

January 2017

Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño

Carlos Ernesto Bustamante Moreno
Universidad EAFIT, carlosbumo@gmail.com

Yaromir Muñoz
Universidad EAFIT, ymunoz@eafit.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Bustamante Moreno, C., y Y. Muñoz (2017). Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño. *Equidad y Desarrollo*, (27), 125-147. <https://doi.org/10.19052/ed.3834>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño*

Carlos Ernesto Bustamante Moreno**

Yaromir Muñoz***

Palabras clave

Desarrollo rural, negocios inclusivos, agronegocios, desarrollo agroindustrial

Clasificación JEL

O13, O35, Q13

Resumen

El artículo nace a raíz del proyecto de investigación técnico-social de las oleaginosas promisorias higuierilla sachá inchi, con miras a su desarrollo agroindustrial, 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. Asimismo, se hace hincapié en estudiar cómo 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, y lograr así la conformación de comunidades comprometidas, fortalecidas y capacitadas para la implementación de las ideas surgidas del proceso de creación conjunta.

Cómo citar este artículo: Bustamante Moreno, C. E. y Muñoz, Y. (2017). Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño. *Equidad & Desarrollo*, (27), 125-147. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3834>

Fecha de recepción: 10 de mayo de 2016 • Fecha de aprobación: 1 de noviembre de 2016

* Artículo producto de la investigación del mismo nombre con la cual el autor Bustamante optó al título de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local bajo la asesoría del autor Muñoz en la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

** Economista, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Máster universitario en Manager dell'impresa Sociale per L'innovazione Sociale e lo Sviluppo Locale, Universidad de Verona, Verona, Italia. Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: cbustam7@eafit.edu.co

*** Psicólogo, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Especialista en Mercadeo, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Magíster en Dirección Comercial y Marketing, Instituto de Empresa de Madrid, España. Doctorado en Administración, HEC Montreal, Canadá. Profesor titular, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT. Director del Grupo de Investigación GEM-EAFIT, director del Laboratorio de Aprendizaje Base de la Pirámide y Negocios Inclusivos Lani-EAFIT Social. Correo electrónico: ymunoz@eafit.edu.co

Inclusive Business Proposal: Towards a Social Inclusion Model of Sacha Inchi in the Bajo Cauca of Antioquia

Abstract

The article was created as a result of the project of technical and social research of the promising oleaginous plants Higuierilla and Sacha Inchi, looking to agroindustrial development, the central axis of which is the establishment of an inclusive market model that ensures the necessary conditions to turn this initiative into a real transformer of conditions of life in the populations where the project is being developed. In addition, this article is also intended to study how the State, private enterprises, schools and civil society organizations can work hand in hand to deal assertively with the realities of the context, and thus achieve the formation of committed, strengthened and trained communities for the implementation of ideas arising from the process of joint creation.

Keywords

Rural development, inclusive business, agribusiness, agroindustrial development

Proposta de negócio inclusivo: Para um modelo de inclusão social de sachá inchi no Bajo Cauca da região de Antioquia

Resumo

O artigo nasce a partir do projeto de pesquisa técnico-social das oleaginosas promissórias higuierilla sachá inchi, visando seu desenvolvimento agroindustrial, cujo eixo central é o estabelecimento de um modelo inclusivo de mercado que garanta as condições necessárias para transformar esta iniciativa em um transformador real de condições de vida nas populações onde se desenvolve o projeto. Da mesma forma, faz-se ênfase em estudar como o Estado, a empresa privada, a academia e as organizações da sociedade civil podem trabalhar de mãos dadas para encarar de maneira assertiva as realidades abordadas no contexto, e assim obter a conformação de comunidades comprometidas, fortalecidas e capacitadas para a implementação das ideias surgidas do processo de criação conjunta.

Palavras chave

Desenvolvimento rural, negócios inclusivos, agronegócios, desenvolvimento agroindustrial

Introducción

Las dinámicas económicas actuales traen consigo grandes barreras que impiden a muchos individuos —particularmente a aquellos menos favorecidos— 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, una importante porción de la población que, por su capacidad de gasto, no representa grandes oportunidades de rentabilidad para el mercado, pero que sí cuenta con otras potencialidades a la espera de ser descubiertas y fortalecidas.

