

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CREACIÓN DE NEGOCIOS
INCLUSIVOS EN EL LANI-EAFIT SOCIAL**

ALEJANDRA BETANCOUR LATORRE

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
MAGÍSTER EN INGENIERÍA

Asesor: PAULA MARCELA HERNÁNDEZ DÍAS

MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE INGENIERÍA
2014

CONTENIDO

Introducción.....	1
1. EN CONTEXTO.....	3
1.1 El Soporte: Desarrollo Sostenible	3
1.2 Comunidades Base: Concepto de la BoP	7
1.2.1 Desarrollo de Negocios con la base de la pirámide: El Protocolo	8
1.2.2 Laboratorios de aprendizaje de la BoP.....	11
1.2.3 Los Negocios Inclusivos	13
1.2.4 El diseño con los pobres: Diseño centrado en las personas	16
1.5 El Contexto Colombiano	19
1.5.1 Desarrollo Sostenible.....	19
1.5.2 Comunidades Base.....	21
1.5.3 Laboratorios de aprendizaje de la BoP	22
1.5.4 Negocios Inclusivos.....	23
2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	26
2.1 Puntos clave de análisis del Protocolo de la BoP	26
2.2 Análisis de Convergencia.....	28
3. CREACIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL LANI.....	34
3.1 Descripción de la metodología propuesta.....	35
1.5.5 ETAPA 0: PLANEACIÓN DE PROYECTO	35
1.5.6 ETAPA I: PREPARACIÓN	36
1.5.7 ETAPA II: CONFIGURACIÓN DEL PROCESO CREATIVO.....	39
1.5.8 ETAPA III: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	43
1.5.9 ETAPA IV: MATERIALIZACIÓN	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pilares del Desarrollo Sostenible.....	4
Ilustración 2 Surgimiento del Desarrollos sostenible.....	5
Ilustración 3 Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	6
Ilustración 4 Pirámide Económica Mundial.....	8
Ilustración 5 Protocolo BoP.....	9
Ilustración 6 red global de laboratorios de la BoP	12
Ilustración 7 Definiciones de Negocios Inclusivos.....	14
Ilustración 8 Los negocios inclusivos y sus actores.....	15
Ilustración 9 Línea del tiempo de la BoP y los NI	16
Ilustración 10 Lupas del Diseño Centrado en las personas.....	17
Ilustración 11 Pirámide Socio-Económica de la población Colombiana.....	21
Ilustración 12 Pertenencia étnica Colombiana.....	22
Ilustración 13 Asociados CECODES.....	25
Ilustración 14 Sesiones de creatividad	30
Ilustración 15 Mandala de la propuesta metodológica	31
Ilustración 16 Propuesta Metodológica vs Protocolo de la BoP	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategia de la BoP.....	9
Tabla 2 Fases, pasos y componentes clave Protocolo BoP Stuart Hart y Eric Simanis.....	10
Tabla 3 Etapas del Diseño centrado en las personas.....	18
Tabla 4 Porcentaje de avance de los ODM en Colombia	19
Tabla 5 Iniciativas de Technoserve en Colombia	23
Tabla 6 Tiempos estimados de la duración de la metodología	34
Tabla 7 Matriz de validación ETAPA 0.....	35
Tabla 8 Matriz de validación ETAPA I	38
Tabla 9. Escenarios de trabajo	39
Tabla 10 Matriz de validación ETAPA II	42
Tabla 11 Matriz de validación para la ETAPA III	44
Tabla 12 Matriz de validación ETAPA IV	47

ANEXOS

Anexo 1 Los 10 principios del Pacto Global	57
Anexo 2 Red de Laboratorios de la BoP en el Mundo	58
Anexo 3 Negocios Inclusivos en América Latina	62
Anexo 4 Prácticas y Criterios en Colombia	66
Anexo 5 Iniciativas Colombianas de Negocios Inclusivos.....	67
Anexo 6 Cuadro comparativo entre el Protocolo de la BoP y Las Etapas de los NI	70
Anexo 7 Convergencia entre el Protocolo de la BoP y la Metodología del Diseño Centrado en las Personas	73
Anexo 8 Técnica grupales para la recolección de información.....	75
Anexo 9 Entrevistas.....	77

