

**Modelo de Inclusión Social: Negocio Inclusivo de Sacha Inchi en el
Bajo Cauca Antioqueño**

Carlos Ernesto Bustamante Moreno

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título
de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la innovación
Social y el Desarrollo Local**

Asesor

Yaromir Muñoz Molina, Ph.D.

Universidad EAFIT

**Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y el
Desarrollo Local**

Medellín

2016

Tabla de contenido

Introducción	6
1. Objetivo	8
2. Acercamiento a los negocios inclusivos	9
3. Contexto del Proyecto	15
3.1. Actores incluidos en el proceso	15
3.2. La subregión donde se desarrolla el proyecto	16
4. Innovación Social	20
5. Metodología	27
5.1. Etapas de desarrollo	28
5.1.1. Etapa 0: Planeación	29
5.1.2. Etapa1: Preparación.....	30
5.1.3. Etapa 2: Configuración del proceso creativo	32
5.1.4. Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades.....	34
5.1.5. Etapa 4: Materialización	40
5.2. Monitoreo y seguimiento	41
6. Conclusiones	44
7. Recomendaciones	46
8. Bibliografía.....	47
9. Anexos.....	52

Listado de figuras

Figura 1. Protocolo BoP propuesto por Simanis y Hart, donde se incluye la co creación como postulado para los negocios inclusivos.	11
Figura 2. Costo de oportunidad e impacto social: dimensiones clave para diferenciar iniciativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.....	13
Figura 3. Ubicación geográfica de la Subregión Bajo Cauca en el mapa del departamento de Antioquia y ubicación del departamento en el contexto nacional.....	17
Figura 4. Variables de la innovación social.	21
Figura 5. Propuesta metodológica- Trabajo con BoP LANI-EAFIT Solcial.	28
Figura 6. Línea del tiempo del componente.	29

Listado de tablas

Tabla 1. Iniciativas de innovación social a nivel global.....	22
Tabla 2.Detalle de la Etapa 1.	30
Tabla 3.Detalle de la Etapa 2.	32
Tabla 4.Detalle de la Etapa 3.	34
Tabla 5. Indicadores Negocio Inclusivo	42

Listado de anexos

Anexo 1. Asociaciones a las cuales se les realizo el proceso de socialización.....	52
Anexo 2. Criterios aplicados en el tamizaje:	53
Anexo 3. Capacitaciones planteadas por los participantes en el quinto encuentro de la Etapa 3.	54
Anexo 4. Registro fotográfico Etapa 1.....	55
Anexo 5. Registro fotográfico Etapa 2.....	57
Anexo 6. Registro fotográfico Etapa 3.....	58

Introducción

Las dinámicas económicas actuales traen consigo grandes barreras que impiden a muchos individuos, particularmente de la base de la pirámide, acceder a recursos económicos y por ende a condiciones aceptables de calidad de vida. La realidad socioeconómica evidencia que se ha marginado de manera reiterativa a una importante porción de la población que no representa grandes oportunidades de rentabilidad para el mercado, pero que si cuentan con potenciales a la espera de ser descubiertos y fortalecidos.

En los últimos años se han venido consolidando iniciativas que hacen frente a dichas exclusiones, reivindicando los derechos de las personas marginadas a lo largo de muchos años y permitiéndoles acceder a condiciones mínimas de inclusión y estabilidad económica, social y política; esta nueva visión de la economía complementa los viejos paradigmas clásicos y neoclásicos, dando paso a la reciprocidad y la confianza como nuevas motivaciones de la conducta humana, el ser social por encima del bienestar netamente utilitarista.

Este trabajo da cuenta de una investigación sobre cómo los negocios inclusivos pueden ser estrategias relevantes para enfrentar problemáticas socioeconómicas de una población, puesto que la inserción de los sectores de la base de la pirámide -BoP¹ o sectores de bajos ingresos (SBI), posibilita la construcción de mecanismos que dinamizan la reasignación de recursos entre distintos actores productivos y la comunidad en general, además que permite

¹ Este término describe la población objetivo de la estrategia de negocios inclusivos. Esta población varía Según los continentes, los países y los contextos particulares dentro de cada país. Incluye, entre otros, a comunidades indígenas, trabajadores rurales informales, campesinos, pequeños productores agrícola—ganaderos con economías de subsistencia, personas que residen en asentamientos urbanos irregulares, clasificadores de residuos, etc. – PNUD.

avanzar en la difícil tarea de crear vínculos de confianza entre los partícipes de la comunidad y de estos con la institucionalidad formal, condición necesaria para el empoderamiento de las personas en aras del bienestar común y de la búsqueda de la autonomía económica.

Los negocios inclusivos parten de la búsqueda de soluciones a problemáticas socioeconómicas, cuyo propósito es la transformación de necesidades y carencias en oportunidades sostenibles, replicables y escalables, ya que, si bien no se puede desconocer al mercado como dinámica fundamental de las interacciones humanas, si es posible concebir mecanismos de intercambio más incluyentes, donde tomen vital relevancia los bienes relacionales, la confianza, la libertad y la cooperación como puntos de partida para la construcción conjunta del desarrollo.

El presente trabajo nace a raíz del proyecto ***de investigación técnico – social de las oleaginosas promisorias higuera² – Sacha Inchi³ con miras a su desarrollo agro industrial***, cuyo eje central es el establecimiento de un modelo inclusivo de mercado que asegure las condiciones necesarias para convertir esta iniciativa en un transformador real de condiciones de vida en las poblaciones donde se desarrolla el proyecto. Así mismo, se hará énfasis en estudiar como el estado, la empresa privada, la academia y las organizaciones de la sociedad civil pueden trabajar de la mano para afrontar de manera asertiva las realidades que plantea el contexto, logrando la conformación de comunidades

² La higuera es una oleaginosa cuyo aceite se utiliza en la industria de motores de alta revolución, en pinturas, lacas, barnices, plásticos, fertilizantes, para uso antiparasitario en humanos, etc.; en total se utiliza en más de ciento ochenta productos. (Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica, s.f.)

³ El Sacha Inchi (*Plukenetia volúbilis* L) es un arbusto que crece en forma silvestre en la selva peruana, de cuyas semillas, se extrae un aceite rico en ácidos poliinsaturados omega-3 y omega-6. (Garmendia, et al., 2011)

comprometidas, fortalecidas y capacitadas para la implementación de las ideas surgidas del proceso de creación conjunta.

Con el fin de analizar el problema expuesto anteriormente, el punto de partida será entender el papel de la innovación social local en la búsqueda de soluciones más efectivas y eficientes a las problemáticas que aquejan a las comunidades, basándose en dos premisas fundamentales: i) estos procesos deben ser estrictamente endógenos para que se pueda garantizar su validez ante el territorio y ii) deben ser necesariamente inclusivos para que logren agrupar a todos los actores, creando así valores compartidos que permitan a todos los involucrados caminar en la misma dirección.

1. Objetivo

Validar como a través de un proceso de innovación social, con base en dinámicas y metodologías basadas en la co-creación de negocios, se pueden generar estrategias beneficiosas en procura de la autonomía económica de una población, en este caso se quiere exponer cómo basados en protocolos de intervención alternativos, se realiza un proceso de innovación social de negocios, partiendo de las necesidades directas de los propios involucrados y donde la institucionalidad desempeña el papel de estimulador y catalizador de los ideales construidos.

2. Acercamiento a los negocios inclusivos

Con el fin de prevenir y si es el caso afrontar problemáticas sociales como la inequidad y falta de oportunidades, un grupo de investigadores que miran la economía de una manera menos funcionalista, han propuesto una serie de mecanismos teóricos basados en análisis académicos, además de sugerir elementos cuyo funcionamiento parte desde investigaciones empíricas, originando así Los modelos de negocio inclusivos, estos “tienen el potencial de crear valor para la sociedad y se llevan a cabo de manera que mejoran las capacidades y oportunidades de la comunidad” (El Centro de Innovación para Negocios Inclusivos , 2015).

Este informe se centra especialmente en el protocolo que fundamenta la metodología de la base de la pirámide planteado por (Prahalad & Hart, 1999), en el contexto de un modelo de intervención adaptado y teniendo como postulado la co-creación de negocios (Betancour Latorre, 2014). Para explicar más en detalle cómo han evolucionado los negocios inclusivos, se proponen dos momentos claves: i) Negocios en la base de la pirámide – BoP y ii) Negocios inclusivos.

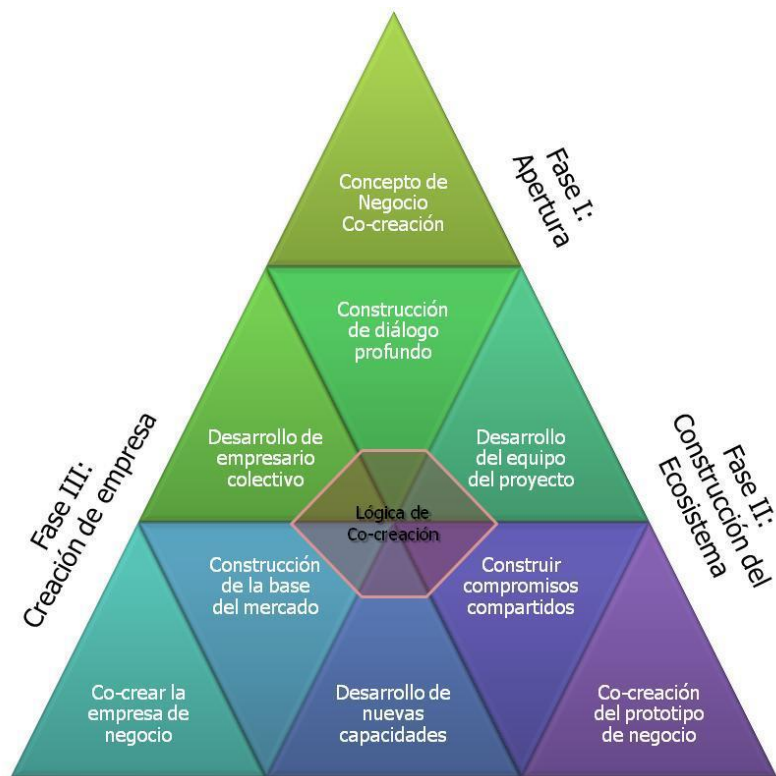
Los negocios inclusivos tienen como antecedente más inmediato los negocios en la base de la pirámide, que surgen como estrategias empresariales, donde las grandes organizaciones buscan incursionar con sus productos y servicios en las comunidades de escasos recursos, un mercado antes desatendido y que representa nuevas fuentes de rentabilidad (Prahalad & Hammond, 2002). Prahalad y Hard (2004) resaltan que: “los mercados de bajos ingresos representan una oportunidad prodigiosa de ganancias para las

empresas y además son una forma de ayudar a los más vulnerables a salir de la pobreza”.