127

En los últimos años se han venido consolidando iniciativas que hacen frente a dichas exclusiones, para reivindicar los derechos de las personas marginadas a lo largo de muchos años y permitirles 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, y da paso a la reciprocidad y a la confianza como nuevas motivaciones de la conducta humana, al ser social por encima del bienestar netamente utilitarista.

Este artículo 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 (BdeP¹ 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 de que permite avanzar en la difícil tarea de crear vínculos de confianza entre los partícipes de la comunidad, y entre estos y 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 las necesidades y carencias en oportunidades sostenibles, replicables y escalables, ya que, si bien no se puede desconocer el mercado como dinámica fundamental de las interacciones humanas, sí es posible concebir mecanismos de intercambio más incluyentes, donde tomen relevancia los bienes relacionales, la confianza, la libertad y la cooperación como puntos de partida para la construcción conjunta del desarrollo.

1 En términos demográficos, la BdeP representa un grupo poblacional de bajos ingresos, que vive en pobreza relativa y al cual no le es posible satisfacer algunas o incluso la mayoría de sus necesidades básicas (Pineda Escobar, 2014).

Contexto

128

Actores incluidos en el proceso

El proyecto de investigación técnico-social de las oleaginosas promisorias higuierilla² y sachá inchi,³ con miras a su desarrollo agroindustrial, surge por iniciativa de investigadores de la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad EAFIT y la Universidad Nacional de Colombia (sede Medellín), en conjunto con la Asociación Amigos del Agro (Asoamiagro) y la Asociación de Campesinos Desplazados de Caucasia (Ascadec), con el apoyo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Antioquia y una empresa privada, la cual se retiró del proyecto un año después de iniciada la investigación. Este equipo consiguió la financiación del proyecto, a través de fondos del sistema general de regalías, bajo el esquema de *proyecto de investigación en ciencia, tecnología e innovación*.

Para el desarrollo del proyecto, las instituciones participantes, bajo la ejecución operativa de la Universidad EAFIT, construyeron la tabla de control de alcances, y el proyecto se desagregó en dieciséis componentes o subprogramas para dar respuesta a los objetivos de mejoramiento agronómico, aprovechamiento agroindustrial y análisis de capacidades sociales para la inclusión. Para este último elemento, 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 del modelo de inclusión social, a través del uso de los lineamientos para la formulación de negocios inclusivos para el cultivo, la transformación y la comercialización, especialmente de la sachá inchi, en la subregión del Bajo Cauca.

EAFIT Social es una unidad orientada a impulsar iniciativas encaminadas a la cohesión social y a procesos sociales sostenibles, a través de metodologías que contemplan estrategias innovadoras y buenas prácticas en todos los ámbitos de su ejecución. Esta dependencia se especializa en tres líneas de trabajo: 1) interven-

2 La higuierilla 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, entre otros. En total, se utiliza en más de 180 productos (Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica, s. f.)

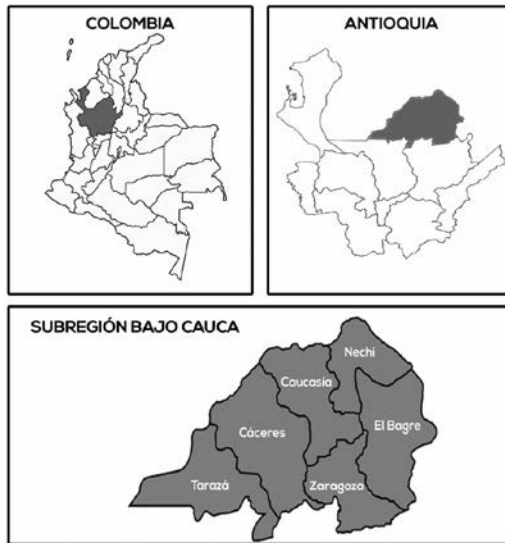
3 El sachá inchi (*Plukenetia volúbilis* L.) es un arbusto que crece en forma silvestre en la selva peruana, de cuyas semillas se extrae un aceite rico en ácidos poliinsaturados omega-3 y omega-6 (Garmendia *et al.*, 2011).

ción social y cultural, 2) académica y de 3) gestión del conocimiento (Universidad EAFIT, s. f.). El Lani-EAFIT Social se circunscribe a la línea de intervención social y cultural, y desarrolla iniciativas de negocios incluyentes y de empresarismo, con ideas cocreadas con los actores involucrados en los proyectos, con enfoque en las comunidades más vulnerables (Universidad EAFIT, s. f.).