SIGLAS

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ANSPE: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema
APC: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
BoP: Base of the pyramid (Base de la Pirámide)
CECODES: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONNIC: Comité Nacional de Negocios Inclusivos Colombia
DCP: Diseño Centrado en las Personas
FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación)
FBAA: Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos
ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
IUCN: International Union for Conservation of Nature (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza)
IUCNF: International Union for the Conservation of Natural Resources (Unión Internacional para la Conservación de los Recursos Naturales)
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio.
ONU: Organización de las Naciones Unidas
OMS: Organización Mundial de la Salud
OPS: Organización Panamericana de la Salud
PMA: Programa Mundial de Alimentos
PLA: Participatory Learning Action (Acción de aprendizaje participativo)
PRA: Participatory Rural Apraisal (Evaluación rural participativa)
RAP: Rapid Assessment Process (Proceso de Evaluación rápida)
RDS: Red de Desarrollo Sostenible
RENI: Red Empresarial en Negocios Inclusivos
RSE: Responsabilidad Social Empresarial
SEKN: Social Enterprise Knowledge Network
UNICEF: United Nations Children's Fund (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia)
UNDP: United Nations Development Program
WBCSD: World Business Council for Sustainable Development
WCS: World Conservation Strategy
WRI: World Resource Institute

Introducción

En la actualidad más de 1000 Millones de personas viven en la pobreza a nivel mundial (World Bank, 2014), conociendo esta situación de exclusión social y económica que presentan las personas que pertenecen a las comunidades base; conociendo esta información a nivel mundial, se analiza cual es el porcentaje de personas consideradas como comunidades base en Colombia, y se descubre que, hoy en día hay alrededor de 47 millones de habitantes en el país (DANE, 2013), en donde para el año 2013 un 32.2% de estos habitantes vivía en condiciones de pobreza y 10.1% vivía en condiciones de pobreza extrema (DPS, 2013). A raíz de esta problemática surgen diversas metodologías las cuales trabajan en pro de las comunidades base, siendo estas, el concepto de la BoP, que plantea el protocolo de la base de la pirámide; el trabajo social que se plantea con la metodología de IDEO del diseño centrado en las personas y el World Business Council for Sustainable Development que desarrollo los negocios inclusivos como método para trabajar en pro de las comunidades base. En el año 2010, surge el Laboratorio de aprendizaje en la base de la pirámide y Negocios Inclusivos (LANI-EAFIT Social), en la Universidad EAFIT, el cual busca trabajar con las comunidades base en el país, para ayudarlas a desarrollar proyectos que se conviertan en negocios los cuales les permitan mejorar su calidad de vida y prosperar para su futuro, el LANI en su planteamiento teórico se ha acogido a la metodología de la base de la pirámide, pero debido a que el protocolo no ha sido usado en Colombia, se desconoce su pertinencia para el trabajo con las comunidades base, debido a esto, se ve la necesidad de plantear una metodología para la creación de negocios inclusivos en su contexto de acción, por esto en el presente trabajo se observará la siguiente estructura.

Para poder conocer como se ha trabajado con las comunidades base en diferentes del mundo, se ha realizado una revisión bibliográfica, la cual arroja información relacionada con las entidades que realizan trabajos de inclusión social con y para las comunidades base, encontrando el surgimiento a nivel mundial de la red de laboratorios de aprendizaje de la BoP, estos buscan apoyar a las comunidades bases a desarrollar sus propias iniciativas de negocio, en donde relacionan la inclusión social con el cumplimiento del desarrollo sostenible, como está planteado por las Naciones Unidas, en donde se lucha por conseguir una equidad social, mejorar la economía y a velar por la conservación del medio ambiente. Se hace una contextualización en el mundo referente al desarrollo sostenible para poder entender la importancia o la pertinencia del trabajo con la base de la pirámide y los negocios inclusivos para el cumplimiento de estrategias como los objetivos del milenio y la agenda 21, y también se analiza este en el contexto colombiano; (Red Pacto Global Colombia, 2013; UNDP., 2005; UNEP., 2012). Se hace necesario el entendimiento del porque han surgido las

entidades que trabajan con las comunidades base, por lo cual se realiza un recuento histórico y se contextualiza la razón de ser de las organizaciones que ayuden a generar negocios para los pobres, como se puede apreciar en el Capítulo 1.

Una vez analizado el contexto a nivel mundial y el contexto colombiano, se ve la necesidad de analizar las metodologías utilizadas para el trabajo con las comunidades, como se puede observar en el Capítulo 2, en donde se estudian tres metodologías reconocidas; siendo el protocolo de la BoP la metodología base, bajo la cual trabaja el LANI, conociendo esto se toma la metodología planteada por CECODES, para realizar negocios inclusivos, y finalmente se revisa la metodología del diseño centrado en las personas planteada por IDEO, la cual es utilizado por las empresas de carácter social. Con estas se realiza un análisis de convergencia, para así poder definir los puntos clave, los aspectos comunes y complementarios; esto se logra al realizar una serie de trabajos grupales e investigaciones.