(p.2)

Esta visión de negocio de la BoP trajo consigo múltiples contradictores que argumentan que no se debe dar un tinte social a una estrategia netamente comercial, Kamani (2006) como se citó en Bruni Celli & Gonzalez (2010) critica los negocios en la base de la pirámide por ser estrategias para venderles a los más pobres, donde estos se configuran como consumidores y no se aborda la problemática de la pobreza, añade: “la proposición de la base de la pirámide es demasiado buena para ser verdad, no hay ni fortuna ni gloria en la base de la pirámide” (Kamani, 2006, p.100). Ya en ese momento algunas organizaciones hacían énfasis en la necesidad de introducir una visión más incluyente y que abarcara más elementos desde la reciprocidad, El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible –WBCSD (por sus siglas en inglés) (2005) fue pionero en la consolidación oficial del término negocios inclusivos, definiéndolo como: “se refiere a soluciones de negocio sostenibles que van más allá de la filantropía y ampliar el acceso a los bienes, servicios y oportunidades de sustento para las comunidades de bajos ingresos en formas comercialmente viables”.

Como respuesta a las críticas Simanis & Hart (2008) formulan un nuevo protocolo donde se vincula a la base de la pirámide como parte del negocio (ver Figura 1), incluyendo el concepto de co-creación de valor mutuo en el negocio, consolidando de esta forma a los negocios inclusivos como una metodología potencial para transformar realidades socioeconómicas adversas en los territorios.



Fuente: (Simanis & Hart, 2008)

Figura 1. Protocolo BoP propuesto por Simanis y Hart, donde se incluye la co creación como postulado para los negocios inclusivos.

Posteriormente, importantes organizaciones a nivel mundial han adaptado el término dándole diversos matices según las distintas concepciones de desarrollo en las cuales se circunscriben, además se evidencia una importante dicotomía en los conceptos aplicados por las mismas, puesto que algunas tienen como elemento fundamental la empresa “ancla” que “participa en la creación del emprendimiento inclusive y contribuye, mediante distintos activos tangibles y/o intangibles (aporta infraestructura ,materiales, knowhow, capacitación, etc.), al desarrollo de las capacidades organizacionales, de producción, acceso a insumos, etc.” (Licandro, 2012), mientras que otras organizaciones relegan el rol de la empresa ancla, dando relevancia a retomar todos los insumos provenientes de la comunidad (Conocimientos, valores, redes, creencias, bienes relacionales, etc.) para el establecimiento del negocio inclusivo.

Algunas instituciones que se inclinan por el modelo que enfatiza en la empresa ancla son por ejemplo, la Corporación Financiera Internacional -IFC (2012), la cual define los negocios inclusivos como: “modelos de negocio que son comercialmente viables y replicables, que incluyen consumidores de bajos ingresos, minoristas, proveedores o distribuidores en las operaciones básicas”.

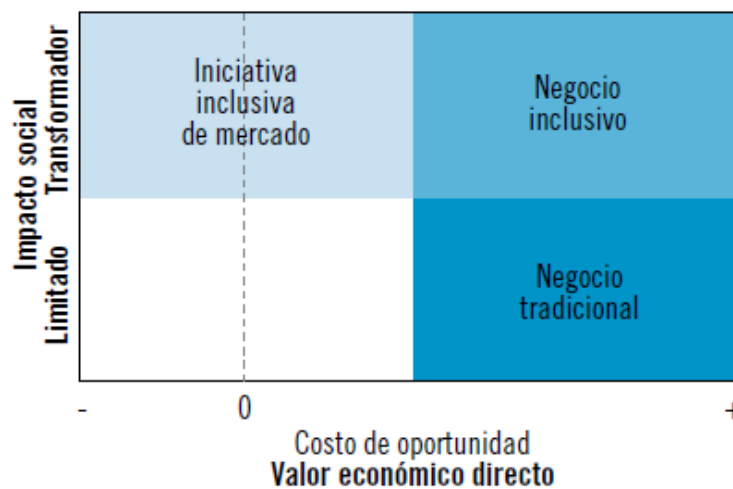
Por su parte, los negocios inclusivos son definidos por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -CECODES (2012) como:

“iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico”.

Por otro lado, se encuentran instituciones que no se limitan a la necesidad de una empresa ancla, como el caso del Laboratorio de Aprendizaje en Negocios Inclusivos -LANI-EAFIT Social (2013), que entiende los negocios inclusivos como “los modelos de negocio centrados en la inclusión de personas de bajos ingresos en cadenas productivas, como socios y en cualquier instancia de la red de valor (productores, proveedores, comercializadores, consumidores), buscando mejorar las condiciones de vida por medio de la generación de ingresos bajo el concepto de co-creación y el desarrollo comunitario participativo”.

A partir de los conceptos desarrollados anteriormente, han surgido visiones alternativas de los negocios inclusivos, puesto que muchas de la estas iniciativas no resultan tan

rentables para las empresas como sus demás líneas de producción, autores como Bruni y González (2010) postulan que la nueva tendencia son las “Iniciativas inclusivas de mercado” (p.19), donde las empresas siguen impulsando este tipo de iniciativas no por su rentabilidad económica sino por beneficios indirectos de imagen y las personas de la base de la pirámide se benefician por su participación en las cadenas productivas, en la Figura 2 se esquematizan el valor económico directo y el impacto social que generan las diversas tipologías de negocios.



Fuente: Tomado de (Bruni Celli & Gonzalez, 2010).

Figura 2. Costo de oportunidad e impacto social: dimensiones clave para diferenciar iniciativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

Las iniciativas inclusivas de mercado buscan introducir a los SBI en las iniciativas de creación de valor, generando proyectos sostenibles económicamente en el mediano y largo plazo, los cuales si bien buscan cierto nivel de autonomía de las comunidades, están sujetos a las políticas de las empresas que desarrollan las iniciativas, inclusive son en su mayoría subsidiados en el corto plazo; es por esto que esta nueva visión sigue estando ligada al postulado de la empresa ancla como elemento primordial de todo el proceso.

Los negocios inclusivos cuentan con una gran fortaleza en contraste con las demás visiones expuestas, puesto que por su versatilidad se pueden desarrollar por dos vías alternativas:

i) En primer lugar pueden seguir el postulado de la empresa ancla, la cual inyecta capital al proyecto y continua ligada como matriz de todo el proceso de emprendimiento o ii) Pueden constituirse como iniciativas propias de los SBI, partiendo de la co-creación endógena de valor y dinamizadas por entidades gubernamentales, educativas y otro tipo de organizaciones de la sociedad civil, para su inserción en el mercado.

3. Contexto del Proyecto

3.1. Actores incluidos en el proceso

El proyecto de investigación técnico – social de las oleaginosas promisorias higuierilla – Sacha Inchi con miras a su desarrollo agro industrial surge por iniciativa de investigadores de la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad EAFIT, y la Universidad Nacional Sede Medellín, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Antioquia, las asociaciones Amigos de Agro -ASOMIAGRO y Asociación de Campesinos Desplazados de Caucasia -ASCADEC y una empresa privada, la cual se retira un año después de iniciada la investigación. Este equipo obtuvo la financiación del proyecto con fondos del sistema general de regalías. En el desarrollo del proyecto de investigación aplicada la Universidad EAFIT, a través del Laboratorio de Aprendizaje en la base de la Pirámide y Negocios inclusivos; LANI-EAFIT Social, se dio a la tarea de dinamizar el componente de modelo de inclusión social, utilizando los lineamientos para la formulación de negocios inclusivos para el cultivo, la transformación y la comercialización especialmente de la Sacha Inchi en la subregión del Bajo Cauca.

EAFIT Social es un proyecto de la Universidad EAFIT que tiene como finalidad impulsar iniciativas encaminadas a la cohesión social y a procesos sociales sostenibles, esto a través de metodologías que contemplan estrategias innovadoras y buenas prácticas en todos los ámbitos de su ejecución; EAFIT Social se especializa en tres líneas de trabajo: i)

Intervención social y cultural, ii) Académica y iii) Gestión del conocimiento⁴, el Laboratorio de Aprendizaje en la base de la Pirámide y Negocios inclusivos se circunscribe a la línea de intervención social y cultural, desarrollando iniciativas de negocios incluyentes y de empresarismo, con ideas co-creadas con todos los actores involucrados y enfocándose en las comunidades más vulnerables⁵.

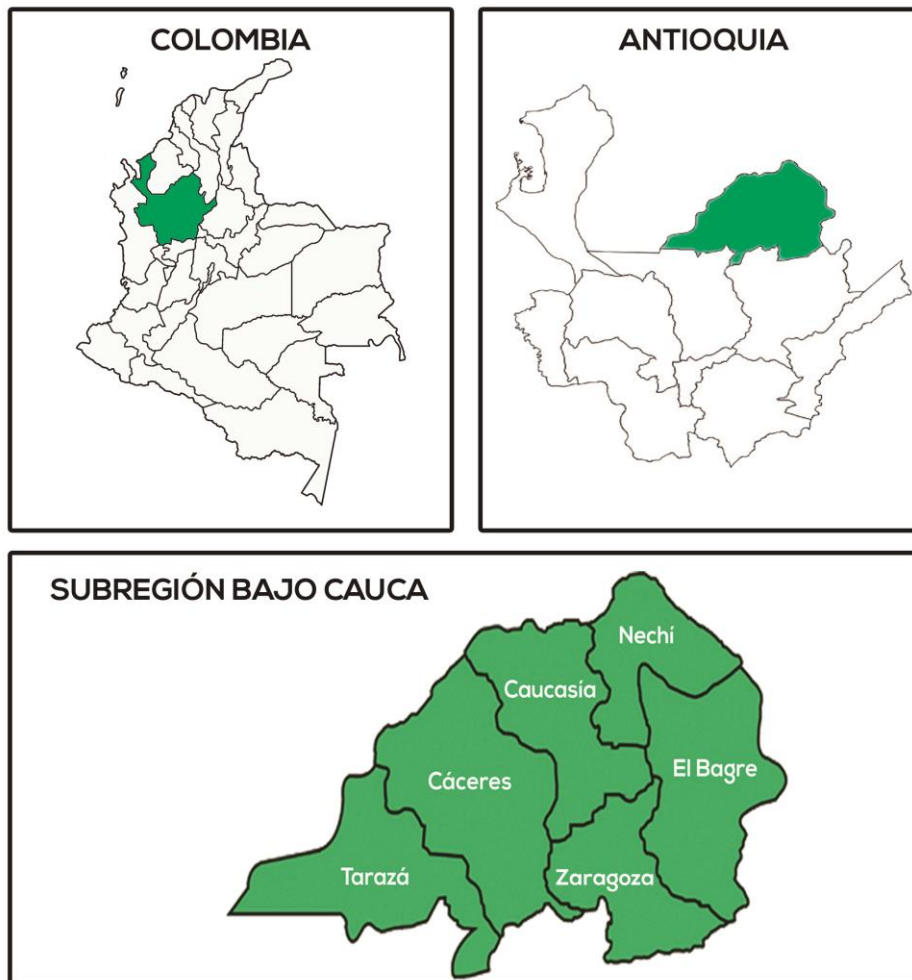
3.2. La subregión donde se desarrolla el proyecto

El Bajo Cauca antioqueño está ubicado en el extremo nororiental del departamento, es una de las nueve subregiones en las que se divide Antioquia (ver Figura 3), la integran los municipios de Caucasia, Cáceres, El Bagre, Nechí, Tarazá y Zaragoza. Los territorios abarcados por los municipios del Bajo Cauca suman 8.485 km² lo que corresponde al 13,5 % del territorio total departamental⁶. Las principales actividades económicas en la subregión del Bajo Cauca son la minería, la ganadería extensiva, y en menor medida la producción agrícola (arroz, sorgo, maíz y plátano) además del aprovechamiento forestal (Fundación ideas para la paz, 2014, p.7).

