

Ni una semilla se desperdicia en Josmak International (U) Ltd.

Gina Vega, Organizational Ergonomics

Biografía de la autora

Gina Vega es una Especialista de Fulbright, a través del cual ha trabajado en la Universidad de San Petersburgo, Russia (2010) y la Universidad de Cranfield, Reino Unido (2012). Ha sido presidenta de The CASE Association, CASE Fellow, Editora de The CASE Journal y editora asociada de *Journal of Management Education*. Actualmente, es Coordinadora de Acreditación de The CASE Association, Editora de *International Journal of Instructional Cases* y Editora de la sección de casos de estudio del *Project Management Journal*. Dra. Vega ha recibido varios premios por enseñanza, investigación, redacción y mentoría de redactores de casos.

Biografía de la traductora

Elizabeth Ontaneda es Coordinadora Senior de Investigación Académica en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), donde apoya a profesores en la investigación, redacción y enseñanza con casos de estudio. Ha sido editora de la revista arbitrada *Sinergia e Innovación* y Paul R. Lawrence Fellow de la *North American Case Research Association* (NACRA).

A concise case from the *International Journal of Instructional Cases*

www.ijicases.com

Copyright 2017: International Journal of Instructional Cases

This case is only intended for use by the purchaser within a pedagogic setting and sharing with other third parties, or republication, is expressly forbidden.

Ni una semilla se desperdicia en Josmak International (U) Ltd.

Gina Vega, Organizational Ergonomics

“Tenemos como misión producir productos de alto valor y calidad de manera rentable y ambientalmente sostenible,” dijo Joyce Kyalema, fundadora y Directora General de Josmak International. “Como un emprendimiento social,” continuó, “cuando el negocio crece, la comunidad también se transforma.”

La transformación de la comunidad era la meta principal de Kyalema cuando lanzó su empresa procesadora de calabaza en 2012. Para 2016, sus metas habían cambiado al rápido crecimiento y expansión de procesamiento de calabaza y distribución de productos mucho más allá de su comunidad local en Uganda a todo el este de África y el mundo. Entusiasmo, alianzas internacionales y mano de obra disponible, sin embargo, no eran suficientes para hacer la transición de un emprendimiento social local a una fuerza internacional. Ella necesitaba un plan.

Uganda

Uganda era entre los países más pobres del mundo y casi 25% de su población vivía en la pobreza. Como un país sin salida al mar, Uganda debió mantener buenas relaciones con sus vecinos al este para tener acceso al mar, y esto no siempre era fácil. Setenta y un por ciento de su tierra estaba destinada a la agricultura, lo que empleaba a dos terceras partes de su población económicamente activa. La población se estimaba en 37 millones, casi la mitad de los cuales tenían menos de catorce años de edad. Uganda luchó contra muchos desafíos en las últimas décadas, incluyendo HIV/SIDA y el desarrollo de una economía funcional y estructura social luego que el dictador Idi Amin dejó el poder. Desde 1986, Uganda alternaba entre períodos de una paz incierta con otros de fuerte turbulencia. La corrupción y el fraude eran problemas graves y la tasa de desempleo era entre el más alto de África. Algunas fuentes sugerían que la tasa llegaba a 83% entre jóvenes, que eran tres cuartas partes de la población menor a treinta.

Josmak Internacional (U) Ltd.

Una joven de veinticinco años emprendedora que abogaba por otras emprendedoras y la equidad de género, Joyce Kyalema lanzó su negocio de calabaza en 2012 con varias metas en mente. Quería organizar a mujeres en zonas rurales para encontrar maneras de aumentar los ingresos de sus hogares, mejorar la seguridad alimenticia y valores nutricionales que podrían reducir la desnutrición en sus niños y los de áreas cercanas, aumentar empleo para mujeres jóvenes y minimizar los problemas ambientales a través de cultivar calabazas, los cuales reducían la degradación del suelo.

Al 2016, ofrecía una variedad de productos de calabaza orgánica que eran fáciles de encontrar en mercados nacionales. Estos productos incluían jugo de calabaza, vino, hojas y flores de calabaza en polvo, semillas horneadas, polvo de semilla de calabaza, harina de calabaza para pan, tortas, galletas, *bagias* (buñuelos de vegetales), sopa de calabaza, especies de té de calabaza y mantequillas de semilla. Ninguna parte de la calabaza se desperdiciaba; todos los residuos de la manufactura se usaban para alimento de animales y fertilizante para mejorar la productividad agrícola.

Kyalema se asoció exitosamente con varias organizaciones que brindaban financiamiento para el crecimiento, entrenamiento y mentoría para ella y su personal, así como la compra de maquinaria para la producción. Ella aprendía cada vez más formas de usar calabazas y sus beneficios de salud—eran bajos en grasa saturada, colesterol y sodio. Eran una buena fuente de una variedad de vitaminas y eran particularmente ricos en zinc, lo cual combatía varios de los problemas de salud endémicos a Uganda, como bajo peso al nacer, irregularidades de insulina, fatiga crónica y otros. Sus productos tenían alta demanda y se vendían a hospitales, hoteles, restaurantes, supermercados, colegios y personas a través de minoristas.