Del análisis de convergencia surge la idea de realizar una propuesta metodológica para la creación de negocios con y para las comunidades base, como se puede apreciar en el Capítulo 3 la propuesta planteada busca adaptar esta metodología al contexto colombiano, basada en las condiciones de vida de la sociedad Colombiana y de acuerdo a las características de las comunidades en donde se vayan a desarrollar los futuros proyectos. Esta metodología permitirá trabajar con las diferentes comunidades y lograr desarrollar negocios que a su vez logren ser sostenibles en el tiempo y mejoren su calidad de vida.

1. EN CONTEXTO

Este capítulo contextualizará al lector acerca de algunas iniciativas y estrategias que nacieron a partir de la comisión Mundial sobre Medio Ambiente y desarrollo de las Naciones Unidas, como fue el surgimiento del Desarrollo sostenible y algunas de las iniciativas que allí se establecieron para trabajar en pro del desarrollo global; dando inicio con la agenda 21, los objetivos del milenio y el pacto global. Así mismo se especifica el surgimiento del concepto de base de la pirámide y se plantea la posibilidad de trabajar con las comunidades base para ayudarlas a mejorar su calidad de vida, mediante la aplicación del protocolo de la base de la pirámide, los negocios inclusivos y el diseño centrado en las personas; estos conceptos mencionados, finalmente se abordaran desde el contexto Colombiano.

1.1 El Soporte: Desarrollo Sostenible

La Organización de las Naciones Unidas fue creada para preservar la paz por medio de la cooperación internacional, el desarrollo y la seguridad. Hoy en día 191 países pertenecen a la Organización, tiene como objetivo trabajar por los derechos humanos, de los niños, de las comunidades desplazadas, de libre participación, a la educación y al desarrollo. A raíz de la creación de esta organización en el año 1972 se da la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, y a partir del desarrollo estas conferencias y comisiones se plantea el desarrollo sostenible, en donde se busca aprovechar la sostenibilidad ambiental como un factor de mitigación de la pobreza y del bienestar de la población (United Nations, 2013).

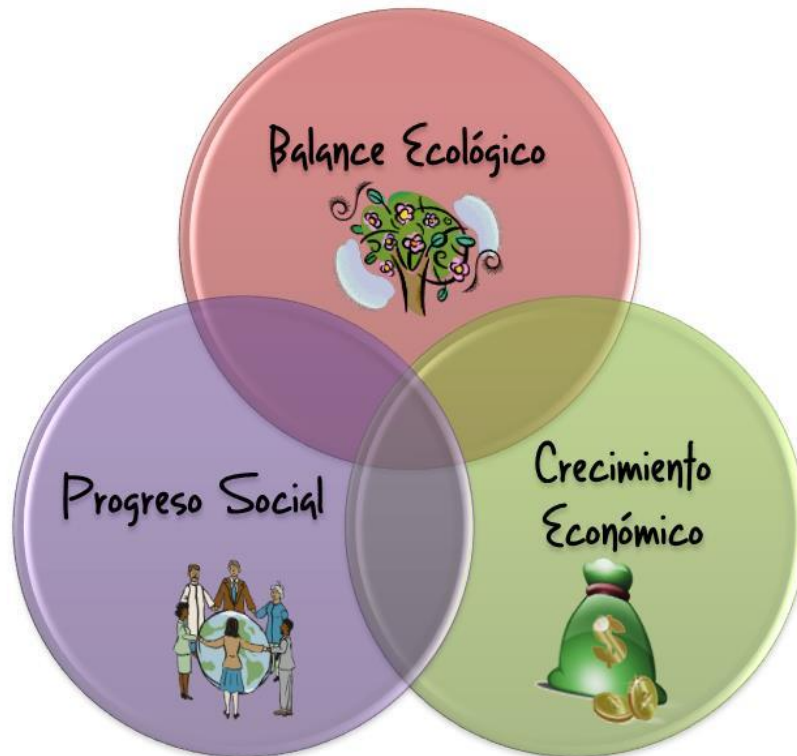
En el año 1983 las Naciones Unidas decidieron crear un órgano internacional independiente, el cual tuviera como interés principal el medio ambiente; de allí surgió la "Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas". Ya en el año 1987 en la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, surgió el reporte "Nuestro Futuro Común", también conocido como la "Comisión Brundtland"¹; En esta se plantea que la humanidad debe cambiar su estilo de vida, porque el uso y extracción en exceso de los recursos naturales, están generando una gran degradación ecológica, causando que las próximas generaciones no tengan acceso a estos recursos, y al no poder acceder a los recursos naturales afectaría su calidad de vida (United Nations., 1987). De esta reunión se define el concepto de desarrollo sostenible como aquel que "Satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades², En la Ilustración 1, se puede apreciar cuales son los tres pilares que representan el desarrollo sostenible, el balance ecológico, el progreso social y el crecimiento

¹ Se llamó así por la presidenta de la Comisión, Sra. Gro Harlem Brundtland.