⁴ Tomado de (Universidad EAFIT, s.f.).

⁵ Tomado de (Universidad EAFIT, s.f.)

⁶ Gobernación de Antioquia, Departamento Nacional de Planeación. Perfil de la subregión del Bajo Cauca. Medellín, Diciembre de 2009.



Fuente: Construcción propia.

Figura 3. Ubicación geográfica de la Subregión Bajo Cauca en el mapa del departamento de Antioquia y ubicación del departamento en el contexto nacional.

La minería de oro se ha constituido como el principal renglón económico de la región Bajo Cauca, sin embargo, no representa una fuente significativa de desarrollo dado su alto nivel de informalidad y ha traído consigo una serie problemáticas sociales, económicas y ambientales, “que ha llevado a innumerables impactos como erosión y degradación de suelos, contaminación del recurso hídrico, desaparición de fauna y flora, contaminación atmosférica, corrupción en todos los órdenes, violencia, pobreza extrema entre otros” (Díaz Algarín & Piedrahita López, 2014, p. 8).

Para empezar a reflexionar sobre el impacto y la dinámica que puedan ejercer las estructuras de valores y los sistemas morales, es necesario entender el contexto, la cultura y la sociedad que compone el Bajo Cauca antioqueño. Es importante mencionar que la región se encuentra dentro de un ámbito que muestra altos índices de desigualdad y necesidades básicas insatisfechas⁷ además su estructura institucional⁸ fue altamente permeada por lógicas de ilegalidad y escaso control estatal, acrecentando de esta manera la problemática de violencia y pobreza que aqueja la región, como señala Sierra (2011):

“Las regiones se constituyen como lugares donde se entrecruzan identidades, formaciones económicas y políticas y desarrollos precarios de la institucionalidad estatal y donde surgen además conflictos de diversa índole, hay algunas regiones que se constituyen como “espacios de la violencia” es decir donde por la acción de actores armados (Estado, guerrilla, paramilitares, crimen organizado) la violencia se convierte en un elemento recurrente para la solución de conflictos, la consolidación del poder y la regulación de la vida social”.(p.24).

Esta debilidad institucional ha imposibilitado que se materialicen arreglos microinstitucionales justos que den cuenta de una política incluyente, transparente y deliberativa de las problemáticas sociales, reflejándose en acceso adecuado a salud, educación y empleo digno.

En los últimos años el Bajo Cauca ha estado en la mira de múltiples organismos estatales y no gubernamentales que buscan resarcir de alguna manera la ausencia histórica de la institucionalidad formal en los municipios de esta subregión (Díaz Algarin & Piedrahita Lopez, 2014, p. 9), se han establecido programas educativos, de salud, programas para mejores condiciones laborales, campañas para combatir la informalidad y la ilegalidad y se

⁷ 58,95 % de NBI para el 2012, este porcentaje duplican el promedio departamental, de 22,96 % de NBI, y se ubican lejos del registrado por el Valle de Aburrá (Medellín y su área metropolitana), que tiene un nivel de 11,51 % de NBI para dicho año.

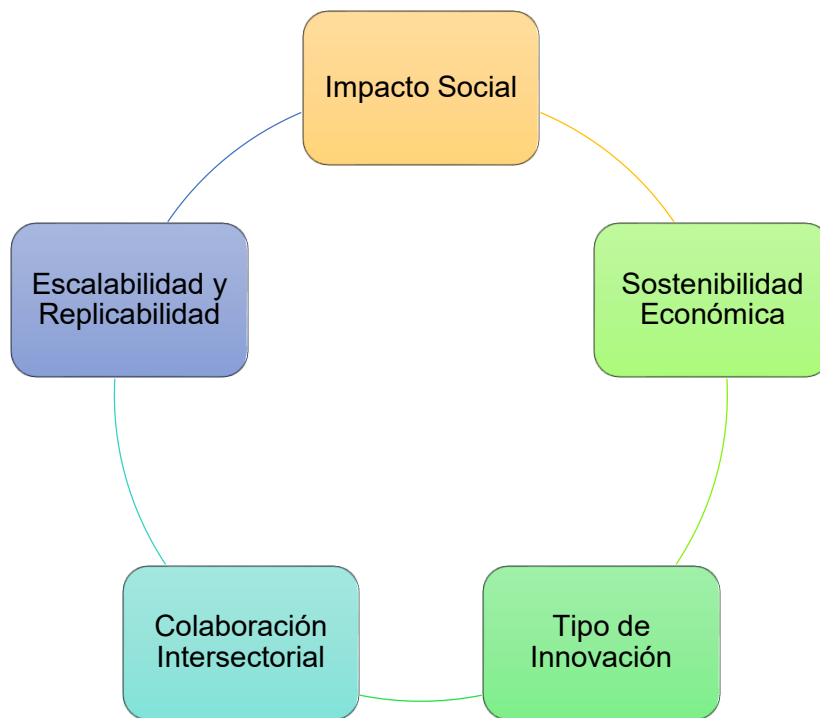
⁸ Instituciones son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana y estructuran incentivos en el intercambio, sea político, social o económico (North, 1993).

han instituido además iniciativas productivas, principalmente de proyectos agrícolas como el cultivo de caucho y cacao en buena parte del territorio; a partir de estos procesos se ha venido recuperando de manera paulatina el sentido de la asociatividad y del trabajo articulado entre todos los actores, lo cual ha permitido que emerjan nuevas formas de hacer las cosas, de relacionarse, de pensar el futuro, donde toma relevancia el tema de las innovaciones sociales como nuevo paradigma de desarrollo local.

4. Innovación Social

La innovación social es definida por Mulgan, Tucker, Ali y Sanders (2007, p.8) como “actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos fines principales son sociales”. Por otra parte Phills, Deiglmeier y Miller (2008, p.36) la definen como “una nueva solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente que las soluciones existentes y para el cual el valor creado se acumulan principalmente a la sociedad en su conjunto en lugar de individuos privados”, estas definiciones permiten entender como la innovación social está motivada por transformaciones sociales o mejoras en la capacidad de la sociedad para actuar, mientras que la innovación vista desde la mirada tradicional de los negocios propende la búsqueda la maximización de ganancias y la minimización de costos.

Murillo & Buckland (2014) formularon un marco conceptual que contiene cinco variables determinadas por los siguientes aspectos (ver Figura 4): i) El nivel de transformación que puede tener un proceso innovador en cuanto a solución de los problemas sociales, ii) la sostenibilidad económica como estrategia de base para la iniciativa en el tiempo, iii) la tipología de la innovación según las características del contexto y de su concepción, iv) la colaboración entre los distintos actores que constituyen el medio ambiente innovador, los tipo de relacionamiento previos al proceso y las sinergias surgidas de manera ulterior al proceso y v) la escalabilidad y replicabilidad como la capacidad que tiene la innovación social de trascender y de poder ser aplicada en otro tipo de territorios con contextos y problemáticas similares.



Fuente: Construcción propia con base a (Murillo & Buckland, 2014)

Figura 4. Variables de la innovación social.

A nivel global se han establecido muchas iniciativas que tienen como epicentro los procesos de innovación social (ver Tabla 1), estas vuelcan todos sus esfuerzos para buscar soluciones a las problemáticas sociales, bien sea en contextos micro, o ya sea dando respuesta a aquellas situaciones desfavorables que se repiten en distintas partes del mundo de manera reiterativa; estos emprendimientos hacen uso de parte de sus recursos financieros, también de sus conocimientos y de su voluntad para transformar las realidades sociales, creando así una conciencia de empresarismo basada en la equidad y reciprocidad. Algunas de las iniciativas surgen con la creación de una empresa como plataforma para abordar los problemas sociales, otras resuelven problemas sin crear empresa, sino buscando alianzas interinstitucionales y trabajo de redes.

Tabla 1. Iniciativas de innovación social a nivel global

Iniciativas de innovación social en el mundo			
Nombre	Actividad	Crean empresa y buscan su sostenibilidad	Resuelven problemas sin crear empresa
My Bank	Es un programa de educación financiera que enseña a los niños y jóvenes entre 11 y 25 años pertenecientes a escuelas y organizaciones juveniles del el Reino Unido a manejar su dinero y crear sus propias empresas, creando innovadores de alto impacto y talleres sobre temas como el ahorro, el presupuesto, las finanzas públicas, la empresa social y la iniciativa empresarial puesta en marcha. ⁹		X
Food Cycle	Es una organización social que promueve comedores para las personas más necesitadas, se ejecuta en un modelo de la triple donación: supermercados donar el excedente de alimentos, organizaciones locales dan espacio de la cocina repuesto y los voluntarios dan su tiempo para crear comidas recién hechas para las personas en la comunidad. ¹⁰		X
School of Everything	Es un servicio de educación virtual donde las personas ofrecen de manera gratuita sus conocimientos, así cualquier persona en el mundo con acceso a una computadora puede acceder al aprendizaje de cualquier tema de su interés. ¹¹		X
Livity	Es una empresa social de publicidad en el Reino Unido, la cual involucra jóvenes entre 12 y 21 años en situación de vulnerabilidad, integrándolos en todos los procesos creativos e iniciativas de la empresa. ¹²	X	
The Big Issue	Es una iniciativa generada a través de la venta de un periódico en las calles, en la cual personas sin hogar o personas en condiciones de vulnerabilidad económica se encargan de la comercialización, brindándoles la oportunidad de tener ingresos que les permitan reintegrarse a la sociedad. ¹³	X	

⁹ Tomado de (My Bnk, s.f.)

¹⁰ Tomado de (Food Cycle, s.f.)

¹¹ Tomado de (School Of Everything, s.f.)

¹² Tomado de (Livity, s.f.)

¹³ Tomado de (The Big Issue, s.f.)

Iniciativas de innovación social en el mundo			
Nombre	Actividad	Crean empresa y buscan su sostenibilidad	Resuelven problemas sin crear empresa
One	Es una empresa de venta de agua embotellada que utiliza sus ganancias para financiar proyectos de desarrollo sostenible en las regiones más marginadas alrededor del mundo, estos procesos en su mayoría se enfocan en iniciativas para brindar agua a aquellas comunidades que no tienen acceso a esta. ¹⁴	X	
Guayaki Yerba Mate	Es una iniciativa de comercialización de yerba mate con los más altos estándares de buenas prácticas de manufactura en la recepción, almacenamiento y mezcla de todos los ingredientes de comercio justo, donde los trabajadores gozan de condiciones justas de trabajo y los pequeños agricultores reciben una parte equitativa en el pago por sus productos. ¹⁵	X	
Patagonia	Es una empresa de prendas que busca repensar el consumismo y la industria de la moda en general, esto implementando sistemas de comercio justo e impulsando campañas para reducir el consumo, reparar las prendas dañadas, promover mercado para prendas de segunda mano y reciclar los productos usados para la fabricación de nuevas prendas. ¹⁶	X	

El modelo de inclusión social desarrollado por el LANI-EAFIT Social se clasifica como un modelo de innovación social local, puesto que surge de problemáticas locales y el proceso se despliega a través de las propuestas y conocimientos de los habitantes propios del territorio, y donde se juntan actores locales, administraciones municipales, sector productivo y sector educativo, formando un círculo virtuoso de redes formales e informales que garantizan el trabajo asociativo y el compromiso de buscar las soluciones más efectivas de manera conjunta.

