

**EI VALOR DE MERCADO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS  
CASO DE ESTUDIO: GRUPO NUTRESA**

**SUSANA MERCEDES MENDOZA ALVAREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
economista**

**ASESOR: MONICA OSPINA**

**MEDELLÍN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
2014**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Medellín, Diciembre de 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	6
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	8
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	8
<b>2.2 Objetivos Específicos</b> .....	8
<b>3. ESTADO DEL ARTE</b> .....	9
¿Qué son los negocios inclusivos? .....	9
Responsabilidad social y negocios inclusivos .....	10
¿Qué efectos tienen los negocios inclusivos? .....	11
¿Qué es la base de la pirámide? .....	11
¿Por qué hacer negocios con la base de la pirámide? .....	12
Protocolo de negocios inclusivos .....	13
<b>Marco teórico</b> .....	14
¿Qué es el capital social? .....	15
¿Cómo se encuentra el capital social en los negocios inclusivos? .....	16
¿Cómo valorar el capital social? .....	16
<b>4. ESTUDIOS DE CASO</b> .....	18
<b>5. RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE CASO</b> .....	18
□ <b>Caso Indupalma</b> .....	18
□ <b>Caso Promigas</b> .....	21
□ <b>Caso Natura</b> .....	23
□ <b>Análisis Grupo Nutresa</b> .....	25
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	33

## INTRODUCCIÓN

Un negocio inclusivo es aquella iniciativa empresarial que es rentable y tiene conciencia ambiental y social; consiste en generar beneficio mutuo incluyendo a comunidades de bajos ingresos, logrando así un impacto positivo en las mismas (CECODES, 2013). Este tipo de modelo de negocio se puede llevar a cabo con consumidores, proveedores o distribuidores, permitiéndoles así la creación de valor mutuo a lo largo de la cadena de valor de la compañía.

Desde la teoría microeconómica los negocios inclusivos se diferencian de los negocios tradicionales por la inclusión del capital social, relaciones de confianza, en su función de producción, dado el valor que los diferentes actores del mercado le han empezado a dar a los “servicios sociales” asociados a los bienes o servicios de las firmas. En la actualidad, los consumidores valoran cada vez más los atributos con contenido social de los bienes o servicios que consumen y producen, dándole así un valor de mercado a la inclusión. (Douglas & Callan, 1992)

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de este trabajo es llegar a un consenso en torno de los modelos de negocios inclusivos y su caracterización desde la teoría microeconómica, de modo que permita identificar el valor económico que estos generan. A partir de este resultado se hace un análisis de Grupo Nutresa y su cadena de valor, ilustrando las oportunidades que los negocios inclusivos representan para la compañía.

Para esto se hará una revisión de literatura detallada, consultando las diferentes fuentes e instituciones que hoy en día trabajan el tema, a partir del cual se propone un marco teórico para analizar este tipo de negocios tanto desde su estructura general como desde la teoría microeconómica. Luego se analizan tres casos de éxito de negocios inclusivos en Colombia, que aun trabajando en diferentes etapas de la cadena de valor cumplen con las características de un

negocio inclusivo y con los cuales se podrá evidenciar el valor generado por este tipo de modelos. Finalmente, se examina la cadena de valor del Grupo Nutresa y se hacen propuestas de donde podrían presentarse modelos de negocio inclusivos.

El principal resultado de este estudio es la caracterización de los modelos de negocios inclusivos, haciendo énfasis en la valoración de beneficios que pueden generar tanto para la comunidad como para las firmas que llevan a cabo estas iniciativas; finalmente, se resalta la oportunidad que este tipo de modelos representa para las compañías debido a la forma como está evolucionando el mercado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector privado ha enfocado tradicionalmente su objetivo de maximización de beneficios en el producto y consumidor final. Adicionalmente, se ha enfocado en un consumidor que pueda pagar por sus productos, dejando la población más pobre por fuera de sus decisiones de maximización de beneficios. Esta población ha sido entonces foco exclusivamente de las empresas socialmente responsables pero no como un segmento de la población con el cual se puede trabajar si se incluye dentro de su estructura empresarial. Sin embargo, esta idea ha ido evolucionando y la creencia de que solo se puede llegar a la base de la pirámide a través de filantropía y caridad ya no es tan fuerte como antes. Este paradigma ha tenido un giro total, y los mercados se ven cada vez más orientados a la creación de valor mutuo, es decir iniciativas que busquen no solo la generación de ingresos para las empresas sino también la creación de valor a lo largo de toda la cadena de valor de las compañías. (SNV y WBCSD, 2012)

Este tipo de comportamiento es conocido como modelos de negocios inclusivos, es decir, compañías que se relacionan con la base de la pirámide<sup>1</sup> o con segmentos con los cuales no se está trabajando, ya sea como proveedores, distribuidores, consumidores o pequeños distribuidores. De esta manera, y con este tipo de modelo de negocio, se está empoderando a una población anteriormente desatendida. Estas iniciativas son llevadas a cabo por las firmas ya que representan una oportunidad de innovar, mejorar competitividad, crecer apuntando a un segmento tradicionalmente desatendido y donde paralelamente se puede tener un impacto positivo en la sociedad. (Jenkins & Ishikawa, 2010)

Los modelos de negocios inclusivos indican de alguna manera que la función básica de producción de las compañías ha ido evolucionando. En los modelos

---

<sup>1</sup> La base de la pirámide o nivel inferior, es aquel que tiene ingresos per cápita anuales menores a USD \$3000 (World Resources Institute, 2007)

básicos microeconómicos, la maximización de las firmas depende de la combinación de tecnología, capital y trabajo; pero el capital ha ido evolucionando y ya no es sólo la maquinaria que una compañía puede adquirir sino que comprende otras formas de capital usadas también como insumos de producción: capital físico, capital humano, capital I+D, capital social, entre otros (Sainz González, Martínez San Román, Coto Millán, & Casares Hontañón, 2010). De acuerdo a esto, los negocios inclusivos se basan en la importancia de las relaciones de confianza, capital social, como insumo de producción. Es por esto que se hace necesario crear un marco teórico que permita hacer aproximaciones a la valoración de este insumo en las decisiones de producción de las firmas.

Adicionalmente, sabemos que las preferencias de los consumidores varían constantemente y que la demanda de los bienes ha ido evolucionando de manera que ya no solo se busca comprar un producto que satisfaga una necesidad básica sino que también se está creando una conciencia en temas de sostenibilidad y responsabilidad social, donde los consumidores no solo compran el material sino también la experiencia que este incluye. Si los consumidores maximizan la utilidad que les brinda un producto o servicio a través de los atributos que este tiene y lo que ellos están buscando, el problema está en saber cómo valoran el atributo social que tiene este (Douglas & Callan, 1992).