² Definición Desarrollo Sostenible: (United Nations., 1987)

económico y su intersección denota el desarrollo sostenible; entre más grande sea su intersección, mejores resultados se tendrán en la región en donde se implemente.

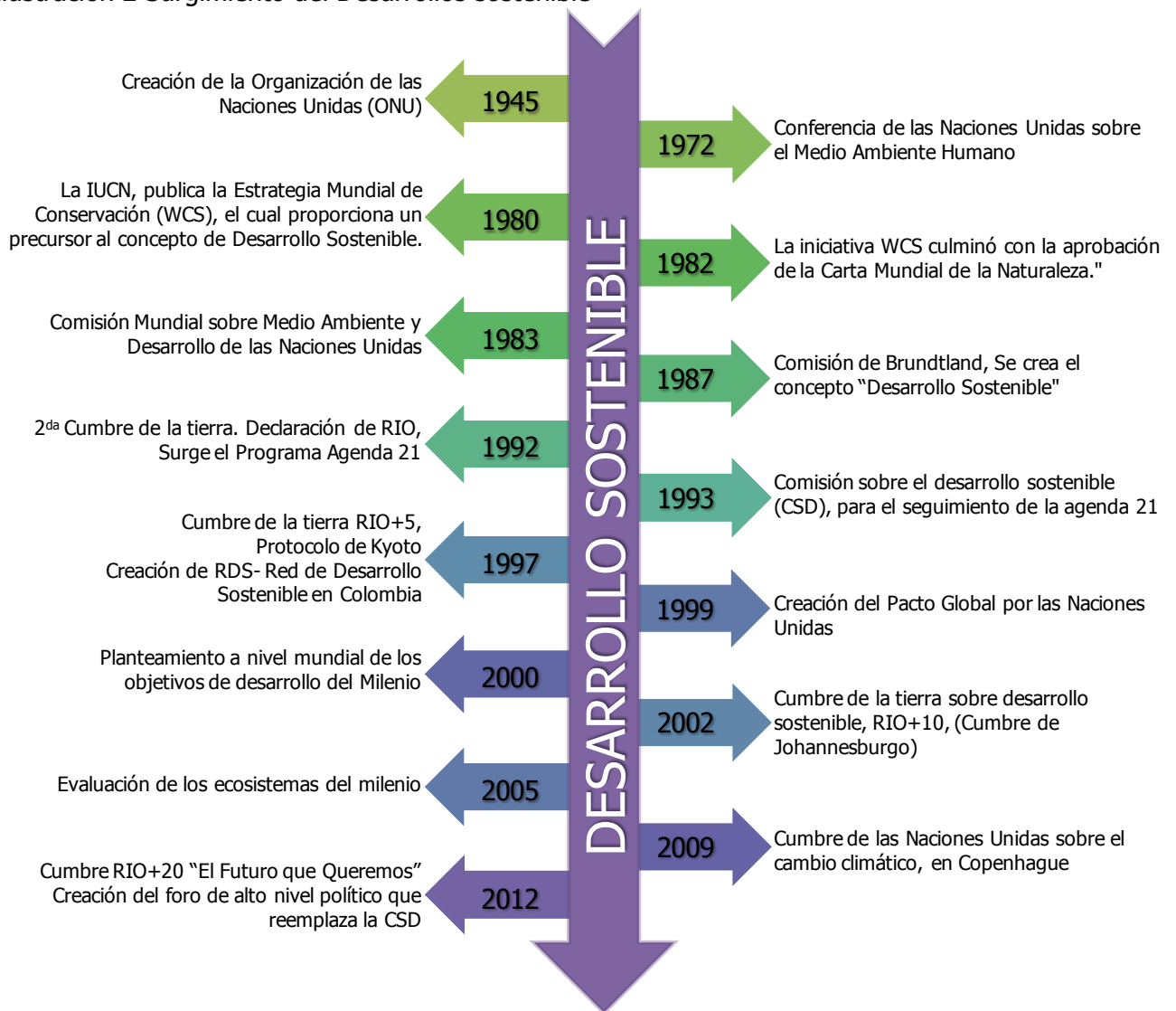
Ilustración 1 Pilares del Desarrollo Sostenible



Fuente: Adaptado de las Naciones Unidas

El surgimiento del Desarrollo Sostenible implicó que los diferentes países que pertenecían a la comisión se comprometieran a luchar por una equidad social y ambientalmente responsable, para crear una nueva era de crecimiento económico (ver Ilustración 2). De las reuniones posteriores que se siguieron realizando han surgido proyectos a largo plazo con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, entre los que se encuentran la agenda 21, los objetivos del milenio y el pacto global.