¹⁴ Tomado de (One, s.f.)

¹⁵ Tomado de (Guayaki Yerba Mate, s.f.)

¹⁶ Tomado de (Patagonia, s.f.)

Analizando el modelo de negocios inclusivos para el cultivo, la transformación y la comercialización especialmente de la Sacha Inchi en la subregión del Bajo Cauca a la luz de las cinco variables de la innovación propuestas por (Murillo & Buckland, 2014) descritas anteriormente se encuentra lo siguiente:

- **Impacto social:** El proyecto es una iniciativa que busca plantear la solución conjunta a la problemática de Insuficiente aprovechamiento del potencial agroindustrial en la zona de El Bajo Cauca Antioqueño y el insuficiente acceso a recursos económicos por los habitantes esta subregión, el modelo permite construir de manera co-creada soluciones que emergen de los habitantes mismos del Bajo Cauca, permitiendo la construcción de un plan de negocios con estas ideas surgidas del proceso de configuración creativa y dejando además una capacidad instalada en cuanto a temas de capacitación y educación para el trabajo, cabe aclarar que este al ser un proyecto de tipo investigativo y no de fomento, deja planteada una ruta clara a seguir con proyectos posteriores.
- **Sostenibilidad económica:** El proyecto está financiado por recursos gubernamentales a través del fondo nacional de regalías, lo que garantiza los recursos necesarios para el desarrollo de todo el componente de modelo inclusivo de negocios; ya desde la aplicabilidad del modelo desplegado, se cuenta con la realización del plan de negocios para el establecimiento del negocio inclusivo, este tiene en cuenta todo el componente financiero requerido para dar sostenibilidad y garantizar la supervivencia en el mediano y largo plazo.
- **Tipo de innovación:** Este modelo de inclusión social se puede definir como una innovación social de carácter disruptivo, visto desde el marco del proyecto, es un programa pionero en cuanto a su alcance y recursos invertidos por el estado, y en cuanto al negocio inclusivo ya que se genera toda una nueva cadena de valor que no estaba presente en el territorio y se

constituye un nuevo mercado de productos a base de Sacha Inchi inexistente aun el esta región.

- **Colaboración intersectorial:** Están implicados instituciones gubernamentales, universidades, corporaciones y asociaciones productivas y organizaciones de la sociedad civil, todas estos actores aportan elementos desde su quehacer: las instituciones gubernamentales aportan recursos y supervisión, las universidades aportan conocimientos y metodologías, las corporaciones y asociaciones productivas aportan capacidad de gerencia en el territorio y las organizaciones de la sociedad civil aportan experiencia y reconocimiento, todo esto alimenta la capacidad de innovar a través de soluciones creativas y concertadas.
- **Escalabilidad y replicabilidad:** Desde el marco general del proyecto de investigación técnico – social de las oleaginosas promisorias higuerrilla – Sacha Inchi con miras a su desarrollo agro industrial, se puede decir que es escalable debido a que se puede enlazar con otro tipo de proyectos de fomento que den el paso de la formulación del plan de negocios y la instalación de capacidades, a la aplicación real del negocio inclusivo en el mercado; y resulta replicable si se tiene en cuenta que cada territorio tiene potencialidades endógenas que pueden dar respuesta a los problemas sociales locales, si bien no necesariamente se establezcan iniciativas productivas a partir de la transformación de la Sacha Inchi, la aplicación del protocolo validado en este proceso puede ayudar a emerger toda la idea co-creada con los recursos propios de cada contexto.

El negocio inclusivo a partir de la Sacha Inchi en el Bajo Cauca tiene la posibilidad de trascender si se involucran de manera asertiva a las organizaciones productivas locales y si el gobierno continúa con el apoyo tanto desde la educación y formación, como con el

apoyo en infraestructura y dando continua relevancia y visibilidad a la cadena de valor de la Sacha Inchi en toda la región, además resulta ser una iniciativa replicable en otros municipios de la subregión e inclusive del departamento, puesto que el protocolo resulta tan riguroso que da respuesta solo a ideas co-creadas, pero a la vez tan flexible que permite generar procesos inclusivos de mercado desde diversos productos y servicios, esto según el stock de capital propio contenido en un determinado lugar.

En otros de los componentes desarrollados por el proyecto se ha estudiado de manera rigurosa otra serie de propuestas innovadoras en base a la oleaginosa promisoría Higuerilla, como la producción de una torta a base de higuerilla que serviría como fuente de proteína animal o la producción de aceite de higuerilla, estos productos podrían articularse a un plan de negocios para su posterior desarrollo en la zona de estudio o localidades aledañas.

5. Metodología

Partiendo de dichas premisas y en vista de la problemática que aqueja la región, la Gobernación de Antioquia en conjunto con algunas entidades de educación superior se propuso la formulación de un agronegocio inclusivo regional, a partir de la oleaginosa Sacha Inchi, dándole valor agregado a través de acciones en Ciencia, Tecnología e Innovación, pero con un componente social bien delimitado y conciso: El trabajo de co-creación se realizó con actores representativos de la comunidad, teniendo como premisa fundamental, elementos relacionales de confianza mutua y trabajo mancomunado, además de la educación como articulador del desarrollo y potenciador de la capacidad de agencia.

El LANI-EAFIT Social de la Universidad EAFIT se encargó de desarrollar el componente número tres “modelo de inclusión social” en el marco de un programa investigativo que contempla 16 subcomponentes o proyectos, teniendo en cuenta los criterios de sostenibilidad, asociatividad, capacitación (no solo en producción sino en estándares), procesos, control y gestión, comercio justo, innovación y vínculos de confianza. La metodología utilizada por el laboratorio se basa en un protocolo denominado “*Propuesta metodológica para la creación de negocios inclusivos en el LANI-EAFIT Social*” (Betancour Latorre, 2014).

El objetivo de esta propuesta es plantear una nueva metodología guía para el trabajo que desarrolla el LANI-EAFIT Social, con las comunidades. La metodología tiene como objetivo final co-crear un negocio en innovación social, de acuerdo a los deseos y las oportunidades que se presenten en las diferentes comunidades base con las cuales se proyectan desarrollar iniciativas de negocio (Hernández, 2014, p.34).

5.1. Etapas de desarrollo

Este protocolo representa de una manera ordenada las etapas de trabajo (Figura 5), que consta de i) una etapa previa de planeación, ii) una etapa de preparación y reconocimiento, el despliegue del proceso, iii) una etapa de transferencia de conocimientos desde y hacia la comunidad y iv) una etapa de materialización y devolución de resultados. Cabe resaltar que las etapas se constituyen con una serie de hitos a superar en el tiempo del proyecto de co-creación, pero también se establecen procesos de retroalimentación donde algunas de las etapas se traslapan y hacen parte de todo el ciclo.



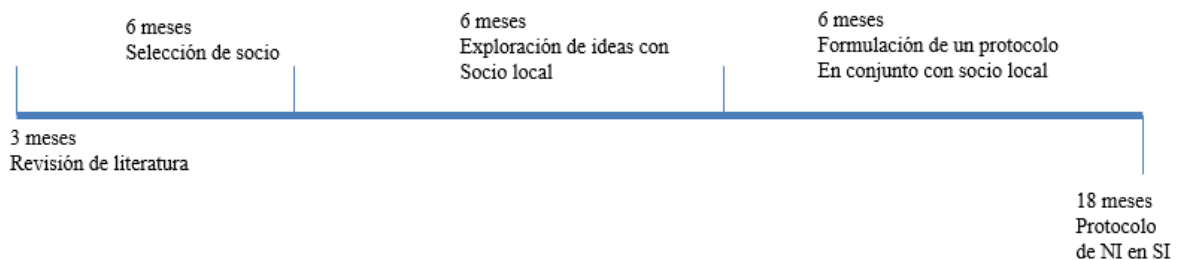
Fuente: Tomado de Betancour Latorre (2014).

Figura 5. Propuesta metodológica- Trabajo con BoP LANI-EAFIT Solcial.

5.1.1. Etapa 0: Planeación

Esta etapa previa consiste en la planificación del proyecto y la documentación sobre todos los temas referentes al mismo, así como el establecimiento del plan de gestión, monitoreo y control de las actividades, todo esto con la intención de construir la ruta a seguir para la consecución del objetivo propuesto, además se consolidó el grupo de trabajo que estuvo encargado de cada una de las actividades a desarrollar.

El componente referente al modelo de negocio inclusivo fue diseñado con base en una línea de tiempo (Figura 6) de 18 meses de trabajo; 6 meses para la selección de los socios locales, 6 meses para la exploración de ideas con los partícipes del proceso y 6 meses de formulación del protocolo formal de negocios. El proceso de documentación y revisión bibliográfica se llevó a cabo durante todo el tiempo estimado para el desarrollo del componente.



Fuente: Tomado de Muñoz Molina (2014).

Figura 6. Línea del tiempo del componente.

5.1.2. Etapa1: Preparación

Esta etapa consta de 4 partes, todas encaminadas a la selección de un socio local (o socios locales), esto a través de un riguroso proceso de selección donde se invitaron a participar a toda clase de organizaciones sociales en el Bajo Cauca antioqueño (Anexo 4(Figura 6)). La premisa de que participaran tantas organizaciones parte de la idea de evaluar intereses de los actores, lo cual se logra socializando el proyecto para identificar los actores que pueden estar más interesados.

Tabla 2.Detalle de la Etapa 1.