Impacto social

Para 2015, Josmak había impactado en 150 integrantes de la comunidad quienes habían obtenido empleo en la empresa, cultivaban las calabazas que eran materia prima de los productos populares de Kyalema, o trabajaban en los jardines de la empresa en tareas de procesamiento, empaquetado y marketing. Ver Anexo 1 para un organigrama. Un resultado del cual se enorgullecía Kyalema era la mejora en estándares de salud y alimentación en unos 500 hogares de la comunidad.

La seguridad alimenticia mejoró para muchos hogares, así como acceso a educación básica y prácticas de agricultura sostenible que habían sido adoptados por las 150 mujeres rurales en tres distritos. Esto, a su vez, llevó a mejor uso del suelo y una reducción en la cantidad de dióxido de carbono emitido a la atmósfera, ya que las plantas de calabaza consumían parte del gas producido. La comunidad en general beneficiaba del uso del residuo de las calabazas como fertilizante para sus jardines y alimento de animales. Las vidas de las mujeres y jóvenes de los distritos que participaban en actividades de Josmak también mejoraron significativamente como resultado del ingreso adicional que creaba su empresa.

Metas

Kyalema tenía grandes metas que iban mucho más allá de sus primeros objetivos de fundadora. Quería modernizar su planta a través de equipos automatizados para aumentar la producción. Quería educar a más personas internacionalmente de los beneficios de las calabazas para su salud. Quería llegar a más posibles consumidores globalmente. Para 2015, sus ventas anuales cuadruplicaron a US 34,000 y esto solo era el comienzo para Kyalema.

Sus grandes metas eran:

- Crear una planta procesadora de calabaza que le permitiría aumentar la producción y cumplir las demandas tanto de sus clientes actuales como los que quería atender a futuro.
- Desarrollar estrategias de marketing para vender productos de calabazas valoradas en US 15,000 mensualmente para fines del 2017.
- Diversificar a procesar otros vegetales y frutas, como zanahorias, tomates, salsa de ají, piñas, frutos rojos, entre otros para diciembre 2017.
- Expandir producción de productos de calabaza a diez nuevas variedades para agosto 2016.
- Adquirir sistemas de irrigación que pueden usarse para irrigar las plantaciones de calabaza para evitar el efecto de cambios climáticos en la cultivación de calabaza para poder producir todo el año.

Necesitaba ayuda en diseñar el plan de acción que podría ayudarle a cumplir estas metas.

Fuentes

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ug.html> (Recuperado 11 de abril, 2016).

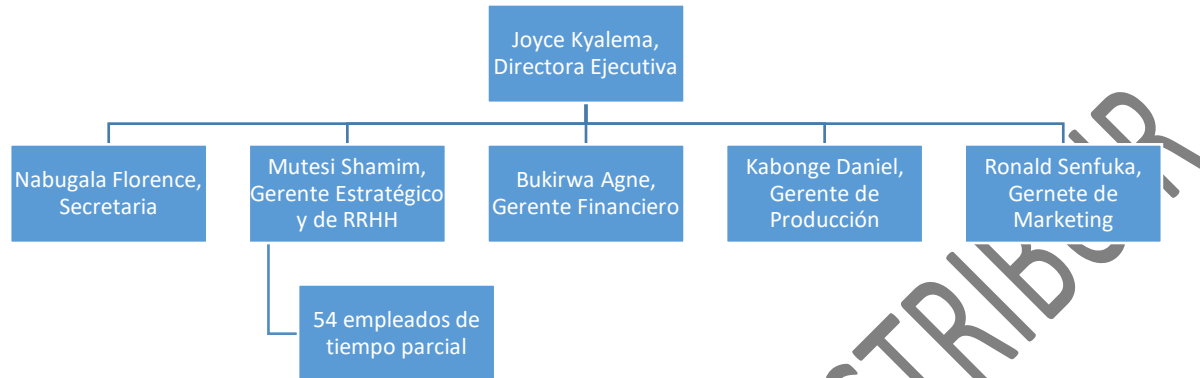
<http://www.theguardian.com/global-development/2014/jan/16/uganda-unemployed-graduates-heldback-skills-gap> (Recuperado 11 de abril, 2016).

<https://blog.gfar.net/2016/03/08/yap-proposal-206-pumpkin-value-addition-enterprise-joyce-kyalemauganda/> (Recuperado 11 de abril, 2016).

<http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=ug&v=69> (Recuperado 12 de abril, 2016).

SOLO EJEMPLO - NO DISTRIBUIR

Anexo 1



Responsabilidades:

- Joyce Kyalema, Directora Ejecutiva
Supervisa, monitorea, guía y apoya el personal
- Mutesi Shamim, Gerente Estratégico y de RRHH
Monitorea personal, evalúa desempeño, prepara planes y formula estrategia
- Bukirwa Agne, Gerente Financiero
Maneja finanzas, crea presupuestos anuales y reportes financieros
- Kabonge Daniel, Gerente de Producción
Responsable de los procesos de manufactura, mantiene horarios, controla calidad
- Ronald Senfuka, Gerente de Marketing
Desarrolla y realiza actividades de venta, dirige un equipo de ventas
- Nabugala Florence, Secretaria
Lleva la contabilidad, prepara la nómina de pago, gestiona transporte y documentación de toda la data colectada, prepara reportes mensuales
- 54 empleados de tiempo parcial
Realizan la producción dos veces por semana.