De esta forma se observa que los mercados están ofertando y demandando productos y servicios que van más allá de la utilidad o beneficios individuales, dándole importancia a los efectos sociales tanto de producción como de consumo, lo cual obliga a las firmas a cambiar la forma como solían trabajar con su cadena de valor; y se empieza a generar la necesidad de determinar el valor de mercado del capital social.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Hacer una revisión de literatura descriptiva que permita tener un consenso del tema, caracterizar los negocios inclusivos y describir el valor económico que estos generan; y luego hacer un análisis de caso del Grupo Nutresa y su cadena de valor para identificar las oportunidades que los negocios inclusivos representan.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Análisis de literatura para identificar y caracterizar los negocios inclusivos.
- Hacer un recorrido por tres casos de estudio en las etapas de la cadena de valor de las compañías, proveedores, consumidores y distribuidores; donde se evidencien las características de los negocios inclusivos y se pueden observar los beneficios generados en las diferentes etapas dependiendo el tipo de iniciativa que se implementó.
- Analizar la cadena de valor de Grupo Nutresa permitiendo identificar qué valor económico podrían generar los negocios inclusivos.

### 3. ESTADO DEL ARTE

#### ¿Qué son los negocios inclusivos?

La Corporación Financiera Internacional del Grupo del Banco Mundial (IFC) define a los modelos de negocios inclusivos como aquellos donde se incluye a los consumidores, pequeños distribuidores, proveedores y distribuidores de bajos ingresos en las operaciones básicas de la compañía. (International Finance Corporation , 2011)

La definición presentada por el IFC es solo una de las múltiples definiciones que se tienen alrededor del tema y en la cual se ha ido profundizando, como lo hace el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), quienes consideran los negocios inclusivos como aquellas iniciativas empresariales que tienen el objetivo de ser económicamente rentables, pero que tienen conciencia y responsabilidad tanto social como ambiental. En el funcionamiento de estas iniciativas se incorpora en la cadena de valor de la empresa a las comunidades de bajos ingresos y se mejora su calidad de vida. La relación que se establece busca maximizar tanto el valor social como el económico, lo que lo diferencia de acciones como la filantropía que no buscan generar un retorno financiero ni ser económicamente sostenibles en el tiempo. (Negocios Inclusivos Colombia, un proyecto de CECODES, 2013)

Podemos ver que todas estas definiciones están relacionadas, sin embargo cada concepto fortalece la visión que tenemos de los negocios inclusivos y nos permite caracterizarlos más detalladamente. El PNUD agrega que estos negocios son aquellos donde incluyen a la población más pobre como clientes, desde el lado de la demanda; y como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas etapas de la cadena de valor, desde el lado de la oferta. Dentro de este modelo se trata de alinear los objetivos de las empresas con el desarrollo, lo que se ve reflejado en beneficios mutuos; crecimiento, integración del mercado e innovación para las compañías; y empoderamiento de las poblaciones más

pobres, integrándolas a mercados a los que anteriormente no habían podido acceder. (PNUD Colombia, 2012)

Finalmente (Marquez, Reficco, & Berger, 2009) hacen un aclaración importante ya que no solo establecen estos negocios como aquellos que incluyen a los segmentos de bajos ingresos ya sea como proveedores, distribuidores o consumidores; sino que enfatizan en el hecho de que el negocio intenta transformar de forma positiva las condiciones de vida de los sectores con los que trabaja, tiene motivación de negocio de generar valor, es innovador y paciente, conecta lo local con lo global, aprovecha los recursos que la comunidad le brinda e incluye dentro de su funcionamiento actores no convencionales.

### **Responsabilidad social y negocios inclusivos**

Hay términos que pueden confundirse o relacionarse con los negocios inclusivos por lo que es importante establecer las diferencias o relaciones que existen entre ellos. De acuerdo con lo anterior es importante entender qué es la responsabilidad social de las empresas, tema que se relaciona constantemente con los negocios inclusivos. Esta puede ser definida como el compromiso para contribuir en el desarrollo económico sostenible, teniendo en cuenta a los colaboradores, la comunidad y la sociedad en general; esto con el fin de mejorar su calidad de vida. (Holme & Watts, 2002)

Las características de la responsabilidad social empresarial y la de los negocios inclusivos dejan claro que existe una relación entre los dos, sin embargo analizar los negocios inclusivos desde la perspectiva de la responsabilidad social puede generar un enfoque mucho más inclinado a las “buenas intenciones” que puedan tener las compañías y lo aleja un poco del fin principal de los negocios de generar ganancias. Lo que pasa con los negocios inclusivos que se dan únicamente bajo el “paraguas” de la responsabilidad social es que pesan más las buenas intenciones que los incentivos económicos. Además se encuentra que muchas iniciativas que nacen como negocios, sin un lineamiento de responsabilidad social,

generan impactos positivos en la comunidad con la que trabajaron, es decir no es necesario que nazcan bajo un “paraguas” de responsabilidad social para impactar positivamente a la comunidad. (Reficco, 2010)

### **¿Qué efectos tienen los negocios inclusivos?**

De las mayores contribuciones que puede hacer una compañía es permitir mayor acceso a sus productos, servicios y oportunidades económicas a la población más pobre. Todo esto lo puede hacer una compañía en diferentes etapas de su cadena de valor, desde el proveedor inicial generándole capacidades para ser más competitivo, hasta el consumidor final dándole la oportunidad de acceder a un producto o servicio al cual anteriormente no podía acceder. (Grad & Jenkins, 2011).

De acuerdo con lo anterior, encontramos que este tipo de modelo tiene muchos efectos positivos en la sociedad, como: creación y adaptación de productos de acuerdo a la población, oportunidades para pequeños emprendedores, y aumento en el acceso a negocios y financiamiento; entre otros. No es considerado como algo filantrópico, sino más bien como la oportunidad de crear nuevas estrategias de negocio que a largo plazo significan un aumento mayor en las ganancias que resultan del establecimiento de un mercado enfocado en la base de la pirámide, fidelizando a la comunidad y eliminando algunas ineficiencias del mercado. (International Finance Corporation , 2011)

Estos resultados son posibles debido a las capacidades que tiene el sector privado de generar ganancias, oportunidades laborales y valor a sus grupos de interés. Para lograr esta vinculación con la base de la pirámide se utilizan estrategias efectivas, innovadoras, promotoras de inclusión y con alto nivel de impacto.