Etapa 1	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
a) En esta etapa se realizó una búsqueda en la zona para identificar las posibles asociaciones que servirían como socios locales estratégicos en el acompañamiento del proyecto	Se convocó a los representantes legales de las organizaciones de la zona, se invitó además a las oficinas descentralizadas como las unidades municipales de asistencia técnica UMATA. Para que asistieran a la socialización del Proyecto de investigación técnico social de las oleaginosas promisorias higuera y Sacha Inchi con miras a su desarrollo agroindustrial. Este proceso de socialización se realizó en los siguientes municipios: - Cauca – sede - ASOMUCA - Nechi – sede - Concejo municipal. - El Bagra – sede - I.E las Delicias. - Zaragoza –sede - Palacio Municipal. - Cáceres – sede - Casa de la Justicia. - Taraza – sede -ACATA - Puerto Valdivia – sede – ASOCAVAL.	Se socializó el proyecto a las organizaciones emplazadas en el territorio (ver Anexo 1):	- Se identificaron organizaciones constituidas y reconocidas para socializar el proyecto de investigación de las oleaginosas promisorias con el fin de invitarlas a participar en la ejecución de dicho proyecto. - Se logró despertar interés por las oleaginosas especialmente por la higuera y el Sacha Inchi.	- Las diferentes dinámicas en la zona, no permitieron que se mire homogéneamente el territorio. - Violencia generada por grupos al margen de la ley. - Se evidenció afectación al medio ambiente por actividades mineras. - Se visualizó un problema de concentración de la tierra y de escasa titulación. - Los líderes algunas organizaciones
b) Se establecieron unos criterios para la selección de las	Se determinaron unos criterios mínimos que permitieran pre-seleccionar al menos 10 organizaciones ya que por tiempo y recursos no se podía vincular al proyecto todas las	Las organizaciones seleccionadas fueron las siguientes:		

Etapa 1	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
10 organizaciones que mejor se ajustaran al perfil de socio local estratégico	<p>organizaciones que participaron en la socialización del proyecto, los criterios establecidos fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de formalización - Organización principalmente de agricultores - Conformación de la organización - Representante legal no presente en cargos públicos - Experiencia previa en otros convenios y contratos - Cuentan con sede - Disponibilidad de suelos - Accesibilidad al terreno cultivable 	<ul style="list-style-type: none"> - ASCADEC (Asociación de Campesinos Desplazados de Caucasia) - ASOGRECAN - ASOBOSQUES - ASOAMIAGRO (Asociación Amigos del Agro) - ASOPROCAZA - ASAPA (Asociación Agro-Ambiental de Parceleros de Pato) - ANEZA - Asociación Aprocampo - ACATA (Asociación de Cacaoteros de Tarazá) - ASCULTICAUCHO (Asociación Comité de Cultivadores de Caucho)- 	<ul style="list-style-type: none"> - la amplitud en la divulgación de información. - la claridad brindada sobre la naturaleza del proyecto. -el compromiso de los asistentes a las distintas reuniones 	<p>buscan beneficios personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restricciones en vías de acceso, o en su defecto, acceso solo por vía fluvial. - Las actividades económicas son informales en su gran mayoría. - Falta de continuidad en los proyectos pasados que genera desconfianza de los participantes. - Carencia procesos adecuados de asistencia técnica.
c) Se visitaron a las diez organizaciones para observar la accesibilidad a sus terrenos y su vocación de cultivos, simultáneamente se aplicó un índice de capacidad organizacional ICO (Anexo 2) a cada una de estas.	<p>Se trasladó la información levantada a través del cuestionario del ICO a una plantilla en Excel, a partir de esta se elaboró una matriz con diez elementos para determinar el socio local, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceptación y comprensión del proyecto - Resultado del ICO - Experiencia agrícola. - Característica de los terrenos. - Compromiso ambiental y ecológico. - Calidad de vida de los asociados. - Sostenibilidad socio – económica. - Visibilidad. - Trabajo inter – organizacional. <p>Existencia de relevo generacional</p>	<p>Los puntajes que obtuvieron las diez organizaciones fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ASOGRECAN: 8.4 ASOBOSQUES: 7.7 ASOAMIAGRO: 7.4 ASCULTICAUCHO: 7.3 ASOPROCAZA: 7.1 ACATA: 6.9 ANEZA: 6.4 ASAPA: 6.4 ASCADEC:5.4 APROCAMPO: 1.0 		
d) Selección asociaciones que	En consecuencia el socio local seleccionado fue ASOGRECAN del municipio de El Bagre, pero en las diferentes reuniones de los equipos de trabajo, LANI y UPB			

Etapa 1	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
sirven como aliados locales:	se llega al acuerdo que el socio local sean las tres organizaciones que participaron en El Bagre, por su ubicación estratégica y adicional cada una de ellas presentan características que se complementan en buena medida para el desarrollo del proyecto: ASOGRECAN posee una gran capacidad para comunicar y convocar actores, ASOBOSQUES ha demostrado una gran capacidad administrativa, de planificación y de organización y ASOAMIAGRO tiene un amplio conocimiento en cultivo de Sacha Inchi,, la fusión de estas características da una mayor viabilidad al proyecto conformando una masa crítica fundamental para la co-creación del negocio inclusivo.			

Fuente: Elaboración propia con información de LANI-EAFIT Social (2014-2015).

5.1.3. Etapa 2: Configuración del proceso creativo

En esta etapa se identificó en la comunidad personas organizadas y apropiadas que desarrollaran actividades de valor mutuo, allí fueron claves las tres organizaciones seleccionadas como socios locales: ASOGRECAN, ASOBOSQUES y ASOMIAGRO, puesto que sirvieron de orientadores para la selección de comunidades específicas con las cuales se pudo identificar posteriormente capacidades de utilidad para el proyecto, construyendo con ellos la base de la confianza y el trabajo conjunto en torno a nuevas ideas de negocios que pudieran beneficiar a toda la colectividad, este proceso se realiza a través de una inmersión en la comunidad (Anexo 5).

Tabla 3. Detalle de la Etapa 2.

Actividad	Resultados	Logros	Dificultades
- Se convocó a los integrantes de las 10 organizaciones a las	Cabecera Municipal de El Bagre Se vivió la vereda los Aguacates (finca del municipio asignada a ASOMUJER), En esta vereda están la mayoría de los	- Una vez realizado el trabajo de campo (inmersión). Se identificaron	- La vía de acceso a los corregimientos es por vía sin pavimentar y se

Actividad	Resultados	Logros	Dificultades
<p>cuales se les aplico el ICO y se realiza la socialización de los resultados del proceso de selección del socio local</p> <p>- Así mismo en este viaje se realizó una inmersión en la comunidad, con el fin de conocer la cotidianidad de la comunidad. La inmersión se realizó en la cabecera municipal del Bagre y en los corregimientos Puerto Claver y Puerto López.</p>	<p>cultivadores de yuca, que se vende en el casco urbano. También se visitó la organización ASOGRECAN en su vivero experimental. Además se realizó una visita al centro día donde funcionan programas para la tercera edad y discapacitados cognitivos y físicos. Finalmente se visitó las instalaciones de Frutimax, donde se identifican un grupo de mujeres emprendedoras con experiencia en fabricación de productos hechos a base de pulpas.</p> <p>Corregimiento de Puerto Claver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se visitó al Concejo Comunitarios de Negritudes de Puerto Claver y a la asociación de mujeres Clavereñas ASOMUCLA, también se visitó la vereda Santa Margarita, en esta vereda la mayoría de personas se dedican a la minería y hay tres familias que cultivan caucho en tierras de extinción de dominio. - Se visitó el resguardo Valle del Sol de la comunidad Senu, esta comunidad han vivido todo el tiempo en el casco urbano del corregimiento de Puerto Claver, están organizando su resguardo ser ocupado por algunas familias y conservar sus costumbres y cultura. Tienen asignada 200 hectáreas. <p>Corregimiento Puerto López:</p> <p>Se visitó las veredas la Bonga, Villa Grande, Borrachera y la Capilla, durante esta visita se identificaron personas que realizan actividades similares que tienen que ver con productos hechos a base de harina, actividades apícolas y mineras, adicionalmente desarrollan labores de recuperación de suelos lideradas por ASOGRECAN.</p>	<p>algunas personas que desarrollaban actividades de valor mutuo o unidades productivas como forma de sustento al interior de las familias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se identificó un grupo de personas de sexo masculino que manifiestan interés en fabricar espalderas para el alistamiento de las tierras de la siembra de la Sacha Inchi, como también, de abonos orgánicos para el mejoramiento de la producción de este producto. - Se identificaron capacidades y roles comunes en las personas de las diferentes veredas - Se confirmó que al menos algunos tienen nociones acerca de la Sacha Inchi. - El proyecto despertó expectativas en cuanto al negocio inclusivo 	<p>complica en época de invierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El poder adquisitivo de las personas es muy bajo. - Algunas de las tierras están sin resolver el tema de la titularización o han sido zonas de reserva. - Se constató que la cultura de la minería es muy arraigada en el imaginario colectivo y es además su forma principal de sustento. - Se pudo establecer que mucha de sus habitantes no son oriundos de la zona, por lo que no existe una apropiación por la cultura.

Fuente: Elaboración propia con información de LANI-EAFIT Social (2014-2015).

5.1.4. Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades

Posterior a la inmersión se hizo una selección de treinta y cinco (35) personas con habilidades de liderazgo y emprendimiento, para generar procesos facilitadores que permitieran asociatividad, entre lo cual está el identificar la confianza entre ellos e identificar potenciales ideas de valor común. Se conformaron así dos grupos: uno de mujeres y otro compuesto en su mayoría por hombres, el grupo de las mujeres se nombró “las Emprendedoras” y los hombres se hicieron llamar “los Constructores”, con los cuales se desarrolló una serie de actividades de consolidación y fortalecimiento de grupos (Anexo 6). Esas actividades se programaron en varios encuentros en el Municipio de El Bagre acompañados de dos profesionales dispuestos por el programa para consolidar la cohesión grupal y el fortalecimiento de capacidades. A continuación se abordan aspectos que describen dichos encuentros.

Tabla 4. Detalle de la Etapa 3.

Encuentro	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
Encuentro 1	Se diseñó la estrategia para reunir a las personas que fueron identificadas luego del proceso de inmersión, con el fin de conformar los grupos para la elaboración conjunta de la propuesta de un negocio inclusivo.	Personas seleccionadas para conformar dos grupos: Se conformó un grupo de hombres constructores (16) y el grupo de las mujeres transformadoras (19), quienes posteriormente se llamarían las mujeres emprendedoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfatizó en que las organizaciones reconocieran la importancia de fortalecerse e interactuar entre ellas. - Los instrumentos aplicados les permitieron compartir apreciaciones y fortalecer los vínculos. - Algunas personas reconocieron que asistieron sin una motivación aparente, pero que rápidamente cambiaron de idea al ver la dinámica de las actividades. - El socio local está comprometido y cumple con la convocatoria y logística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dificultó el desplazamiento de los integrantes que viven en las veredas, por tema de costos. - El proceso de introyección del modelo se tornó lento, ya que están acostumbrados a ejecutar proyectos de fomento.

Encuentro	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
			<ul style="list-style-type: none"> - Se logró identificar las dificultades de ambos grupos y se generó expectativas en las personas que integraron los grupos de trabajo. - La socialización de las actividades permitió un mejor conocimiento mutuo lo cual repercutirá en una mayor confianza - Se observaron liderazgos principalmente en las personas más jóvenes, sumándose a la experiencia de algunas personas adultas. - Los participantes Interiorizaron rápidamente la importancia del trabajo grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunas mujeres (mayores) no saben leer y en medio de muchas dificultades escriben su nombre lo que en modo alguno puede afectar la participación en las dinámicas de grupo.
Encuentro 2	<p>Se desarrollaron dos talleres participativos (uno con los “hombres constructores” y otro con las “mujeres emprendedoras”), estos consistían en tres actividades grupales con el objeto de hacer un inventario de recursos y necesidades, es decir: que capacidades tienen y que pueden hacer con esos potenciales para desarrollar bien sea proyectos o ideas productivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de mínimos que garanticen el trabajo en equipo con eficacia y eficiencia. - Capacidad de organización, de convocatoria, trabajo en equipo, responsabilidad con tareas asignadas. - Identificación de intereses, proyecciones y posibles rutas de construcción colectivas como: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividad beneficiosa para todos pueden emprender colectivamente? - ¿Cómo lo van a desarrollar? - ¿Quiénes lo van a llevar a cabo o ejecutar? - Una vez culminado el ejercicio se socializaran sus ideas ante la plenaria, haciendo énfasis en lo colectivo más que en la individualidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Se empezaron a generar lazos de confianza, se evidencia mayor integración entre las organizaciones participantes. - Se superaron diferencias entre los integrantes y especialmente en el equipo. - Continuaron expectantes con las actividades desarrolladas y con las demás a realizar. - Aprendieron a utilizar el término “nosotras (os)” - Comprendieron que lo que se haga o no se haga afecta al equipo. - Surgió la comunicación sin barreras entre los asistentes, se sintieron cómodos y tranquilos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se percibió algunas diferencias personales entre integrantes que pertenecen a diferentes organizaciones. - Los compromisos de las organizaciones con otras entidades a las que pertenece algunos de los integrantes, dificultaron su asistencia, enviaron representantes que no tenían continuidad en las actividades realizadas.