Ilustración 2 Surgimiento del Desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia

En esta línea de tiempo se presentan los acontecimientos relevantes que ocurrieron a nivel mundial, los cuales impulsaron el desarrollo sostenible, y la lucha por el medio ambiente, el progreso social y el crecimiento económico.









Agenda 21: Surgió en el año 1992, en la conferencia de las Naciones Unidas, como un programa de acción para el logro del desarrollo sostenible a implementarse de manera global, nacional y localmente por las organizaciones miembros de la Organización de las Naciones Unidas; en la búsqueda de nuevas alianzas y la cooperación internacional para evitar el comportamiento negativo de las personas sobre el ambiente natural. Esta busca desarrollar políticas ambientales, sociales y económicas para lograr un desarrollo sostenible

(MinAmbiente., 2012). Abarca 4 secciones principales para su desarrollo a nivel regional en los diferentes países (UNEP., 2012):

- Sección I: Dimensiones Sociales y económicas
- Sección II. Conservación y gestión de los recursos para el desarrollo.
- Sección III. Fortalecimiento del papel de los grupos principales
- Sección IV. Medios de ejecución

Objetivos del Milenio: Para el año 2000, en la cumbre del milenio los líderes de diferentes países, se comprometieron en una alianza mundial para combatir la pobreza extrema, además de otros siete objetivos, los cuales tienen una fecha límite de cumplimiento hasta el año 2015 (Hahn, 2008; UNDP., 2005; ONU., 2010), estos fueron llamados los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en la Ilustración 3, se pueden apreciar los ocho objetivos.

Ilustración 3 Objetivos de Desarrollo del Milenio

<h2>OBJETIVOS DEL MILENIO</h2>	
 <p>1 Erradicar la pobreza extrema y el hambre</p>	 <p>5 Mejorar la salud materna</p>
 <p>2 Lograr la educación primaria Universal</p>	 <p>6 Combatir el VIH/SIDA, Malaria y otras enfermedades</p>
 <p>3 Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer</p>	 <p>7 Asegurar la Sostenibilidad Ambiental</p>
 <p>4 Reducir la mortalidad infantil</p>	 <p>8 Asociación Mundial para el Desarrollo</p>

Fuente: Adaptada de PNUD-Colombia

Estos objetivos son de vital importancia porque están ligados entre sí por la lucha de mejorar el nivel de vida de las personas, especialmente para aquellas que presentan un bajo nivel de ingresos (Ver numeral 1.2).

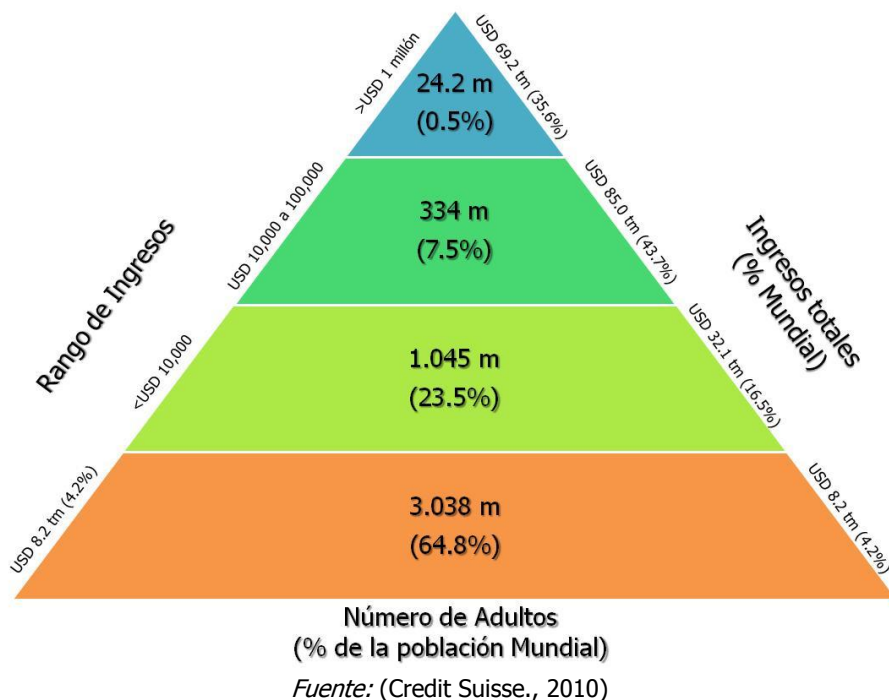
Pacto global: Es una iniciativa que tiene dos objetivos principales, el primero es comprometer a las empresas para que alineen sus actividades con 10 principios (Ver Anexo 1) universalmente aprobados en cuatro áreas específicas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción y el segundo, es realizar acciones que apoyen el cumplimiento de los objetivos del milenio (Red Pacto Global Colombia, 2013). De esta manera las empresas se comprometen con el desarrollo sostenible a través del Pacto Global, aportando su “grano de arena para la construcción de una mejor sociedad con principios sostenibles como combatir el trabajo infantil y adoptar prácticas de transparencia para luchar contra la corrupción” (Red Pacto Global Colombia, 2013)