### **¿Qué es la base de la pirámide?**

El término base de la pirámide empezó a tomar importancia con el artículo presentado en el 2002 por Prahalad y Hart en el que segmentan la pirámide de

ingresos en cuatro grupos. El grupo superior consta de personas de ingresos altos y medios en los países desarrollados y de algunas elites ricas de los países en desarrollo, el segundo y tercer nivel de la pirámide consta de los consumidores pobres en los países desarrollados y la clase media en los países en desarrollo. Finalmente, el cuarto segmento o base de la pirámide consta de cuatro billones de personas cuyo ingreso anual per cápita está por debajo de US\$1500, el mínimo necesario para vivir una vida decente. (Prahalad & Hart, 2002)

Los cuatro mil millones de personas que están en la base de la pirámide ya no son solo aquellos con ingresos menores a US\$1500, sino la población con ingresos anuales menores a US\$3000 y que vive en pobreza relativa. Lo más impactante es que juntos representan un nivel de compra de US\$5 billones a nivel mundial, sin embargo sus mercados suelen ser rurales, están mal atendidos y domina la economía informal, generando ineficiencia y bajos niveles de competitividad. (World Resources Institute, 2007)

### **¿Por qué hacer negocios con la base de la pirámide?**

El desarrollo de mercados en la base de la pirámide se ha visto mayormente restringido por los riesgos que implican, como la información asimétrica y el bajo acceso de estas personas a los mercados financieros. Adicionalmente, son segmentos de la población donde las asimetrías de información pueden ser mayores resultando en que las estrategias tradicionalmente implementadas en otros segmentos de la población no funcionan apropiadamente. Sin embargo, las empresas han encontrado que pueden generar valor para las comunidades excluidas y menos favorecidas, tanto en Colombia como en los demás países en desarrollo. En ocasiones donde los empresarios no desean ir más allá y enfrentarse a estos riesgos, las alianzas público privadas suelen apalancar estas iniciativas para así distribuir el riesgo del negocio en los diferentes actores. (PNUD Colombia, 2012)

Existen compañías socialmente responsables que sin tener alianzas con el Estado relacionan el crecimiento sostenible de su organización con el desarrollo de la comunidad que las rodea, en cada eslabón de su cadena de valor. Estas compañías no solo están motivadas por el hecho de ayudar a un público vulnerable, sino que piensan cómo servir a una población para así crear asociaciones que les permita tener un crecimiento sostenible en el tiempo y una mayor creación de valor. (SNV y WBCSD, 2012)

Esta motivación se ha visto incrementada por las características de las últimas crisis por las cuales ha pasado el mundo y el ritmo que está llevando la economía globalizada, logrando que el papel de las compañías evolucione a un punto donde se ha pasado de la responsabilidad social a la acción directa y eficiente generando oportunidades e inclusión. (SNV y WBCSD, 2012)

### **Protocolo de negocios inclusivos**

Teniendo en cuenta que se está trabajando con la base de la pirámide y que es muy importante construir lazos de confianza, capital social, se encuentran diferentes protocolos para la creación y el funcionamiento exitoso de un modelo de negocio inclusivo. Uno de los protocolos más conocido y usado es el planteado por (Hart & Simanis, 2008), este consta de tres etapas: apertura, construcción de un ecosistema y creación de la empresa.

En la primera etapa se da la construcción de las relaciones de confianza y comunicación con la comunidad, que posteriormente le permite a la empresa reclutar un grupo representativo de la comunidad para desarrollar nuevas ideas de negocio que beneficien a todos. La segunda etapa consta de la formalización del equipo de trabajo que tiene tanto personas de la compañía como personas de la comunidad, en esta se llevan a cabo diferentes actividades que le permitan al equipo entender sus roles y generan sentido de pertenencia que los llevará al éxito. Finalmente en la tercera etapa es donde se crea la empresa, se desarrolla el modelo completo de negocio, usando pilotos a pequeña escala y el aprendizaje

continuo; se empodera a la comunidad para que siga manejando el negocio y se crea una plataforma que apoye al mismo. Este tipo de protocolo es una recomendación que hacen los autores para lograr el éxito en este tipo de negocios, sin embargo no implica que todas las empresas lo utilicen a la hora de crear negocios inclusivos. (Hart & Simanis, 2008)

### **Marco teórico**

Tradicionalmente las empresas han tenido una función de producción donde se mezclaba la tecnología, el capital y el trabajo; de acuerdo con esta maximización el trabajo tiene un valor que está dado por el salario y el capital tiene un precio que está relacionado con los retornos del mismo. Sin embargo, estos conceptos han ido evolucionando y el capital, que antes se conocía solo como maquinaria, hoy en día está constituido por formas variadas del mismo que se tienen en cuenta en los procesos de producción de las empresas, como: capital físico, capital natural, capital humano, capital I+D, capital social, entre otros (Sainz González, Martínez San Román, Coto Millán, & Casares Hontañón, 2010). En el caso de los negocios inclusivos es de gran importancia el uso que se ha empezado a dar del capital social, ya que en este se basa el funcionamiento de los mismos. (PNUD Colombia, 2012)

Los productores maximizan su beneficio teniendo en cuenta su función de producción y sus componentes, por su parte los consumidores tienen preferencias de combinaciones de productos con características específicas y toman la elección de consumo de acuerdo a la combinación de bienes que mayor beneficio les dé. Además, los consumidores tienen preferencias entre diferentes combinaciones de atributos que un producto les puede ofrecer, el consumidor entonces maximiza su utilidad de acuerdo a la combinación de atributos que cumpla con sus expectativas. Si los negocios inclusivos tienen un atributo especial, el capital social, el consumidor que valora en mayor proporción el mismo, probablemente esté dispuesto a pagar un valor mayor por este producto o servicio. (Douglas & Callan, 1992)

La percepción del consumidor es crítica en este punto, el contenido de atributos de un producto o servicio depende de cómo lo vea. Puede que tengamos un producto que haya sido fabricado con mucho cuidado para que dure y sea resistente a diferentes situaciones, pero si el consumidor lo percibe como débil, estos atributos pierden su valor. Es entonces claro que si la percepción de un consumidor de una compañía o un producto en particular es positiva, este lo va a ver siempre como algo deseable. (Douglas & Callan, 1992)