Encuentro	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
Encuentro 3	<p>En los dos equipos se plantearon cuatro interrogantes como estrategia pedagógica para suscitar la discusión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Para qué se han conformado en equipo? 2. ¿Que se proponen hacer? 3. ¿Cómo lo van desarrollar? 4. ¿Con qué lo van a desarrollar? 	<p>Configuración del proceso creativo (capacitación del “focus group” o grupo inicial de trabajo que permitió generar ideas en torno a sus posibilidades de negocio).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se logró identificar líderes en los dos equipos. - Consiguieron expresar sus inquietudes sin temor a ser rechazados, excelente comunicación interpersonal. - Se alcanzó que los integrantes de los equipos se sientan importantes en el proceso. - Los participantes se mostraron muy interesados en crear empresa, la propuesta de trabajo les motivo mucho. - Cobró fuerza la idea de realizar un negocio a partir de la elaboración de productos a base de Sacha Inchi (dulce, chocolate, aceites, alimentos para humanos y para animales). 	<ul style="list-style-type: none"> - La dispersión de algunos de los participantes impidió que se facilitara el desarrollo de actividades grupales que surgieron a partir de los talleres. - Los diferentes compromisos de los participantes del equipo de los hombres en sus organizaciones, impidieron que no asistan a las actividades programadas. - Algunos asistentes se mostraron muy pasivos ante el desarrollo de las actividades planteadas en el taller.
Encuentro 4	<p>Se realizó un ejercicio de lluvia de ideas con el fin de compilar las posibilidades de negocio que plantearon los participantes en torno a la Sacha Inchi, estas se categorizaron por temáticas y según su viabilidad.</p>	<p>Ideas de negocio de los equipos:</p> <p>Mujeres emprendedoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultivar la Sacha Inchi. - Laboratorio de estudio para la producción alimentos derivados de Sacha Inchi para el consumo humano y también para animales. - Laboratorio para la fabricación de productos para la salud, belleza y cosmetología con Sacha Inchi. <p>Hombres transformadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción de Sacha Inchi. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo de las mujeres tuvo acercamientos con las asociaciones: ASOAMIAGRO y ASOGRECAN, para diseñar una propuesta de trabajo en conjunto. - En el grupo de las mujeres se reunión para desarrollar una idea de negocio partiendo de la reactivación de una empresa que está en proceso de disolución y liquidación (Frutimax). - A pesar que no hay constancia de la asistencia de las mismas personas, se percibió una habilidad de los asistentes para discernir las ideas y avanzar. - Se mostraron consientes de la necesidad de generar una oportunidad que surja de manera endógena y co-creada, configurando así el negocio inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A las personas mayores les costó más entender el proceso que se está realizando - Se observaron niveles desconcentración o dispersión en el equipo. - En el equipo de los hombres transformadores, se siguieron presentando las mismas irregularidades, respecto a la inasistencia, además enviaron emisarios, sin ningún tipo de información previa.

Encuentro	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
		<ul style="list-style-type: none"> - Producción de tutores (postes, espalderas). - Producción de bioabonos. - Producción de cuidado para animales. 		
Encuentro 5	<p>Se retomó la lluvia de ideas desarrollada en el encuentro anterior y se profundiza en un inventario de los recursos y necesidades que hay en la zona, esto con el fin de preseleccionar la mejor idea de cada equipo.</p> <p>Adicionalmente se construyó un inventario de temáticas que los grupos consideran necesarias para continuar con el proceso de configuración del negocio (Anexo 3).</p>	<p>Determinar el inventario de recursos y necesidades (que tenemos y que necesitamos) a partir de las líneas estratégicas planteadas por las mujeres emprendedoras y los hombres constructores, que les permita desarrollar un modelo de negocio inclusivo rentable.</p> <p>Equipo de las mujeres emprendedoras: laboratorio para la producción alimentos derivados de Sacha Inchi <i>para</i> el consumo humano y también para animales.</p> <p>Equipo de los hombres transformadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción de bioabonos - Harina a base de Sacha Inchi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se percibió motivación para participar en la elaboración de productos hechos a base de Sacha Inchi. - Se visualizó Interés por aprender a fabricar dichos productos diferentes a los que ya venían elaborando. - Se hizo una reflexión conjunta acerca de la participación activa y los verdaderos compromisos, donde ven la necesidad de involucrarse más en el proyecto. - Se cuenta con una amplia experiencia en el cultivo de diferentes especies y también en la producción de abonos por parte de la organización integradora. - Se empieza a identificar con más claridad una oportunidad de negocio que surja de ellos mismos y que involucre a otras personas en la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precaria situación económica sobre todo de las personas que se tienen que desplazar dese las diferentes veredas, lo que hizo que se dificultara la asistencia a los talleres. - La situación climática genero traumatismos para el desplazamiento de algunas personas, lo anterior debido al mal estado de las carreteras. - Aún se evidencio dificultad en la comunicación tanto para la convocatoria como para trabajar en equipo, al parecer por sus múltiples ocupaciones. - El hecho de que otras entidades estén interviniendo a la misma organización hace que crucen las agendas, lo que imposibilito una masiva participación de las personas.
Encuentro 6	Se realizó una actividad de elaboración de galletas y avena a	En el equipo de las mujeres emprendedoras se llevó a cabo una actividad para de elaborar productos a través de la torta	- Las mujeres se mostraron muy entusiasmadas con la elaboración de los productos a base de Sacha Inchi.	- Aún faltó reforzar el tema de autoestima, ya que siempre esperan una

Encuentro	Actividades	Resultados	Logros	Dificultades
	base de Sacha Inchi, las mujeres emprendedoras. En el equipo de los hombres transformadores no se realiza la actividad ya que sus ideas requieren de más investigación y procesos más elaborados.	que resulta una vez extraído el aceite a la semilla del Sacha Inchi. Esa torta se convierte en Harina, y ésta es a su vez uno de los desarrollos del proyecto que tiene prototipo de procesamiento planteado. El equipo de los hombres realizó una investigación sobre el bioabono y surgió en ellos también el interés por elaborar un té a base de Sacha Inchi.	<ul style="list-style-type: none"> - Se mejoró considerablemente el proceso comunicativo entre los participantes. - Superaron sus miedos, hablaron con más seguridad y expusieron sus opiniones. - El grupo de los hombres Realizaron una pequeño ejercicio con el bioabono en caso de ser viable se enviarían muestras a los laboratorios de las universidades que apoyan el proyecto desde la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> opinión de un tercero para avalar sus decisiones. - El desplazamiento siguió siendo un inconveniente. - Se constató que los asistentes no tienen la cultura de dejar por escrito los procesos o conocimientos adquiridos. - Se evidenció cierta resistencia ante el planteamiento de ideas novedosas de negocio.
Semana de inmersión en Medellín	En esta etapa se realizó una serie de talleres para capacitar en temas como mercadeo, contabilidad, administración, buen manejo de alimentos y fortalecimiento de la cohesión grupal y la autoestima. Las personas que participaron en esta semana de inmersión fueron aquellos que tuvieron más continuidad en los procesos desarrollados en los 5 encuentros en el Bajo Cauca.	Las capacitaciones con los actores se realizaron en las instalaciones de la Universidad EAFIT y la UPB en Medellín, se realizó la respectiva entrega de certificados.	<ul style="list-style-type: none"> - Se logró que los asistentes comprendieran de manera más clara todo el proceso de conformación y consolidación de un negocio. - Se pudieron realizar actividades en los laboratorios de las universidades, situación que despertó el interés de los asistentes en gran medida. - Las capacitaciones permitieron un exitoso proceso de transferencia de conocimientos a los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos de los asistentes a los encuentros anteriores no pudieron asistir a este proceso de inmersión debido a sus múltiples ocupaciones en sus lugares de residencia.

Fuente: Elaboración propia con información de LANI-EAFIT Social (2014-2015).

El proceso de fortalecimiento de capacidades permite entender el rol de la colectividad como medio para transformar realidades sociales; los encuentros anteriormente descritos se configuraron de tal manera que permitieran fundar un yo colectivo, el cual está basado en la confianza, el compromiso y en la capacidad de delegar. Los dos grupos que participaron de los talleres a pesar de estar conformados por personas que en su mayoría eran desconocidas unas de otras, lograron reunirse y encontrar afinidades como respuesta conjunta a la necesidad común: La búsqueda de autonomía económica, es entonces de esta manera que se logra dar el paso de lo individual a la cohesión social, del yo soy al nosotros somos, construyendo un contexto donde prima el capital social comunitario.

Boisier (1999, p.288) citando a Fukuyama define el capital social como “el componente de capital humano que permite a los miembros de una sociedad dada, confiar el uno en el otro y cooperar en la formación de nuevos grupos y asociaciones”, este capital permite entender como “las mujeres transformadoras” y “los hombres constructores” lograron a partir de las potencialidades individuales generar sinergias en pro del bienestar compartido alrededor de una idea de negocio inclusivo, el cual surgió de los intereses propios de la comunidad, en un proceso netamente endógeno, potenciado por instituciones académicas y gubernamentales.

5.1.5. Etapa 4: Materialización

Luego de realizar un inventario de recursos y necesidades de los grupos conformados, que permitieron co-crear una idea de negocio inclusivo, se hizo el respectivo tamizaje y evaluación de idea para clarificar su potencial. El trabajo continuó con la estructuración de un plan de negocios que permita la materialización del negocio.

Este plan de negocios se constituye como una herramienta clave para dar paso a la configuración del mismo, puesto que da línea sobre aspectos como el modelo organizativo, el análisis del entorno y del mercado, además de todo el entramado de factores técnicos a tener en cuenta en el proceso productivo.

De manera posterior a la realización de todo el proceso de co-creación con los actores participes en los encuentros, se llegó a la conclusión de que el producto más adecuado para el establecimiento del negocio es la harina de Sacha Inchi, puesto que esta es un producto que además de servir como alimento de humanos y animales, también es insumo para la producción de otro tipo de subproductos como galletas y *muffins*.