1.2 Comunidades Base: Concepto de la BoP

El concepto de la “Base de la Pirámide” (BoP), es el que define al segmento demográfico compuesto por alrededor de cuatro mil millones de personas que poseen ingresos diarios alrededor de dos dólares (US\$2.00) diarios (Prahalad & Hart, 2005; Credit Suisse., 2010). La forma en cómo se plasma la distribución de la riqueza y la capacidad para generar ingresos, se realiza desarrollando una pirámide económica (ver Ilustración 4), en cuya parte superior se encuentran las personas con mayores ingresos y capacidad adquisitiva, y en la parte inferior se encuentran las personas que viven con un ingreso diario igual o menor a US\$2.00 (Antúnez-de-Mayolo, 2012; Credit Suisse., 2010)

C.K Prahalad y Stuart Hart (1999), fueron los creadores del concepto de la base de la pirámide, ellos realizaron una propuesta para trabajar con aquellos 4 mil millones de personas que vivían en condiciones de pobreza, los cuales están excluidos de los sistemas económicos en los diferentes países del mundo. Además que se considera que “la pobreza también se manifiesta por una restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social que limita las oportunidades de crecimiento personal” (Laboratorio Base de la Piramide, 2010). Las estrategias planteadas por los autores proponían que las grandes multinacionales deberían aprovechar los mercados emergentes (Prahalad & Lieberthal, 1998; Navia, 2011), porque estos se encontraban en proceso de desarrollo en diferentes países en donde se presentaba un alto porcentaje de personas que pertenecían a las comunidades base; los autores le planteaban a las empresas reevaluar el valor/rendimiento de sus productos y servicios para que estos fueran ofrecidos a las personas que pertenecían a la base de la pirámide y a su vez les ayudaran a mejorar su calidad de vida, convirtiéndolos en productores o distribuidores de los productos que fueran ambientalmente sostenibles y económicamente viables (Prahalad & Hart, 1999; Gardetti, 2009).

Ilustración 4 Pirámide Económica Mundial



En el trabajo realizado por Prahalad & Hart, en el año 1999, se proponen a las personas que pertenecen al nivel más bajo de la pirámide³, como potenciales consumidores, proveedores, distribuidores o emprendedores, con los cuales se busca mejorar la innovación tecnológica y los modelos de negocios (Gardetti, 2009; Prahalad & Hart, 1999) de las diferentes empresas, creando una sinergia entre la generación de riqueza y el progreso social (Márquez, Reficco, & Berger, 2009).

1.2.1 Desarrollo de Negocios con la base de la pirámide: El Protocolo

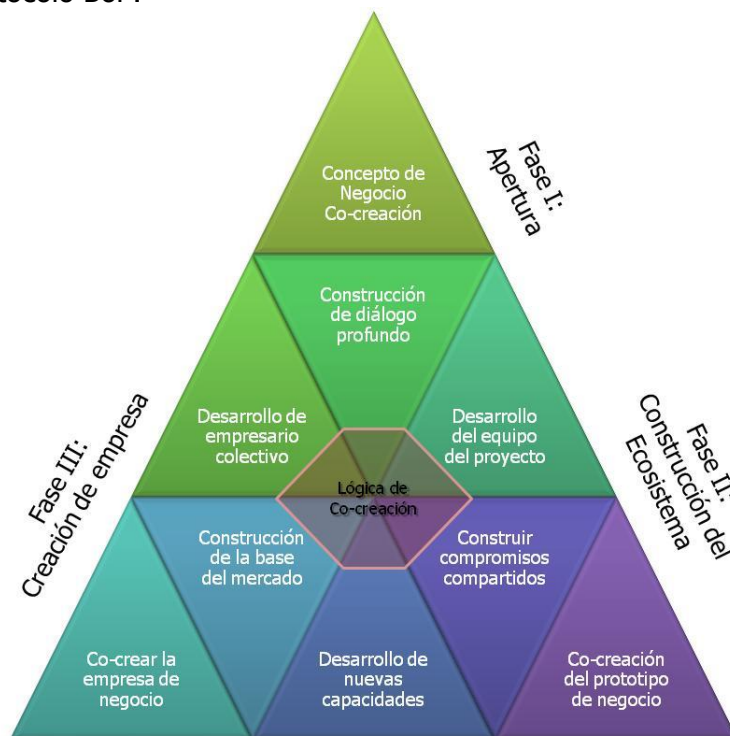
En el año 2005, Stuart Hart y Eric Simanis, publicaron el primer protocolo de la base de la pirámide; este contaba con los conceptos que Prahalad y los mismos autores venían desarrollando con las comunidades base. Para el año 2008, le realizaron algunas modificaciones y es el que se emplea para trabajo con la BoP.