La subregión donde se desarrolla el proyecto

El Bajo Cauca antioqueño está ubicado en el extremo nororiental del departamento; es una de las 9 subregiones en las que se divide Antioquia (figura 1), integrada por los municipios de Caucasia, Cáceres, El Bagre, Nechí, Tarazá y Zaragoza. Los territorios abarcados por sus municipios suman 8485 kilómetros cuadrados, lo que corresponde al 13,5% del territorio departamental (Gobernación de Antioquia, 2009). Para 2014, la población estimada en la subregión era de 293.354 habitantes, de la cual el 60,43% (177.282 habitantes) se concentró en áreas urbanas, y el restante 39,57% se encontraba en zona rural (Gobernación de Antioquia, 2014).

Figura 1. Ubicación geográfica de la subregión del Bajo Cauca en el departamento de Antioquia y en el país



Fuente: elaboración propia.

La subregión mantiene grandes brechas en los indicadores de pobreza y miseria con respecto al promedio departamental. Para 2012, en el Bajo Cauca, el 58,96 % de las personas vivía en condiciones de pobreza, mientras que el 30,32 % se encontraba en estado de miseria. Para el departamento, los indicadores fueron 22,96 % de personas pobres y 8,15 % de personas en la miseria (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).

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, 2015). El valor agregado⁴ de la economía de la subregión en 2014 alcanzó los 2577 millones de pesos, con una participación del 2,76 % del valor agregado del departamento, que fue de 93.267 millones de pesos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014).

La minería de oro se ha constituido en el principal renglón económico de la región del Bajo Cauca, pero no representa una fuente significativa de desarrollo, dado su alto nivel de informalidad y los problemas sociales, económicos y ambientales que su explotación ha traído consigo. Esta “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 y Piedrahíta, 2014, p. 8).

Para 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. La región muestra altos índices de desigualdad y necesidades básicas insatisfechas,⁵ además de una estructura institucional⁶ altamente permeada por lógicas de ilegalidad y escaso control estatal, lo que ha acrecentado la violencia y la pobreza que aqueja la región. Según Sierra:

4 Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es el mayor valor creado en el proceso de producción por la combinación de factores. Se obtiene como diferencia entre el valor de la producción bruta y los consumos intermedios empleados.

5 Por necesidades básicas insatisfechas se entiende la ausencia de condiciones apropiadas de salud, educación, empleo, vivienda, servicios básicos para el hogar. El 58,95 % del NBI para 2012 duplica el promedio departamental, de 22,96 % del NBI, y se ubica lejos del registrado por el Valle de Aburrá (Medellín y su área metropolitana), que es de 11,51 % de NBI para dicho año.

6 Las 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).

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. (2011, p. 24)

Esta debilidad institucional ha imposibilitado que se materialicen arreglos microinstitucionales justos, que den cuenta de una política incluyente, transparente y deliberativa de los problemas sociales, reflejada en acceso adecuado a salud, educación y empleo digno, las cuales son condiciones de suma importancia en la noción de *progreso social*.

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 y Piedrahíta, 2014, p. 9). Se han establecido programas educativos y de salud; programas para mejorar las condiciones laborales, campañas para combatir la informalidad y la ilegalidad, y se han instituido iniciativas productivas, principalmente de proyectos agrícolas, como el cultivo de caucho y cacao en buena parte del territorio. Estas iniciativas han promovido asociaciones de mucho reconocimiento en la zona, como Asculticaucho, en Tarazá, y Asobosques, en El Bagre. 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 cobra relevancia la innovación social como nuevo paradigma de desarrollo local.

Acercamiento a los negocios inclusivos

Con el fin de prevenir o afrontar problemáticas sociales como la inequidad y la falta de oportunidades, un grupo de investigadores que miran la economía de una manera menos funcionalista ha propuesto una serie de mecanismos teóricos basados en análisis académicos, y ha sugerido elementos cuyo funcionamiento

parte de investigaciones empíricas, para generar 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” (Centro de Innovación para Negocios Inclusivos, 2015). Estas iniciativas han consolidado protocolos aplicables a distintos sectores económicos y con diferentes comunidades.