La ausencia de una empresa ancla representa un reto mayor para la materialización del plan de negocios porque así las asociaciones o grupos que desarrollen la iniciativa requieren mayor impulso por parte de entidades estatales, educativas y sociales, esto con el fin de lograr más solides en el alcance y la sostenibilidad en el tiempo.

5.2. Monitoreo y seguimiento

El componente modelo de inclusión social se encarga de dinamizar la co-creación de ideas en el territorio para posteriormente plasmarlas en un plan de negocios, el proyecto se concibe como un proceso investigativo y no de fomento agroindustrial, por consiguiente, en vista de las limitantes, se proponen unas pautas para realizar seguimiento y evaluación de las iniciativas posteriores que pongan en marcha el plan de negocios para la producción y comercialización de harina, galletas y muffins de Sacha Inchi; se espera que el negocio inclusivo sea rentable y sostenible en el mediano y largo plazo (a nivel económico, social, humano y ambiental), se debe ser consciente que en el corto plazo difícilmente lograra este tipo de estatus, puesto que la iniciativa va a ser dirigida por personas relativamente nuevas en los campos requeridos por el negocio y difícilmente se podrá configurar un plan de inversiones y de financiamiento de los procesos en los primeros meses del establecimiento (Bejjani, 2010).

Según Bejjani (2010, p.48) la rentabilidad que brindan los negocios inclusivos a las familias se mide realizando un contraste entre la utilidad neta del proyecto y las necesidades de ingresos mínimas para el sostenimiento de una familia, en caso de que la utilidad neta sea mayor que los requerimientos mínimos de la familia se debe continuar con el proyecto de empresa, en caso de una respuesta contraria, se debe realizar modificaciones al plan para buscar ampliar la rentabilidad del mismo sin cambiar el enfoque de la iniciativa.

En definitiva se debe mencionar la importancia que tiene la creación de valor social en los negocios inclusivos, si bien es indispensable medir la rentabilidad monetaria del negocio inclusivo, es igualmente importante determinar la contribución de la iniciativa a contrarrestar

problemáticas sociales, el fortalecimiento del capital social y al logro efectivo de la autonomía económica, para esto se proponen los siguientes indicadores:

Tabla 5. Indicadores Negocio Inclusivo

Indicador	Medios de verificación	Supuestos
<p>Al cuarto año de ejecución de la iniciativa, las personas pertenecientes al negocio inclusivo evidencian mejoras en su calidad de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº de mejoras en la calidad de vida de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia entre el nivel de ingresos antes y después de la puesta en marcha del negocio inclusivo. Documentos de seguimiento. Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). 	<ul style="list-style-type: none"> La nueva administración destinara recursos para la ejecución de proyectos de fomento para el cultivo de Sacha Inchi y otras oleaginosas promisorias en la región. Las condiciones de mercado en la subregión Bajo Cauca resultan favorables para la operación del negocio.
<p>A cuatro años de operación el negocio inclusivo se habrá fortalecido y se tornara más robusto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tasas de abandono de socios/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Balance del negocio inclusivo. Informes de evaluación y seguimiento a partir de la aplicación del ICO Informes de entidades que hayan realizado asistencia técnica y acompañamiento al negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con una base social solida, con organizaciones de la sociedad civil empoderadas y trabajando de manera mancomunada por el bienestar colectivo en la subregión.
<p>Al terminar el cuatrienio se logra una administración eficiente y autónoma de los recursos en el negocio inclusivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad sobre ingresos. % de dependencia de financiación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento y fortalecimiento de la empresa (aplicación del ICO). Informes financieros y de gestión de la empresa. Informe de los procesos de capacitación en temas administrativos llevados a cabo con los integrantes del negocio inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> La nueva administración potencia los emprendimientos, empresas sociales, iniciativas inclusivas de mercado y fortalece el acceso crédito. Las instituciones educativas ofrecen constantemente cursos de educación para el trabajo y promueven la implementación de buenas prácticas.
<p>Al finalizar el cuatrienio la empresa creada comienza a trabajar en red con otros negocios inclusivos de la región Bajo Cauca.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº de acuerdos de cooperación firmados. Nº de reuniones realizadas por la red de negocios inclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de acuerdos de cooperación. Informe de la gestión realizada por la red de negocios inclusivos. Planillas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencias como la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaría de Productividad y Competitividad, la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Social, y las alcaldías municipales, se unen para impulsar iniciativas conjuntas a nivel subregional.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se replica el establecimiento de Negocios inclusivos en otros municipios de la subregión Bajo Cauca.
<p>Al finalizar el cuarto año de operación del negocio inclusivo, los participantes habrán mejorado sus capacidades, sus destrezas y sus conocimientos en áreas afines al negocio inclusivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promedio de horas de formación por personal empleado. • % de trabajadores/as que han recibido formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de entidades educativas y formadoras en la subregión. • Certificados de asistencia a eventos y cursos. • ICO ajustado para medir la evolución de cada integrante del negocio inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades educativas aúnan esfuerzos para presentar una variada oferta educativa en la subregión Bajo Cauca. • Se estandarizan las buenas prácticas agroindustriales.

6. Conclusiones

Los negocios inclusivos permiten afrontar los grandes retos que plantean los mercados comerciales actuales, procurando la búsqueda no solo de riquezas sino también de otro tipo de capitales basados en las relaciones y las potencialidades intangibles inmersas en el territorio, todo esto con el fin de constituir escenarios más incluyentes, más innovadores, más equitativos y más justos para todos.

La innovación social presente en todo este proceso consiste precisamente en dar el paso de un yo individual a un yo colectivo, creando un imaginario de trabajo conjunto, donde todos aportan sus saberes y experiencias a la solución de una problemática propia de su contexto. El establecimiento del modelo incluyente de mercado trae consigo importantes implicaciones para trabajos posteriores:

I) en primer lugar se corrobora que no hace falta el establecimiento de una empresa ancla en el territorio, puesto que los procesos pueden ser dinamizados por entidades educativas, gubernamentales y otro tipo de asociaciones o corporaciones, que sirven de catalizadores de las ideas surgidas en el desarrollo comunitario participativo.

II) En segundo lugar se aplicó el protocolo diseñado en el LANI-EAFIT Social para el trabajo con comunidades de BoP, mostrando la solides de la metodología de intervención durante cada una de sus fases de aplicación.

III) en tercer lugar, como resultado de la metodología aplicada en este proyecto, actualmente se cuenta con una red de asociaciones comprometidas, fortalecidas y capacitadas para la implementación de las ideas surgidas del proceso de co-creación, adicionalmente se avanzó en la difícil tarea de crear vínculos de confianza entre los

partícipes de la comunidad y de estos con la institucionalidad formal, condición necesaria para el empoderamiento de las personas en aras del bienestar común y de la búsqueda de la autonomía económica.

Este proceso de construcción de un modelo de negocio inclusivo realizado desde el LANI-EAFIT Social se constituye como un proceso paradigmático en Colombia y deja lecciones valiosas acerca de cómo se puede intervenir una comunidad logrando cambios reales y superando barreras estructurales de pobreza, marginación e inequidad, este tipo de procesos asociativos están llamados a ser los motores de cambio, donde se da un paso significativo del asistencialismo a generación de potencialidades y capacidades instaladas en los territorios.

7. Recomendaciones

- El desarrollo del componente modelo de inclusión social contempla la construcción conjunta del plan de negocio inclusivo, pero en vista de las limitantes de este proyecto investigativo, este no llega a materializarse durante la ejecución del componente, si bien se logró establecer un protocolo para el funcionamiento del negocio, además de contar con una comunidad interesada y con grandes potencialidades, se sugiere impulsar una alianza interinstitucional que dé continuidad al proceso y permita la implementación de la idea co-creada.
- Se recomienda a las instituciones educativas continuar expandiendo su oferta en la subregión, esto con el fin de dar continuación al proceso de formación para el trabajo que inicio a través del protocolo implementado, perfeccionado las capacidades, las destrezas y conocimientos de los partícipes del negocio.
- Se sugiere desarrollar posteriormente estudios de viabilidad para productos como panelitas, bebidas energéticas y té a base de Sacha Inchi, ideas que también surgieron de los encuentros, pero que no fueron materia de estudio en el plan de negocios.

8. Bibliografía

Bejjani, . J. C., 2010. *Análisis de la efectividad de los negocios inclusivos para disminuir la pobreza en Colombia*, Bogota: Universidad de los Andes.

Betancour Latorre, A., 2014. *Propuesta metodológica para la creación de negocios inclusivos en el LANI-EAFIT Social*, Medellín: Universidad EAFIT.

Boisier, S., 1999. El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico: una contribución al tema del capital intangible del desarrollo. En: *Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Bio-Bio, pp. 273-298.

Bruni Celli, J. & Gonzalez, R. A., 2010. Negocios Rentables con impacto social. *Debates IESA*, XV(3), pp. 14-19.

Consejo Empresarial Colombiano Para el Desarrollo Sostenible, 2012. *Consejo Empresarial Colombiano Para el Desarrollo Sostenible*. [En línea] Available at: <http://www.cecodes.org.co/negocios.html> [Último acceso: 4 10 15].

Díaz Algarin, Á. A. & Piedrahita Lopez, C. A., 2014. *CO-CREACIÓN DE MODELOS DE EMPRESA SOCIAL EN LA SUBREGIÓN*, Medellín: Tesis presentada como requisito para optar por el título de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la innovación social y el Desarrollo Local - EAFIT Social.

Díaz Algarin, A. A. & Piedrahita Lopez, C. A., 2014. *Co-creacion de Modelos de Empresa Social en La Subregion del Bajo Cauca*, Medellín: Universidad EAFIT.

El Centro de Innovación para Negocios Inclusivos , 2015. *El Centro de Innovación para Negocios Inclusivos (CINI)*. [En línea]
Available at: <http://cini.globalcad.org/que-es-cini/la-red-global-de-laboratorios-bdp/>
[Último acceso: 08 12 2015].

Food Cycle, s.f. *Food Cycle*. [En línea]
Available at: <http://giving.nesta.org.uk/project/foodcycle/>
[Último acceso: 04 02 2016].

Fundación Ideas para la Paz, 2014. *Dinamicas del Conflicto Armado en el Bajo Cauca Antioqueño y su Impacto Humanitario*, s.l.: s.n.

Garmendia, F., Pando, R. & Ronceros, G., 2011. EFECTO DEL ACEITE DE SACHA INCHI (*Plukenetia volúbilis* L) SOBRE EL PERFIL LIPÍDICO EN PACIENTES CON HIPERLIPOPROTEINEMIA. *Rev Peru Med Exp Salud Publica.* , 28(4), pp. 628 - 632.

Gobernacion de Antioquia, 2009. *Perfil de la subregion Bajo Cauca*. medellin: Departamento Nacional de Planeacion.

Guayaki Yerba Mate, s.f. *Guayaki Yerba Mate*. [En línea]
Available at: <http://guayaki.com/>
[Último acceso: 04 02 2016].

International Finance Corporation, s.f. *International Finance Corporation*. [En línea]
Available at: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/AS_EXT_Content/What+We+Do/Inclusive+Business
[Último acceso: 4 10 2015].