El protocolo tiene como objeto principal crear "valor mutuo" mediante la "co-creación", en donde la generación de valor mutuo no solo implica la creación de un nuevo negocio, sino, que cada etapa del proceso genera valor para todos los socios. Por otro lado, el término co-creación, busca trabajar en igualdad de condiciones con las comunidades para imaginar, desarrollar y alcanzar un negocio sostenible que sea de todos los participantes (London,

³ Dentro de las comunidades que pertenecen a la base de la pirámide se toman en consideración, tanto las comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes, pero se excluyen las personas catalogadas como pobres extremos.

Anupindi, & Sheth, 2010; London & Hart, 2004; Simanis & Hart, 2008). En la Ilustración 5 se observa la estructura de la segunda edición del protocolo realizado por Simanis & Hart, en el año 2008.

Ilustración 5 Protocolo BoP.



Fuente: (Simanis & Hart, 2008)

La diferencia entre los dos protocolos, como puede observarse en la Tabla 1, radica en la visión que se tiene de la BoP; pasando de considerarla una fuente de fortuna para el negocio que la impulsa a un socio de creación de negocios.

Tabla 1 Estrategia de la BoP

Estrategia de la próxima generación de BoP	
BoP 1.0	BoP 2.0
BoP como consumidores	BoP como socios de negocio
Escuchar profundamente	Dialogo profundo
Reducir los puntos de precio	Expandir la imaginación
Rediseñar empaque, extender distribución	Unir capacidades y construir compromiso compartido
las relaciones mediadas por ONG	Relaciones directas y personales, mediadas por ONG
<i>"Venderle a los Pobres"</i>	<i>"Negocios de Co-Aventuramiento"</i>

Fuente: (Simanis & Hart, 2008)

El protocolo de la BoP está estructurado en tres fases principales, pero presenta una fase previa, la cual es el equivalente a un proceso de adaptación. Esta es conocida como proceso pre-campo, dentro del cual se selecciona el lugar en donde se desea realizar la labor, se define el equipo de trabajo de la organización que va a funcionar como empresa ancla⁴ y se selecciona al socio local; este último, debe tener muy buenas relaciones con las personas de la comunidad para servir de puente entre la empresa y la comunidad y facilitar la generación de la idea de negocio. En la Tabla 2 se muestran las tres fases del protocolo de la base de la pirámide, en donde se plantean los pasos a seguir y se da una breve descripción de cada una.

Tabla 2 Fases, pasos y componentes clave Protocolo BoP Stuart Hart y Eric Simanis

PROCESO PREPARATORIO	
Selección del lugar	Se escoge el lugar y la comunidad en donde se desarrollará el proyecto, se estructura un equipo de trabajo multidisciplinario el cual estará encargado de realizar las actividades con la comunidad. El socio local sirve de puente de comunicación entre las partes, y finalmente se busca un espacio en donde se puedan desarrollar todas las actividades .
Preparar y formar equipo	
Selección del socio local	
Crear entorno habilitador I+D	
FASE I: APERTURA	
Construcción de diálogo profundo	Se da inicio con la inmersión de las personas de la compañía en la comunidad, en donde comienzan a fortalecer sus relaciones de confianza con los miembros de la comunidad al compartir las actividades diarias que ellos efectúan, también se realizan diferentes actividades participativas en donde se crea un lenguaje propio entre ambos grupos.
Desarrollo del equipo del proyecto	
Desarrollo del empresario colectivo	
Concepto de Negocio co-creación	

⁴ Empresa ancla; es la empresa que va a financiar el proceso de desarrollo de nuevo negocio, con las comunidades.