### **¿Qué es el capital social?**

Este término fue introducido a la literatura por Robert Putman, quien lo denominaba como aquellas relaciones y alianzas de confianza que se pueden dar entre distintos individuos. (Putnam, 2001)

La OECD lo define como la formación de redes entre personas, esto junto a los valores, las normas y los acuerdos compartidos que facilitan la cooperación dentro de un grupo de personas. Este capital puede dividirse en tres categorías principales: lazos, la relación con las personas más cercanas o familiares; puentes, como con los colegas y vínculos con el resto de las personas. (OECD, 2007)

Por otra parte tenemos el capital social como las características de las instituciones sociales, como las normas, valores, redes y la confianza que permiten la acción y la cooperación; y que tienen como fin el beneficio mutuo. (Urteaga, 2013)

Finalmente para el Banco Mundial este término hace referencia a un conjunto de instituciones, relaciones y normas que determinan la cantidad y calidad de las interacciones sociales. “El capital social no es sólo la suma de las instituciones que sustentan la sociedad, es el pegamento que la mantiene junta.” (The World Bank )

### **¿Cómo se encuentra el capital social en los negocios inclusivos?**

La forma más clara de percibir el capital social en los negocios inclusivos es durante la implementación de estos proyectos, ya que es clave que exista confianza y relaciones estables entre los actores que participen en ellos, para poder asegurar su viabilidad y estabilidad en el tiempo. Si no existe una relación adecuada de confianza, capital social, lo más probable es que la iniciativa no sea exitosa y no genere valor para ninguno de los actores involucrados. (PNUD Colombia, 2012)

### **¿Cómo valorar el capital social?**

La valoración del capital social, por carecer de un mercado completo, se asemeja con la del capital natural. Lo que ocurre es que no tienen un mercado completo en el que se puedan transar y se les pueda asignar un precio de mercado. Sin embargo, se han empezado utilizar como insumo de producción, lo que quiere decir que generan valor tanto para el productor como para el consumidor e inciden en la toma de decisiones de los individuos. Por lo anterior, es importante pensar de qué manera se puede medir el valor generado por el capital social.

Debido a la carencia de un mercado completo en el que se pueda transar el capital social y se pueda establecer un precio de mercado, se pueden usar métodos alternativos para establecer un valor. Samuelson (1948) plantea que la teoría de consumo de los individuos puede ser construida bajo la noción de las preferencias reveladas, es decir, que si se tienen diferentes combinaciones de bienes bajo diferentes niveles de precios, se pueden revelar las preferencias que tiene un individuo específico por una canasta u otra, esto de acuerdo al precio que está dispuesto a pagar.

En este caso, habría que evaluar diferentes combinaciones de bienes en las cuales se tenga el atributo de capital social frente a otras en las que no se tenga. La preferencia y el precio que se estaría dispuesto a pagar por el bien con el contenido social, revelaría el valor de mercado del mismo. Para la valoración del

capital ambiental se han usado metodologías que responden a este problema y que podrían ser usadas para estimar el valor del capital social.

Un ejemplo es el método de los precios hedónicos presentado por Griliche (1971) y Roches (1974) que establece que hay bienes que tienen diferentes atributos que hacen que el mismo tenga diferentes valores de uso, por lo tanto el consumidor está dispuesto a pagar más. Este precio adicional que el individuo está pagando por el bien con el atributo adicional (ejemplo: menos ruido), es a su vez el precio de mercado del atributo. (Field & Azqueta Oyarzun, 1996)

Otra posibilidad para encontrar el valor que le están otorgando los individuos al capital social es usar las preferencias declaradas. Las preferencias declaradas tienen la misma característica de las preferencias reveladas, ilustran qué combinación de bienes y qué precio prefiere el individuo. Para conocer las preferencias declaradas de un individuo se construyen situaciones hipotéticas donde se le consulta directamente al individuo cuanto estaría dispuesto a pagar por la combinación de atributos o qué tanto la valora. (Ortúzar Salas, Espino Espino, & Román García, 2004).

Al igual que con las preferencias reveladas, existen métodos que son utilizados con el capital ambiental que pueden ser replicados con el capital social. En este caso se pueden conocer las preferencias declaradas usando el método de valoración contingente, el cual se basa en lo que respondan las personas a encuestas sobre la valoración del objeto de análisis, es decir que tanto valoran cambios en su bienestar debido a alteraciones en la oferta de un bien ambiental, el resultado final depende entonces de la opinión de las personas. (Field & Azqueta Oyarzun, 1996)

#### 4. ESTUDIOS DE CASO

A continuación se analizan tres casos de éxito de negocios inclusivos en Colombia en las diferentes etapas de la cadena de valor de las compañías. Se revisan los casos de Natura, Indupalma y Promigas. Estos tres casos fueron seleccionados porque a pesar de ser tres empresas con modelos de negocio muy diferentes comparten el entorno colombiano y cada una trabaja con la base de la pirámide en una de las etapas de la cadena de valor.

Para el análisis de estos casos de éxito se tendrán en cuenta las características que se establecieron de los negocios inclusivos, la parte de la cadena con la que trabajaron y como lo hicieron; y finalmente que beneficios generaron.

Para el caso, Grupo Nutresa, se hará un análisis de la cadena de valor para poder resaltar que oportunidades se presentan con los negocios inclusivos en las diferentes etapas de su cadena.

#### 5. RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE CASO

Para los estudios de caso se presentan los modelos encontrados en el reporte del SNV y CECODES de los Negocios Inclusivos en Colombia 2008.

- **Caso Indupalma- Los campesinos aliados de Indupalma: antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios**

<b>Características del negocio</b>	
Etapa de la cadena de valor	Proveedores
Población con la que se trabajó	Campesinos de la zona
Beneficiados	Indupalma, agricultores y la comunidad

Colombia es el primer país productor de palma de aceite en América Latina y el quinto en el mundo, 105 municipios del país producen 850mil toneladas de aceite al año, de esta producción 60% es para el mercado doméstico y 40% para el mercado internacional. Indupalma Ltda es una empresa agroindustrial líder del sector, su foco principal en sembrar palma de aceite, extraer el aceite y sus derivados. Para poder cumplir con la demanda, el cultivo debe ser de al menos 500ha sembrado, la planta productiva debe estar situada cerca del cultivo, debe contarse con economías a escala y la mano de obra debe ser intensiva y permanente. (SNV, CECODES, 2008)