Este artículo se centra especialmente en el protocolo que fundamenta la metodología desarrollada para atender la base de la pirámide, planteado por Prahalad y Hart (1999), en el contexto de un modelo de intervención adaptado, y bajo el postulado de la cocreación de negocios (Betancour, 2014). Para explicar más en detalle cómo han evolucionado los negocios inclusivos, se propone dos momentos clave: 1) negocios en la base de la pirámide y 2) 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 económicas consolidadas buscaron incursionar con sus productos y servicios en las comunidades de escasos recursos, bajo la premisa de que eran un mercado desatendido y que representaba nuevas fuentes de rentabilidad (Prahalad y Hammond, 2002). Prahalad y Hard 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” (2004, p. 2).

Esta visión de negocio con la BdeP trajo consigo múltiples contradictores con el argumento de que no se debe dar un tinte social a una estrategia netamente comercial. Kamani (citado en Bruni Celli y González, 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 hincapié en la necesidad de introducir una visión más incluyente y que abarcara más elementos desde la reciprocidad; en esa dirección, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2005) fue pionero en la consolidación oficial del término *negocios inclusivos*, y lo definió como “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 y Hart (2008) formulan un nuevo protocolo que vincula las personas de la base de la pirámide como parte del negocio, e incluyen el concepto *cocreación de valor mutuo en el negocio*, con lo cual consolidan los negocios inclusivos como una metodología potencial para transformar realidades socioeconómicas adversas en los territorios.

Posteriormente, importantes organizaciones en el mundo han adaptado el término y le han dado diversos matices, según las distintas concepciones de desarrollo en las cuales se circunscriben. Se evidencia una dicotomía en los conceptos aplicados por aquellas, puesto que algunas tienen como elemento fundamental la empresa “ancla” que “participa en la creación del emprendimiento inclusivo y contribuye, mediante distintos activos tangibles y/o intangibles (aporta infraestructura, materiales, *know how*, 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, y otorgan relevancia a retomar todos los insumos provenientes de la comunidad (conocimientos, valores, redes, creencias, bienes relacionales, etc.) para el establecimiento del negocio inclusivo.

Entre las instituciones más inclinadas por el modelo que enfatiza en la empresa ancla están, por ejemplo, la Corporación Financiera Internacional (2012), la cual define los negocios inclusivos como “modelos de negocio 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 (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 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 cocreación y el desarrollo comunitario participativo.

Este esquema refleja que las personas de la base de la pirámide participan activamente de todo el proceso hasta la comercialización, y que esta sería la fuente generadora de los ingresos para el adecuado funcionamiento. A partir de los conceptos desarrollados atrás, han surgido visiones alternativas de los negocios inclusivos, puesto que muchas de las 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 los beneficios indirectos de imagen, y las personas de la base de la pirámide se benefician por su participación en las cadenas productivas.

Las iniciativas inclusivas de mercado buscan introducir los SBI en las iniciativas de creación de valor y generar con ello proyectos económicamente sostenibles 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 (incluso son, en su mayoría, subsidiados en el corto plazo). Por tal razón, 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: 1) pueden seguir el postulado de la empresa ancla, la cual inyecta capital al proyecto y continúa ligada como matriz de todo el proceso de emprendimiento, o 2) pueden constituirse como iniciativas propias de los SBI, a partir de la cocreación endógena de valor y dinamizadas por entidades gubernamentales, educativas y otro tipo de organizaciones de la sociedad civil, para su inserción en el mercado.

Metodología

A partir de dichas premisas, y en vista de la problemática que aqueja la región del Bajo Cauca, los actores vinculados con la creación del proyecto de oleaginosas promisorias propusieron la formulación de un agronegocio inclusivo regional, a partir de los derivados de la oleaginosa sachu inchi, y le dan un valor agregado a través de acciones en ciencia, tecnología e innovación, pero con un componente social bien delimitado y conciso: el trabajo de cocreación 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 desarrolló el componente número tres “modelo de inclusión social”, en el ámbito del programa investigativo sobre oleaginosas promisorias, 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 el protocolo adaptado por Betancour (2014) bajo la supervisión de miembros del equipo del Lani-EAFIT Social.

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 cocrear un negocio en innovación social, de acuerdo con los deseos y las oportunidades que se presenten en las diferentes comunidades base, con las cuales se proyecta desarrollar iniciativas de negocio (Betancour Latorre, 2014, p. 34).