Kamani, A., 2006. The Misfortune at the Botton of the Pyramid. *Greener Management International*, Issue 51, pp. 99-110.

Laboratorio de Aprendizaje en negocios Inclusivos, 2013. *Universidad EAFIT*. [En línea] Available at: <http://www.eafit.edu.co/social/proyectos/Paginas/laboratorio-negocios-inclusivos.aspx>

[Último acceso: 13 9 15].

Licandro, O., 2012. *Los Negocios Inclusivos*, s.l.: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Livity, s.f. *Livity*. [En línea] Available at: <http://livity.co.uk/>

[Último acceso: 04 02 2016].

Ministerio de Agricultura y Ganaderia Costa Rica, s.f. *Huiguerilla*, s.l.: s.n.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B., 2007. *social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Londres: skoll centre for social entrepreneurship.

Muñoz Molina, Y., 2014. *Informe de avance C3: negocios inclusivos*, Medellín: Proyecto de investigación técnico – social de las oleaginosas promisorias: Higuierilla y Sacha inchi con miras a su desarrollo agro-industrial.

Murillo, D. & Buckland, H., 2014. *La Innovación Social en América Latina Marco conceptual y agentes*, s.l.: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo)..

My Bnk, s.f. *My Bnk.* [En línea]
Available at: <http://mybnk.org/about/what-is-mybnk/>
[Último acceso: 04 02 2016].

North, D. C., 1993. *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Economico.* 1 ed.
Mexico D.F: Fondo de Cultura Economica.

One, s.f. *One.* [En línea]
Available at: <http://onedifference.org/>
[Último acceso: 04 02 2016].

Patagonia, s.f. *Patagonia.* [En línea]
Available at: <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=67372>
[Último acceso: 04 02 2016].

Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T., 2008. Faculty & Research › Publications ›
Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 6(4).

Prahalad, C. K. & Hammond, A., 2002. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, pp. 1-11.

Prahalad, C. K. & Hart, S. L., 1999. Strategies for the Bottom of the pyramid: Creating sustainable development. *Harvard Business Review*, pp. 2-26.

Prahalad, C. K. & Hart, S. L., 2004. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, pp. 2-14.

School Of Everything, s.f. [En línea]
Available at: <http://schoolofeverything.com/about>
[Último acceso: 04 02 2016].

Sierra Montañez, A. Y., 2011. *El proceso Paramilitar en Tarazá y el Bajo Cauca Antioqueño, 1997-2010*, Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Simanis, E. & Hart, S., 2008. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*. 2 ed. Ithaca, NY: Center for Sustainable Global Enterprise.

The Big Issue, s.f. *The Big Issue*. [En línea]
Available at: <http://www.bigissue.com/>
[Último acceso: 04 02 2016].

Universidad EAFIT, s.f. *EAFIT Social*. [En línea]
Available at: <http://www.eafit.edu.co/social/acerca-nosotros/Paginas/mision-vision.aspx>
[Último acceso: 12 02 2016].

Universidad EAFIT, s.f. *EAFIT Social - Laboratorio de Aprendizaje en Negocios Inclusivos - LANI*. [En línea]
Available at: <http://www.eafit.edu.co/social/proyectos/Paginas/laboratorio-negocios-inclusivos.aspx>
[Último acceso: 12 02 2016].

World Business Council for Sustainable Development, 2005. *World Business Council for Sustainable Development*. [En línea]
Available at: <http://www.wbcsd.org/newsroom/brand-window-stories/business-in-developing-countries.aspx>
[Último acceso: 3 10 15].

9. Anexos

Anexo 1. Asociaciones a las cuales se les realizo el proceso de socialización.

- ASCADEC (Asociación de Campesinos Desplazados de Caucasia)
- ASOMUCA (Asociación de Mujeres de Caucasia)
- Sacha Oleos del Bajo Cauca
- Asociación Eventos y Manualidades
- ASMUNE (Asociación de Mujeres de Nechí)
- AMPALNECHI
- ASOGROPODEN
- ASOPOMO
- SOPROCONE
- ASODESCOR
- AGRISA
- ASODEL
- AGROPESCANE (Asociación de Agricultores y Pescadores de Nechí)
- Asociación de Mujeres de Artes y Manualidades de Nechí
- ASOGRECAN
- ASOBOSQUES
- Amigos del Agro
- ASOPITUREAL
- ASOCAUCHO (Puerto Claver)
- Asociación de Productores Agropecuarios Puerto Claver

Anexo 2. Criterios aplicados en el tamizaje:

- Grado de formalización
- Ser una organización de agricultores (predominantemente).
- Experiencia previa en otros contratos y convenios.
- Disponibilidad de tierras sin restricciones de procedimientos jurídicos o ambientales.
- Accesibilidad (vías) a los terrenos cultivables.
- Representante legal no presente en cargos públicos
- Disponer de sede.

Anexo 3. Capacitaciones planteadas por los participantes en el quinto encuentro de la Etapa 3.

Equipo de las emprendedoras:

- Capacitación para la elaboración de los alimentos.
- Capacitación en manipulación de alimentos.
- Capacitación en contabilidad y costos.
- Mercadeo y ventas.
- Comunicación y medios.
- Administración.
- Conocimientos básicos en informática.
- Gestión Humana. (Módulo transversal) Talleres teórico prácticos: Trabajo en equipo, liderazgo, establecimiento de metas, solución de problemas.

Equipo de los hombres transformadores:

- Extracción del aceite de la Sacha Inchi.
- Conocimiento de suelos (tratamientos, correctivos, fitosanitarios entre otros).
- ECA.
- Capacitación en contabilidad y costos.
- Mercadeo y ventas.
- Comunicación y medios.
- Administración.
- Conocimientos básicos en informática.
- Trabajo en equipo, liderazgo, establecimiento de metas, solución de problemas.
- Manipulación de alimentos.

Anexo 4. Registro fotográfico Etapa 1.

Etapa1: Preparación



Fecha de Captura: 26 de Mayo de 2014

Lugar de Captura: Hacienda la Uribe, Municipio de Cauca.

Actividad: Visita terrenos posibles para proyecto de investigación y georreferenciación.



Fecha de Captura: 01 de Junio de 2014

Lugar de Captura: Vivero de ASOGRECAN, cerca al acueducto – Municipio el Bagre.

Actividad: Visita terrenos para posibles proyectos de investigación y georreferenciación.



Fecha de Captura: 01 de Junio de 2014

Lugar de Captura: Casa de la Finca Santa Clara, en la vereda Santa Clara de ASCULTICAUCHO, – Municipio Taraza.

Actividad: Visita terrenos para posibles proyecto de investigación y georreferenciación.



Fecha de Captura: 01 de Junio de 2014

Lugar de Captura: Sede ASOGRECAN Vivero sector acueducto - Municipio del Bagre

Actividad: Aplicación instrumento ICO.

Etapa1: Preparación



Fecha de Captura: 28 de Mayo de 2014

Lugar de Captura: Boca de Cana – Finca de Maximino.

Actividad: Identificación y características del terreno.

Anexo 5. Registro fotográfico Etapa 2.

Etapa 2: Configuración del proceso creativo



Fecha de Captura: 07 de julio de 2014
Lugar de Captura: Piscicultura Afro Claver.
Actividad: Proceso de inmersión en el Bajo Cauca.



Fecha de Captura: 11 de julio de 2014
Lugar de Captura: Vereda los Aguacates.
Actividad: Proceso de inmersión en el Bajo Cauca.



Fecha de Captura: 12 de julio de 2014
Lugar de Captura: Vivero de ASOGRECAN
Actividad: Proceso de inmersión en el Bajo Cauca.



Fecha de Captura: 08 de julio de 2014
Actividad: Proceso de inmersión en el Bajo Cauca.

Anexo 6. Registro fotográfico Etapa 3.

Anexo 6.1. Registro fotográfico Etapa 3 - Encuentro 1

Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades	
Grupo de las transformadoras	Grupo de los constructores
	
<p>Fecha de Captura: 06 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: Salón de Mineros S. A. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres de actividades para conformación de grupos.</p>	<p>Fecha de Captura: 05 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: Salón de Mineros S. A. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres de actividades para conformación de grupos.</p>
	
<p>Fecha de Captura: 06 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: Salón de Mineros S. A. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres de actividades para conformación de grupos.</p>	<p>Fecha de Captura: 05 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: Salón de Mineros S. A. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres de actividades para conformación de grupos.</p>


Anexo 6.2. Registro fotográfico Etapa 3 - Encuentro 2.

Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades	
Grupo de las transformadoras	Grupo de los constructores
	
<p>Fecha de Captura: 24 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura.: I.E. 20 de julio -. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>	<p>Fecha de Captura: 23 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: Casa del anciano. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>
	
<p>Fecha de Captura: 24 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: I.D. 20 de julio -. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>	<p>Fecha de Captura: 23 de agosto de 2014</p> <p>Lugar de Captura: Casa del anciano -. El Bagre - Antioquia.</p> <p>Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>

Anexo 6.3. Registro fotográfico Etapa 3 - Encuentro 3.

Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades	
Grupo de las transformadoras	Grupo de los constructores
 <p>Fecha de Captura: 05 de septiembre de 2014 Lugar de Captura: I. E. El 20 de julio en el Bagre - Antioquia Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>	 <p>Fecha de Captura: 06 de septiembre de 2014 Lugar de Captura: I. E. El 20 de julio en el Bagre - Antioquia Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>
 <p>Fecha de Captura: 05 de septiembre de 2014 Lugar de Captura: I. E. El 20 de julio en el Bagre - Antioquia Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>	 <p>Fecha de Captura: 06 de septiembre de 2014 Lugar de Captura: I. E. El 20 de julio en el Bagre - Antioquia Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>

Anexo 6.4. Registro fotográfico Etapa 3 - Encuentro 4.

Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades	
Grupo de las transformadoras	Grupo de los constructores
	
<p>Fecha de Captura: 26 de septiembre de 2014</p> <p>Lugar de Captura: I. E. El 20 de julio en el Bagre - Antioquia</p> <p>Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>	<p>Fecha de Captura: 27 de septiembre de 2014</p> <p>Lugar de Captura: I. E. El 20 de julio en el Bagre - Antioquia</p> <p>Actividad: Talleres para fortalecer equipo de trabajo.</p>

Anexo 6.5. Registro fotográfico Etapa 3 - Encuentro 6.

Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades

Grupo de las transformadoras



Fecha de Captura: 24 de octubre de 2014

Lugar de Captura: Empresa Frutimax - el Bagre - Antioquia

Actividad: Elaboración de productos con Sacha Inchi.



Fecha de Captura: 24 de octubre de 2014

Lugar de Captura: Salón de Mineros S. A. en el Bagre - Antioquia

Actividad: Talleres para ideas de negocio y recursos en la comunidad.

Anexo 6.6. Registro fotográfico Etapa 3 – Semana de inmersión en Medellín.

Etapa 3: Fortalecimiento de capacidades



Fecha de Captura: 21 de mayo de 2014
Lugar de Captura: Universidad EAFIT
Actividad: Semana de Inmersión en Medellín.



Fecha de Captura: 22 de mayo de 2014
Lugar de Captura: Universidad EAFIT
Actividad: Semana de Inmersión en Medellín.