Estas características hacen de esta actividad algo complejo y a la vez vulnerable, por lo que a principios de los 90s enfrentaron una crisis laboral y financiera que representaba el 84% de sus ingresos. De esta problemática nace la iniciativa de crear un programa sostenible con proveedores de palma de aceite de la región, aliándose con los campesinos para convertirlos en propietarios de cultivos y proveedores de Indupalma. El proceso empezó incentivando a los campesinos para que adquirieran maquinaria, convirtiéndose en los dueños del capital; y luego en los dueños de la tierra y el cultivo. (SNV, CECODES, 2008)

El esquema de negocio que se manejó fue de alianzas con la banca y el Gobierno, mediante las cuales los campesinos fueron financiados con un plazo de pago de 12 años y 4 años de gracia que les permitía comprar las tierras y preparar el cultivo. Con esta alianza, la empresa se comprometía además a comprar las cosechas de estos cultivos por los siguientes 28 años, en total en el proyecto se ha invertido US\$20 millones. (SNV, CECODES, 2008)

El programa ha generado beneficios no solo para la empresa, sino también para los campesinos y la comunidad en general. La producción de la compañía se duplicó a través de estos nuevos aliados, gracias a este aumento se pudo

construir una planta nueva que mejora las condiciones de transporte y acelera un poco el proceso, se abrieron nuevas opciones de inversión y proyectos de expansión. La productividad de la extracción del aceite aumento en un 43%, generando un aumento del 78.5% anual en la producción del fruto de la palma, permitiéndole a la compañía aumentar el uso de la capacidad instalada, mayor productividad de los trabajadores debido a la organización que tienen en cooperativas y finalmente les permitió llevar a cabo diferentes certificaciones que le dan prestigio e importancia a nivel mundial. (SNV, CECODES, 2008)

Para los proveedores el impacto también fue muy positivo, de las 1300 familias que empezaron con el programa, a la fecha del reporte ya 500 eran dueñas de sus cultivos; estas familias obtienen el doble de los ingresos con relación a los obtenidos con otros cultivos, tienen acceso a crédito y posibilidad de adquirir un patrimonio propio. La tierra se valorizó debido al uso que ahora se le está dando, se generaron 1800 nuevos empleos directos, se da capacitación constante en diversos temas como parte del programa de fortalecimiento de los proveedores, además se les da apoyo en educación, fortaleciendo así sus capacidades para generar valor.

En general los beneficios tanto de los proveedores como de la compañía se vieron reflejados en mejoras en la comunidad. La calidad y dotación de las viviendas es mucho mejor, las ayudas en educación no sólo benefician a los campesinos sino también a sus familiares. Se creó y se empezó a usar un *Índice de Credibilidad*, el cual permite medir el valor que tanto los proveedores, como la compañía le dan a la palabra y a la confianza mutua, mostrando la importancia que tiene el capital social para el funcionamiento de este tipo de modelos. (SNV, CECODES, 2008)

Es claro que esta iniciativa es un negocio inclusivo porque incluye a los campesinos locales en su modelo productivo, además los motiva y ayuda a ser propietarios de su tierra, empoderando así a la base de la pirámide. La iniciativa

no sólo resolvió una problemática que se presentaba por las dificultades de producción, sino que aumentó la producción, redujo los costos y ayudó a Indupalma a consolidarse como líder en el mercado de palma de aceite. (SNV, CECODES, 2008)

- **Caso Promigas – Gracias al gas, facilitamos el ingreso de nuestros clientes el sistema financiero**

<b>Características del negocio</b>	
Etapa de la cadena de valor	Consumidores
Población con la que se trabajó	Población de los estratos 1, 2 y 3
Beneficiados	Promigas, proveedores de los productos ofrecidos, consumidores y sus familias

El servicio de gas natural genera muchos beneficios para las familias de bajos ingresos en Colombia, ya que con este se reducen riesgos como las quemaduras y las enfermedades respiratorias, además es menos costoso que otros servicios y tiene un impacto medioambiental menor que el de otros combustibles usados en los hogares.

A pesar de tener menor costo, la instalación de las conexiones necesarias para acceder al servicio tiene un precio alto y limita el acceso al servicio ya que las familias no tienen el dinero para cubrir el gasto. Por esto y para tener la mayor cobertura posible, estos gastos son financiados para el segmento de menores ingresos. La gran mayoría de los usuarios acceden a este medio de financiamiento y un 98% de la cartera es recuperado, demostrando una buena disposición de pago de las familias. (SNV, CECODES, 2008)

Con el financiamiento de la instalación de las redes, Promigas se dio cuenta que tenía información que le permitía establecer la tendencia de pago de las obligaciones financieras de las familias que acceden al servicio, además observaron que al finalizar el pago de sus obligaciones las familias quedaban con un excedente de dinero que podrían invertir en otras cosas.

Aprovechando la relación de confianza y de compromiso de pago de las familias, deciden ofrecer un producto nuevo, diferente a su portafolio tradicional, con el cual suplían la falta de servicios financieros para esta población. El programa Brilla nace como una alternativa de microcrédito para las familias que terminan de pagar sus obligaciones responsablemente, con el cual pueden acceder a financiación especial para obtener bienes que les ayuden a mejorar la calidad de su hogar. (SNV, CECODES, 2008)

Debido al bajo nivel de ingresos que tienen estas familias es difícil acceder a un sistema financiero bancario, sin embargo solo deben tener un buen historial de pago de sus facturas regulares de gas para poder acceder a Brilla, mostrando la importancia que tiene la relación de confianza o capital social que se ha construido en el tiempo, para que el negocio se pueda llevar a cabo. (SNV, CECODES, 2008) El programa está dirigido a los estratos 1, 2 y 3, quienes representan el 85% de los clientes de gas natural en Colombia y quienes a través de encuestas revelaron interés en acceder a un sistema de crédito que les permitiera mejorar la calidad y condiciones de su hogar. En el plan piloto se financiaban electrodomésticos y gasodomésticos; luego del éxito de este piloto se continuó con la financiación de la compra de computadores, muebles y materiales de construcción.