Etapas del desarrollo

Este protocolo presenta, de manera ordenada, las etapas del trabajo (figura 2): 1) planeación; 2) preparación y reconocimiento; despliegue del proceso; 3) transferencia de conocimientos desde y hacia la comunidad, y 4) materialización y devolución de resultados. Cabe resaltar que las etapas se convierten en una serie de hitos por superar en el tiempo del proyecto de cocreación, pero también se establecen procesos de retroalimentación, donde algunas de las etapas se traslapan y hacen parte de todo el ciclo.

Figura 2. Propuesta metodológica del trabajo con base en la pirámide Lani-EAFIT Social

136



Fuente: Betancour (2014 p.33).

Etapa 0: planeación

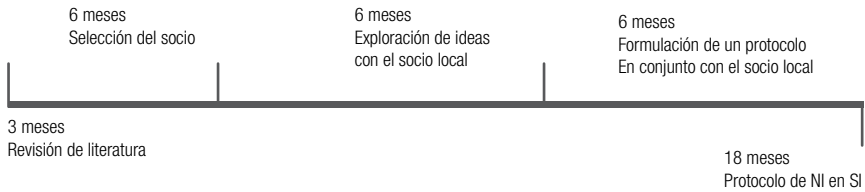
Esta etapa abarcó la planificación del proyecto, la documentación y el establecimiento del plan de gestión, monitoreo y control de las actividades, con el objetivo de construir la ruta hacia la consecución del objetivo propuesto. También incluyó la consolidación del grupo de trabajo que estuvo encargado de cada una de las actividades.

El componente referente al modelo de negocio inclusivo fue diseñado con base en una línea de tiempo (figura 3) de dieciocho meses de trabajo (seis meses para la selección de los socios locales, seis meses para la exploración de ideas con

los partícipes del proceso y seis 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.

137

Figura 3. Línea de tiempo del componente



Fuente: Muñoz (2014).

Etapa 1: preparación

Esta etapa consistió en tres fases, todas encaminadas a la selección de uno o varios socios locales, a través de un riguroso proceso de selección donde se invitó a participar a toda clase de organizaciones sociales en el Bajo Cauca antioqueño. El socio local tiene como fin principal facilitar la apertura y el encuentro con actores sociales de la zona elegida. Puede participar activamente de las actividades y e integrarse al plan de trabajo, si así lo define, pero puede también, luego de facilitar el proceso, retirarse una vez que se hayan cumplido los propósitos de su participación. La idea de que intervinieran tantas organizaciones parte del objetivo de evaluar intereses de los actores de la subregión, lo cual se logra al socializar el proyecto, para identificar a los actores que pueden estar más interesados. Las tres partes de la etapa fueron:

1. Una búsqueda en la zona para identificar las posibles asociaciones que servirían como socios locales estratégicos en el acompañamiento del proyecto.
2. El establecimiento de unos criterios⁷ para la selección de las diez organizaciones que mejor se ajustaran al perfil de socio local estratégico.

7 Grado de formalización, conformación de la organización, experiencia previa en otros convenios y contratos, disponibilidad de suelo, accesibilidad al terreno cultivable, entre otros.

3. Una visita a las diez organizaciones para observar la accesibilidad a sus terrenos y su vocación de cultivos, mientras se aplicó un índice de capacidad organizacional a cada una de estas.

Luego del proceso de tamizaje, el socio local seleccionado fue Asobosques, del municipio de El Bagre, pero en las diferentes reuniones de los equipos de trabajo (Lani y UPB), se acordaron como socios locales las tres organizaciones que participaron en El Bagre y que lograron puntuaciones altas en el índice de capacidades organizacionales. Por su ubicación estratégica y adicional, cada una de ellas presenta 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 del cultivo de sacha inchi. La fusión de estas características da una mayor viabilidad al proyecto y conforma una masa crítica fundamental para la cocreación del negocio inclusivo.

Etapa 2: configuración del proceso creativo

Se identificaron, dentro de la comunidad, personas organizadas y apropiadas que desarrollaran actividades de valor mutuo; allí fueron clave las tres organizaciones seleccionadas como socios locales: Asogrecan, Asobosques y Asoamiagro, puesto que sirvieron de orientadores para la selección de comunidades específicas, con las cuales se pudo identificar posteriormente capacidades de utilidad para el proyecto.

