caribecolombiano: uma etnografia dos Zenú e seus outros*. Tesis de doctorado Antropología Social - UFSC.
- Ley 908 (2004), *Diario Oficial No. 45.666, de 9 de septiembre de 2004*. Congreso de la República de Colombia.
- Ministerio de Cultura de Colombia (S.F) *Caracterización del resguardo Zenú*, tomado de <http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/noticias/Documents/Caracterización%20del%20pueblo%20Zenú.pdf>
- Ministerio del Interior de Colombia (S.F) *Pueblos Indígenas: Zenú*, tomado de [https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/upload/SIIC/PueblosIndigenas/pueblo\\_zen\\_.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/upload/SIIC/PueblosIndigenas/pueblo_zen_.pdf)
- Moser R., Jeannot, J., Collazzo, P.(2013) *Indian Managers and their CSR Understanding: an explorative study*. AIMA Journal of Management & Research, February 2013, Volume 7, Issue 1/4, ISSN 0974 – 497
- Ocampo, G. (1988) *Hacienda y campesinos en el Sinú: formas de vida y formas de trabajo en Marta Magdalena (1912-1954)*. Boletín Museo del Oro (Bogotá). -- No. 20 (Ene. / Abr., 1988)
- Porter, M. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, Michael. y Kramer, M. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, enero febrero, pp. 1-17
- Puche, B. (2011) *El sombrero Vueltiao. La Cultura Zenú: El Gran Imperio*. Montería: Ediciones Gobernación de Córdoba, 2001.
- Tapias, E. (2018), *entrevista personal con Elvia Maria Tapias*. 2 de agosto de 2018.
- Turbay, S. y Jaramillo, S. (2000). *Los Indígenas Zenúes. Geografía humana de Colombia*. Región Andina Central, V. III T. IV. Varios Autores. Bogotá: Instituto Colombiano de Cultura Hispánica, 2000.
- Solano, S. y Flórez, R.(2007). *Resguardos indígenas, ganadería y conflictos sociales en el Bolívar Grande, 1850-1875*. *Revista historia Critica*. n.34 pp. 92-11