El tiempo de financiación es entre 1 y 60 meses; el cobro se hace igual que con la financiación de las conexiones de gas, a través de la factura habitual del servicio. Con el programa, 247.000 familias se vieron beneficiadas accediendo a un crédito promedio de US\$326 lo que les permitió mejorar las condiciones de su hogar. La utilidad neta en el primer año del programa fue de US\$1.5 millones, se

incrementaron las ventas para los proveedores de los bienes que hacen parte del programa, se generaron 795 empleos y las ventas fueron de contado, disminuyendo los riesgos para los proveedores. La iniciativa no sólo benefició a los clientes sino que también tuvo un impacto en los proveedores de estos bienes. Promigas espera continuar con el programa y poder ayudar a mejorar la calidad de muchos más hogares. (SNV, CECODES, 2008)

Normalmente los mercados de crédito no llegan hasta la base de la pirámide ya que no están dispuestos a correr el riesgo de prestar dinero a los más pobres, pero a través de este programa se aprovechó el conocimiento y la relación de Promigas con los consumidores, quienes a pesar de ofrecer un producto que se salía de su portafolio inicial, lograron generar ganancias y ampliar la relación que ya tenían con sus consumidores, permitiéndoles mejorar su calidad de vida. (SNV, CECODES, 2008)

- **Caso Natura – Ingresos adicionales, una oportunidad para todos**

<b>Características del negocio</b>	
Etapa de la cadena de valor	Distribuidores
Población con la que se trabajó	Principalmente mujeres de los estratos 2 y 3
Beneficiados	Natura, pequeños emprendedores y comunidad.

Natura es una empresa que ha estado comprometida con el desarrollo sostenible y de esto es evidencia la gestión ambiental que hacen, tienen productos de higiene personal y cosméticos que tienen el concepto de repuesto, no hacen pruebas en animales, tienen una línea basada en la biodiversidad brasileña, usan empaques reciclables y papel totalmente reciclado para sus revistas. Sin embargo

al llegar a Colombia se enfrentó al desafío de posicionar su marca usando un mecanismo de distribución directa. (SNV, CECODES, 2008)

El sistema de distribución directa consta del contacto directo con el consumidor, beneficia especialmente a mujeres de bajos ingresos, ofrece capacitación en una labor útil y además permite que las personas de menor poder adquisitivo puedan acceder a algunos bienes y servicios. (SNV, CECODES, 2008)

Este modelo utilizado por Natura no implica una relación laboral directa ni impone restricciones educativas, permitiendo que cualquier persona pueda vender los productos. La vinculación tienen muy pocos requisitos y un costo muy bajo que se puede ver retribuido en un kit al inicio, los pedidos se hacen por ciclos y los vendedores tienen un nivel máximo de crédito, sin interés, que les permite adquirir los productos fácilmente. Además, los pequeños distribuidores de los productos tienen una ganancia del 30% sobre las ventas. (SNV, CECODES, 2008)

Dentro del programa de distribución directa, los participantes pueden recibir los productos en casa sin costo adicional, participar en cursos y entrenamientos gratuitos, recibir reconocimientos por su buen rendimiento, tener ofertas especiales y además reciben capacitación para comunicarse adecuadamente con sus clientes. (SNV, CECODES, 2008)

El programa ha tenido muy buenos resultados, tienen 5.138 distribuidores de los cuales el 90% está en los estratos 2 y 3, y tienen un ingreso promedio mensual de US\$154 y ganancias adicionales por descuentos, regalos e incentivos. Las ventas de los productos de Natura los han llevado a los diferentes estratos sociales, el 5% en el estrato 2, el 70% en el estrato 3 y 4; y el 25% en los estratos 5 y 6. (SNV, CECODES, 2008)

Para Natura, su incursión en el mercado colombiano con el modelo de distribución directa se vio reflejada en ventas por US \$5 millones entre 2007 y 2008, con un crecimiento del 500%. Además de esto, cuentan con 61 gerentes de relaciones comerciales y 82 colaboradores administrativos en siete ciudades del país. El capital social de este negocio se ve reflejado en los diferentes espacios de formación y relacionamiento con los distribuidores que han permitido estimular las relaciones, desarrollar un compromiso social y ambiental y obtener una alta aceptación de la filosofía y valores de la empresa por parte de los distribuidores y la comunidad. (SNV, CECODES, 2008)

Lo que hace a Natura un negocio inclusivo, es el hecho de que dentro de su estrategia empresarial, diseño y desarrollo un esquema de distribución inclusivo con el cual se busca aprovechar el espíritu emprendedor de todos los individuos, sin importar su nivel económico. A través de este modelo, donde los requisitos de entrada son muy bajos, ofrece una oportunidad de generar ingresos adicionales para aquellas personas de bajo poder adquisitivo ayudándolos a mejorar su calidad de vida. (SNV, CECODES, 2008)

- **Análisis Grupo Nutresa**

Grupo Nutresa es una compañía procesadora de alimentos, tiene siete líneas de negocio en las que se encuentran: galletas, helados, cárnicos, café, chocolates, pastas y su última adquisición, Tresmontes Lucchetti. Fue fundada en 1920 y es líder en alimentos procesados en Colombia, es además la cuarta compañía de alimentos más grande América Latina en términos de capitalización bursátil. La Compañía cuenta cerca de 37.000 colaboradores, hace presencia directa en 15 países de los cinco continentes y vende sus productos en 72 países. (Grupo Nutresa, 2013)

En el 2013, las ventas del Grupo fueron \$5,9 billones de Pesos, representado una participación consolidada en el mercado colombiano del 59,6%. Además las ventas internacionales fueron de \$1,1 billones de dólares y esperan duplicarlas para el 2020, al igual que las ventas nacionales logrando ventas por \$11,8 billones de pesos. (Grupo Nutresa , 2014)

La misión de la Empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado. En los negocios de alimentos buscan siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de la población. Buscan el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional. Todas las actividades son gestionadas comprometidos con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente, y un comportamiento corporativo ejemplar. (Grupo Nutresa , 2014)

Entendiendo el Desarrollo Sostenible como el marco de gestión de Grupo Nutresa, en este sentido está comprometido a contribuir al desarrollo de un modelo económico que vaya de la mano con el desarrollo social, que genere beneficios para todos sus grupos de interés y este en equilibrio con el medio ambiente. (Grupo Nutresa , 2014)

Dentro de la “sombra” del Desarrollo Sostenible, se tiene además definida la responsabilidad de la Compañía como el compromiso voluntario de la empresa y colaboradores para contribuir al desarrollo humano integral de las partes relacionadas (consumidores, accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y Estado), asegurando crecimiento económico, desarrollo social y equilibrio ecológico. (Fundación Nutresa, 2014)