Entre las fases de consolidación de un equipo articulado se hicieron ejercicios orientados a la construcción de la confianza y el trabajo conjunto en torno a nuevas ideas de negocios que pudieran beneficiar a toda la colectividad. Este proceso se realizó luego de una inmersión en la comunidad, en la cabecera municipal del Bagre y en los corregimientos Puerto Claver y Puerto López, con el fin de conocer su cotidianidad. Allí se identificaron algunas personas que desarrollaban actividades de valor mutuo o unidades productivas como forma de sustento en el interior de las familias.

Etapa 3: fortalecimiento de capacidades

Después de la inmersión, se seleccionaron a 35 personas con habilidades de liderazgo y emprendimiento, para generar procesos facilitadores que permitieran la asociatividad, es decir, identificar la confianza entre ellos, además de ideas

potenciales de valor común. Se conformaron así dos grupos, uno de mujeres (“Las Emprendedoras”) y otro compuesto en su mayoría por hombres (“Los Constructores”), con los cuales se desarrolló una serie de actividades de consolidación y fortalecimiento de grupos. 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.

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 elaborar conjuntamente la propuesta de un negocio inclusivo. Se enfatizó en que las organizaciones reconocieran la importancia de fortalecerse e interactuar entre ellas; además, se observaron habilidades de liderazgo, principalmente entre las personas más jóvenes, junto con la experiencia de algunas personas adultas.

Encuentro 2. Se desarrollaron dos talleres participativos (uno con los “hombres constructores” y otro con las “mujeres emprendedoras”), que consistían en tres actividades grupales, con el objetivo de hacer un inventario de recursos y necesidades, es decir, de ver qué capacidades tienen y qué pueden hacer con esos potenciales para desarrollar proyectos o ideas productivas. En este se empezaron a generar lazos de confianza y una mayor integración entre los miembros de las organizaciones participantes.

Encuentro 3. Este encuentro se basó en la discusión de cuatro interrogantes, como estrategia pedagógica para suscitar la discusión: 1) ¿para qué se han conformado en equipo?, 2) ¿qué se proponen hacer?, 3) ¿cómo lo van desarrollar? y 4) ¿con qué lo van a desarrollar?

Allí comenzó a cobrar fuerza la idea de realizar un negocio a partir de la elaboración de productos a base de sachá inchi (dulces, bebidas con chocolate, aceites, alimentos para humanos y para animales) y se destacó el hecho de que algunas personas adultas ya hubieran incursionado en la elaboración artesanal y venta de productos de sachá, como bebidas refrescantes, panelitas, chocolate con sachá y aromáticas.

Encuentro 4. En estos talleres se realizó un ejercicio de lluvia de ideas, con el fin de compilar las posibilidades de negocio que plantearon los participantes en torno al aprovechamiento de los subproductos de sachá inchi. Estas se categorizaron por temáticas y según su viabilidad. Las mujeres emprendedoras plantearon ideas, como la de un laboratorio de estudio para la producción de alimentos derivados de sachá inchi para el consumo humano, y también para animales; un

laboratorio para la fabricación de productos cosméticos, y también para la salud y la belleza. Por otro lado, los hombres constructores plantearon la producción de tutores (postes, espalderas), bioabonos y cuidado para animales, entre otros.

Encuentro 5. Se retomó la lluvia de ideas desarrollada en los encuentros anteriores y se profundizó en un inventario de los recursos y necesidades que hay en la zona, con el fin de preseleccionar la mejor idea de cada equipo.

Encuentro 6. Se realizó una actividad de elaboración de galletas y avena a base de sacha inchi, por iniciativa de las mujeres emprendedoras. En el equipo de los hombres transformadores no se llevó a cabo la actividad, ya que sus ideas requieren más investigación y procesos más elaborados.

Encuentro 7 (semana de inmersión en Medellín). En esta etapa ya se tenía un equipo consolidado, además de un inventario de aspectos por mejorar; por esto, se diseñaron talleres para brindar capacitación en 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 aquellas que tuvieron más continuidad en los procesos desarrollados en los seis encuentros en el Bajo Cauca.

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 una 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, y así construir 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 cómo “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.

Etapa 4: materialización

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

141

Este plan de negocios es una herramienta clave para dar paso a la configuración del negocio, puesto que brinda orientación sobre aspectos como el modelo organizativo, el análisis del entorno y del mercado, además de todo el entramado de factores técnicos por tener en cuenta en el proceso productivo.