Teniendo en cuenta lo anterior es importante identificar las características de la cadena de valor de la empresa. Empezando por sus proveedores y materias

primas, se tiene una cantidad variada de materias primas, donde se encuentran: material de empaque, carne, café, trigo, cacao, aceites y grasas, azúcar, leche, concentrados y frutas. De estas materias primas se tienen proveedores en 40 países del mundo tanto desarrollados como en vía de desarrollo, compran productos de países como Alemania, Brasil, Guatemala, México, Colombia, Reino Unido, Bélgica, Perú, entre otros. En general el porcentaje de mayor volumen de compra de Grupo Nutresa se concentra en material de empaque, café y carne. (Grupo Nutresa , 2014)

Todas estas materias primas llegan a las diferentes plantas de producción de los negocios donde se producen referencias bajo más de 70 marcas del Grupo. Todos los productos son comercializados principalmente a través de Comercial Nutresa, empresa consolidada con el fin de ser el centro de las ventas del grupo. Además se tienen redes de distribución propia, principalmente llegando a los canales tradicionales e institucionales. (Grupo Nutresa , 2014)

Finalmente los productos llegan a los clientes y consumidores que están representados así, 3% de las ventas representan el canal industrial, 7% canal institucional, 7% canal alternativo, 19% cadenas de supermercados y finalmente 64% tiendas y autoservicios. Todo lo anterior sumado a 911.000 puntos de venta y 11.000 vendedores. (Grupo Nutresa , 2014)

De acuerdo con las características de la cadena de valor de Grupo Nutresa, podrían existir varias oportunidades para generar valor mutuo con la base de la pirámide a través de la implementación de modelos de negocios inclusivos. Es claro que a través de la Fundación Nutresa, se han venido trabajando diferentes iniciativas que permiten el desarrollo de capacidades de las poblaciones menos favorecidas, sin embargo son iniciativas específicas que de ser generalizadas podrían generar un mayor beneficio tanto para la compañía como para los grupos interesados.

Inicialmente se observó que tienen un gran número de materias primas provenientes de países en desarrollo con cuyos proveedores se podría trabajar en iniciativas que le permitan al Grupo, no solo tener mejor y mayor provisión de sus materias primas sino que permitirá el empoderamiento de pequeños proveedores de materias primas. Además frente a los diferentes cambios que están teniendo las cosechas debido al cambio climático, este tipo de iniciativas le permiten asegurar su abastecimiento de materias primas frente a posibles momentos de escasez.

El desarrollo de negocios inclusivos desde los proveedores se ha venido trabajando con productores de cacao en Colombia. El trabajo se hace en: Antioquia, Caquetá, Choco, Huila, Guaviare, Vichada, Nariño, Meta, Tolima, Valle del Cauca, Santander, Norte de Santander, Casanare, Boyacá, Córdoba, Bolívar, Magdalena, Cesar y Guajira. A 2013 se tenían 60 proyectos productivos, apoyando a 5.424 Familias productoras de cacao, con 11.404 hectáreas de cultivo. Dentro del esquema de la relación con los cacaoteros, la compañía asegura la compra de la producción, ofreciendo primas en el precio por la calidad. Para que los agricultores cumplan con los estándares, se les da apoyo técnico, social y empresarial en la formulación y ejecución de proyectos que les permita estructurar sus modelos de negocio. (Compañía Nacional de Chocolates , 2013 )

La compañía toma la decisión de trabajar en este tipo de modelo de negocio para fortalecer la presencia en el sector, mitigar el riesgo de posible desabastecimiento, ampliar el mercado, innovar y cumplir con su responsabilidad social. El proyecto tuvo un costo inicial de US\$1,5 millones y la financiación para asistencia técnica ha sido de \$657 millones de pesos. En general los beneficios para la población fueron: el aumento en los ingresos de los productores, incremento en el precio porcentual en las zonas donde se trabaja con asociaciones, entre 30 a 40% por cada kilogramo de cacao comercializado, construcción y mejoramiento de la infraestructura y finalmente asesoría y capacitación permanente en temas

técnicos, administrativos y fortalecimiento social. (Compañía Nacional de Chocolates , 2013 )

La compañía no solo mitigó su riesgo de desabastecimiento y amplió su base de proveedores nacionales, sino que también mejorò la relación y la percepción de la compañía con los diferentes grupos de interés, dándole mayor credibilidad y valor a su trabajo. Esta iniciativa de negocios inclusivos muestra como el empoderamiento de una población pobre genera beneficios para la compañía y la comunidad, sin embargo es un trabajo que se hace con uno de los insumos principales del Grupo pero aún existen muchas oportunidades de ampliar este portafolio de negocio que permita empoderar a la comunidad.

En la siguiente etapa de la cadena de valor, la distribución, encontramos que la empresa tiene sus propios canales de distribución y en especial tiene Novaventa, donde trabaja la venta directa de sus productos a través de catálogos manejados por mamás empresarias. El enfoque del negocio son las mamás colombianas de los estratos 1, 2 y 3, quienes tienen la oportunidad de obtener ganancias adicionales para su hogar a través de la venta por catálogo, se les otorga crédito para los pedidos requerimiento de historial crediticio, se hace distribución directa al hogar y tienen la oportunidad de ganar premios. Actualmente cuentan con una red superior a 60.000 mamás empresarias, con presencia en el 75% de los departamentos de Colombia, además de tener la oportunidad de tener ingresos adicionales las mamás reciben formación, socialización y reconocimiento, y se les da capacitación, para fortalecerse como emprendedoras y madres de familia. (Novaventa, 2013 )

Este ya es un paso adelante en los negocios inclusivos, sin embargo es una iniciativa que puede generar un alcance mayor, llegando a segmentos aun más vulnerados. Adicionalmente en los temas de distribución no solo constan de tener canales de venta directa, sino también de empoderar a pequeñas distribuidoras

que le permitan un empoderamiento de un grupo específico y que además permita que los productos de la compañía lleguen a comunidades a las que previamente no llegaba porque no existía el medio de distribución.

Finalmente se encuentra el tema de clientes y consumidores, donde se puede observar que el 64% de las ventas consolidadas de Grupo Nutresa se dan a través de tiendas y autoservicios. Esta cifra refleja que el mayor volumen de ventas se da acercándose a aquellos con menores ingresos, sin embargo es de conocimiento de todos que normalmente los productos que se vendan en estos canales son de menores precios pero que no tienen las mejores cualidades. Es por esto que es importante, no solo brindar mayor cantidad de producto sino poder aliarse con la comunidad para poder ofrecerles aquellos productos que están dispuestos a pagar por los atributos que les ofrecen pero que debido a sus altos precios no pueden costear.

## 6. CONCLUSIONES

Del trabajo podemos concluir diferentes aspectos. Inicialmente encontramos que los negocios inclusivos son iniciativas que están llevando a cabo las compañías con el fin de generar valor mutuo, incorporando en su cadena de valor a segmentos de la población con los que anteriormente no trabajaban, ya sea como consumidores, distribuidores o productores. Estas iniciativas han tenido resultados positivos que se ven reflejados en la creación y adaptación de productos, generación de oportunidades para pequeños emprendedores y aumento en el acceso a negocios y financiamiento, entre otros.

Además encontramos que este tipo de negocios evidencian la evolución que han tenido tanto las empresas como los consumidores a la hora de maximizar sus beneficios. A pesar de que no se tenga un mercado completo para el capital social en el cual se pueda transar y determinar su precio, el hecho de que las empresas lo incluyan en sus funciones de producción y los consumidores lo valoren como atributo especial de los bienes que adquieren, nos indica que este mercado se está desarrollando y que debemos empezar a establecer métodos que nos permitan medir el valor económico que generan.

De los tres casos analizados, pudimos observar que a pesar de tener diferentes modelos de negocio, cada compañía aprovechó la oportunidad que se le presentó de trabajar con la base la pirámide para establecer nuevos negocios. Promigas, aprovechó el conocimiento y la relación de pago responsable que había construido con los consumidores para ofrecerles un producto diferente de su portafolio tradicional, que les permitía mejorar la calidad de su hogar. Indupalma luego de enfrentarse a una crisis laboral y financiera, empieza a trabajar con proveedores ayudándolos a convertirse en propietarios de capital y tierra, construyendo así nuevas alianzas en la producción de palma. En el caso de Natura tenían el reto de entrar al mercado colombiano y posicionar su marca, para esto empieza a trabajar

con distribuidores de venta directa de sus productos, especialmente de los estratos 1, 2 y 3; logrando una alta cobertura del mercado y un ingreso adicional para los distribuidores.

Finalmente del estudio de Grupo Nutresa, se pudo observar que es una compañía que ha empezado a trabajar e incorporar dentro de su cadena de valor a la base de la pirámide, el gran tamaño de su operación y la diversificación de la misma le permite ampliar su portafolio de negocios, explotando oportunidades como el desarrollo de diferentes tipo de proveedores, fortalecimiento de distribuidores medianos y creación o modificación de productos con atributos especiales que le permitan llegar a un mayor número de personas que se encuentran en la base de la pirámide.

## BIBLIOGRAFÍA

- CECODES. (2013). *Negocios Inclusivos Colombia* . Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Negocios Inclusivos Colombia :  
<http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/que-es-un>
- Compañía Nacional de Chocolates . (2013 ). *PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES COMO UN NEGOCIO INCLUSIVO*. Medellín : Grupo Nutresa .
- DANE. (2014). *Pobreza Monetaria y Multidimensional 2013*. Bogotá: Boletín de Prensa .
- Douglas, E. J., & Callan, S. (1992). *Managerial Economics: Analysis and Strategy* (4ta Edición ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Field, B. C., & Azqueta Oyarzun, D. (1996). *Economía y Medio Ambiente* . Santafé de Bogotá: McGRAW-HILL.
- Fundación Nutresa. (2014). *Gestión con la Comunidad 2014*. Medellín : Grupo Nutresa.
- Grad, C., & Jenkins, B. (2011). *Tackling Barriersto Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*. Cambridge : MA: the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.
- Grupo Nutresa . (2014). *Informe Anual y de Sostenibilidad 2013*. Medellín : Grupo Nutresa.
- Grupo Nutresa. (2013). *Grupo Nutresa*. Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de Quiénes Somos: <http://gruponutresa.com/es/content/quienes-somos>
- Hart, S., & Simanis, E. (2008). *Protocolo para la base de la pirámide: Hacia una nueva generación de Estrategias para la BDP*. Ithaca: Universidad Cornell.

Holme, R., & Watts, P. (2002). *Responsabilidad Social Corporativa: dándole buen sentido empresarial*. World Business Council for Sustainable Development.

Hutchinson, A. (29 de Octubre de 2012). *Gurdian Sustainable Business Blog* .

Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de theguardian:

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/millennium-development-goals-panel-business>

International Finance Corporation . (2011). *Inclusive Business Models Group* .

Jenkins, B., & Ishikawa, E. (2010). *Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*. Washington Dc: International Finance Corporation and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.

Marquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (Mayo de 2009). Negocios Inclusivos en América Latina . *Harvard Business Reviews* , 28-38.

Negocios Inclusivos Colombia, un proyecto de CECODES. (2013). *Negocios Inclusivos Colombia* . Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de ¿Qué es un Negocio Inclusivo?: <http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/que-es-un>

Novaventa. (2013 ). *Novaventa-Negocio Inclusivo* . Medellin : Grupo Nutresa.

OECD. (2007). Chapter 6: A Bigger Picture. En OECD, *Human Capital: How what you know shapes your life* (págs. 102-103). Organization for Economic Cooperation and Development.

Ortúzar Salas, J. d., Espino Espino, R., & Román García, C. (2004). Diseño de preferencias declaradas para analizar la demanda de viajes. *Estudios de Economía Aplicada* , 22 (3), 759-793.

PNUD Colombia. (2012). Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. *Publicaciones Objetivos del Milenio* .

Prahaland, C., & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Botton of the Pyramid. *Strategy + Business* , 54-67.

Putnam, R. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences . *Isuma: Canadian Journal of Policy Research* , 41-51.

Reficco, E. (2010). Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social: Un Matrimonio Complejo . *Debates IESA* , 14-17.

Sainz González, R., Martínez San Román, V., Coto Millán, P., & Casares Hontañón, P. (2010). *Una función de producción ampliada para la economía española:1980-2003*. Universidad de Cantabria, Departamento de Economía , Badajoz-Elvas .

Samuelson, P. A. (1948). Consumption Theory in Terms of Revealed Preference. *Economica* , 15, 243-253.

SNV y WBCSD. (2012). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. Alianza para los Negocios Inclusivos .

SNV, CECODES. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia* . Colombia .

The World Bank . (s.f.). *The World Bank* . Recuperado el 06 de Septiembre de 2014, de Social capital :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTOSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20185164~menuPK:418217~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html>

Urteaga, E. (29 de Junio de 2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión Política* , 44-60.

World Resources Institute. (2007). *Los Sigüientes 4 Mil Millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*. Washington DC.