Después de la realización de todo el proceso de cocreación con los participantes, se llegó a la conclusión de que el producto más adecuado para el establecimiento del negocio es la harina de sachá inchi. Además de servir como alimento para humanos y animales, también es un insumo para la producción de otro tipo de subproductos, como galletas y *muffins*, los cuales son carbohidratos producidos a base de una fuente rica en proteína (harina de sachá inchi) que aportaría nutrientes a los niños y a la población escolar en general.

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, con el fin de lograr más solidez en el alcance y la sostenibilidad en el tiempo.

Monitoreo y seguimiento

El componente modelo de inclusión social se encargó de dinamizar la cocreación 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 propone unas pautas que serán de utilidad para realizar el seguimiento y la evaluación de las iniciativas posteriores que pongan en marcha el plan de negocios para la producción y comercialización de harina, galletas y *muffins* de sachá inchi.

Se espera que el negocio inclusivo posterior a su implementación logre rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo (en lo económico, social, humano y ambiental), 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).

142

Según Bejjani (2010, p. 48), la rentabilidad que brindan los negocios inclusivos a las familias se mide al realizar un contraste entre la utilidad neta del proyecto y las necesidades de ingresos mínimas para el sostenimiento de una familia. En el caso de que la utilidad neta sea mayor que los requerimientos mínimos de la familia, se debe continuar con el proyecto de empresa; en el caso de una respuesta contraria, se debe realizar modificaciones al plan, para buscar ampliar su rentabilidad, 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, al fortalecimiento del capital social y al logro efectivo de la autonomía económica. En la tabla 1 se proponen los indicadores de negocio inclusivo.

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, y de crear 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:

- 1) 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.

Tabla 1. Indicadores de negocio inclusivo

Indicador	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al cuarto año de ejecución de la iniciativa, las personas pertenecientes al negocio inclusivo evidencian mejoras en su calidad de vida. ▪ Número 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 destinará recursos para la ejecución de proyectos de fomento para el cultivo de sachu inchi y otras oleaginosas promisorias en la región. ▪ Las condiciones de mercado en la subregión del Bajo Cauca resultan favorables para la operación del negocio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A los cuatro años de operación, el negocio inclusivo se habrá fortalecido y se formará más robusto. ▪ Tasas de abandono de socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance del negocio inclusivo. ▪ Informes de evaluación y seguimiento a partir de la aplicación del Índice de Competencias Organizacionales (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 sólida, con organizaciones de la sociedad civil empoderadas, que trabajan de manera mancomunada por el bienestar colectivo en la subregión.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al terminar el cuatrienio, se logra una administración eficiente y autónoma de los recursos en el negocio inclusivo. ▪ Rentabilidad sobre ingresos. ▪ Porcentaje 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 a créditos. ▪ Las instituciones educativas ofrecen constantemente cursos de educación para el trabajo y promueven la implementación de buenas prácticas.

Continúa

Indicador	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al finalizar el cuatrienio, la empresa creada comienza a trabajar en red con otros negocios inclusivos de la región del Bajo Cauca. ▪ Número de acuerdos de cooperación firmados. ▪ Número 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 escala subregional. ▪ Se replica el establecimiento de negocios inclusivos en otros municipios de la subregión del Bajo Cauca.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. ▪ Promedio de horas de formación por personal empleado. ▪ Porcentaje de trabajadores 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 del Bajo Cauca. ▪ Se estandarizan las buenas prácticas agroindustriales.

Fuente: elaboración propia.

- 2) Se aplicó el protocolo diseñado en el Lani-EAFIT Social para el trabajo con comunidades de BdeP, y se mostró la solidez de la metodología de intervención durante cada una de sus fases de aplicación.
- 3) 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 cocreación; adicionalmente, se avanzó en la difícil tarea de crear vínculos de confianza entre los participantes de la comunidad, y entre estos y la institucionalidad formal, condición necesaria para el empoderamiento de las personas, con miras al bienestar común y la búsqueda de la autonomía económica.

145

Si bien a través del desarrollo de este proyecto no se llegó a la materialización del negocio inclusivo, se propone un protocolo que oriente las actividades de diferentes actores para poner en marcha el negocio. Se requiere un compromiso serio por parte de las organizaciones, la comunidad y el Gobierno, para darle relevancia y continuidad a este proceso, y permitir así su apropiación por parte del territorio y todos sus estamentos.

En todo el proceso de acercamiento al territorio, y en los intercambios de saberes para la construcción de ideas conjuntas de negocio, surgieron una serie de limitantes: desconfianza de los actores locales hacia la institución; problemas con las comunidades participantes, como desmotivación por parte de algunas personas, dificultades para conseguir cohesión grupal, y la búsqueda de intereses individuales por parte de algunos actores, en detrimento del beneficio común.

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, lograr cambios reales y superar barreras estructurales de pobreza, marginación e inequidad. Estos procesos asociativos están llamados a ser los motores de cambio, porque se da un paso significativo del asistencialismo a la generación de potencialidades y capacidades instaladas en los territorios.

Referencias

146

- Bejjani, J. C. (2010). *Análisis de la efectividad de los negocios inclusivos para disminuir la pobreza en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Betancour Latorre, A. (2014). *Propuesta metodológica para la creación de negocios inclusivos en el Laboratorio de Aprendizaje en Negocios Inclusivos (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* (pp. 273-298). Santiago de Chile: Universidad del Bio-Bio.
- Bruni Celli, J. y González, R. A. (2010). Negocios rentables con impacto social. *Debates IESA*, 15(3), 4-19.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). *Cámara Medellín*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/presentacion%20desarrollo%20antioquia%20decada.pdf>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2012). *Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.cecodes.org.co/negocios.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Dane*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Met_indicador_import_economica_mpal_2014.pdf
- Díaz Algarín, Á. A. y Piedrahíta López, C. A. (2014). *Cocreación de modelos de empresa social en la subregión del Bajo Cauca* (tesis inédita de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Centro de Innovación para Negocios Inclusivos. (2015). *El Centro de Innovación para Negocios Inclusivos (Cini)*. Recuperado de <http://cini.globalcad.org/que-es-cini/la-red-global-de-laboratorios-bdp/>
- Fundación Ideas para la Paz. (2014). *Dinámicas del conflicto armado en el Bajo Cauca antioqueño y su impacto humanitario*. Recuperado de <http://cdn.ideaspaz.org/media/websitedocument/52efd828c4cbe.pdf>
- Garmendia, F., Pando, R. y Ronceros, G. (2011). Efecto del aceite de sacha inchi (*Plukenetia volúbilis* L.) sobre el perfil lipídico en pacientes con hiperlipoproteinemia. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(4), 628-632.
- Gobernación de Antioquia. (2009). *Perfil de la subregión Bajo Cauca*. Medellín: Departamento Nacional de Planeación.
- Gobernación de Antioquia. (2014). *Reporte de últimas mediciones disponibles*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/GobAnt/presentacin-indicadores-antioquia-201-aos-lunes-11-de-agosto>
- Kamani, A. (2006). The misfortune at the bottom of the pyramid. *Greener Management International*, (51), 99-110.
- Licandro, O. (2012). *Los negocios inclusivos*. Washington: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (s. f.) *Huiguerilla*. San José: Autor.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. y Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Londres: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

Muñoz, Y. (2014). *Informe de avance Componente 3: negocios inclusivos* (Proyecto de Investigación Técnico-Social de las Oleaginosas Promisorias: Higuierilla y Sachá Inchi con Miras a su Desarrollo Agro-Industrial). Medellín.

Murillo, D. y Buckland, H. (2014). *La innovación social en América Latina: marco conceptual y agentes*. Washington: Instituto de Innovación Social de Esade y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).

North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Pineda Escobar, M. (2014). *Negocios y sostenibilidad en la base de la pirámide*. Punto de Vista, 95-116. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5070742>

Prahalad, C. K. y Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 1-11.

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: Creating

sustainable development. *Harvard Business Review*, 2-26.

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26(1), 2-14.

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

Simanis, E. y Hart, S. (2008). *The base of the pyramid protocol: Toward next generation bop strategy* (2.ª ed). Ithaca, NY: Center for Sustainable Global Enterprise.

Universidad EAFIT. (2013). *Laboratorio de aprendizaje en negocios inclusivos (LANI)*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/social/proyectos/Paginas/laboratorio-negocios-inclusivos.aspx>

Universidad EAFIT. (s. f.). *EAFIT Social*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/social/acerca-nosotros/Paginas/mision-vision.aspx>

World Business Council for Sustainable Development. (2005). *World Business Council for Sustainable Development*. Recuperado de <http://www.wbcsd.org/newsroom/brand-window-stories/business-in-developing-countries.aspx>