FASE II: CONSTRUCCIÓN DEL ECOSISTEMA	
Desarrollo del equipo del proyecto	Se empieza a formalizar el equipo del proyecto, está formado por miembros pertenecientes a la empresa ancla y miembros de la comunidad, los cuales se seleccionaron luego de realizar las actividades planteadas en la fase de apertura. Se realizan actividades de acción de aprendizaje para desarrollar capacidades de los miembros y se conceptualiza un prototipo inicial del negocio propio entre ambos grupos.
Construcción de compromiso compartido	
Desarrollo de nuevas capacidades	
Prototipo de Negocio co-creación	

FASE III: CREACIÓN DE EMPRESA	
Desarrollo de nuevas capacidades	Se estructura el modelo de negocio, realizado pruebas a pequeña escala y se continúa con los procesos de acción de aprendizaje, para seguir desarrollando las capacidades de las personas, se centra específicamente en desarrollar capacidades administrativas y de liderazgo.
Construcción de la base de mercado	
Desarrollo del empresario colectivo	
Co-creación de la empresa del negocio	

Fuente: (Simanis & Hart, 2008)

Se ha encontrado, en la literatura, que el protocolo fue implementado en dos países África e India, en donde se trabajó con diferentes comunidades. En África (Kibera, Mathare, y Mitumba; y en la villa rural de Nyota) trabajaron con la compañía SC Johnson y en India (Hyderabad y Parvathagiri Mandal) trabajaron con la compañía Solae. Es de gran importancia resaltar que para el trabajo realizado en ambas comunidades, es crucial la fase I, ya que de esta se obtienen los resultados de la co-creación por darse el conocimiento e integración de la comunidad; descubriendo los deseos y las necesidades reales y así poder conseguir una idea de negocio inicial, esta suplirá las falencias encontradas dentro de la comunidad y las ayudará a salir adelante obteniendo un negocio estructurado y sostenible (Simanis & Hart, 2008).

1.2.2 Laboratorios de aprendizaje de la BoP

Con la necesidad de implementar el protocolo establecido por Simanis & Hart, se crea el primer laboratorio de aprendizaje de la BoP en el año 2000, en la Universidad de Carolina del Norte en Estados Unidos, el cual fue trasladado en el año 2004 a la Universidad de Cornell (Johnson Cornell University., 2012). Posteriormente surgen otros laboratorios de aprendizaje, en el Tecnológico de Monterrey, en la Universidad Stellenbosch, entre otros, ver Ilustración 9.

Con estos grupos se crea la red global de laboratorios de aprendizaje de la BoP, cuyo objetivo es servir como catalizador entre las asociaciones internacionales que ayudan a desarrollar experimentos locales y soluciones creativas a escala, buscando satisfacer las

necesidades de las comunidades de bajos ingresos alrededor del mundo (BoP Global Network, 2012; Growing Inclusiva Markets, 2010).

Los laboratorios de aprendizaje se reconocen por su interdisciplinariedad ya que funcionan como un consorcio de compañías, organizaciones no gubernamentales, empresarios, organizaciones multilaterales y académicos, los cuales buscan implementar soluciones de negocios para la pobreza global (BoP Global Network, 2012)

Actualmente existen 20 laboratorios los cuales conforman la red global de laboratorios de aprendizaje de la BoP, (Ilustración 6); cada uno tiene comunidades y alcances propios de la región que impactan, como puede observarse en la recopilación hecha en el Anexo 2. En general, los laboratorios han surgido en asocio con una Universidad, siendo la Universidad de Cornell el socio estratégico de aproximadamente el 37.5% de los laboratorios existentes.

Ilustración 6 red global de laboratorios de la BoP



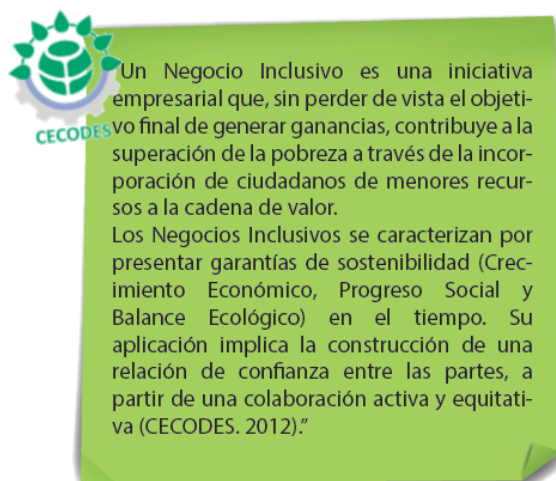
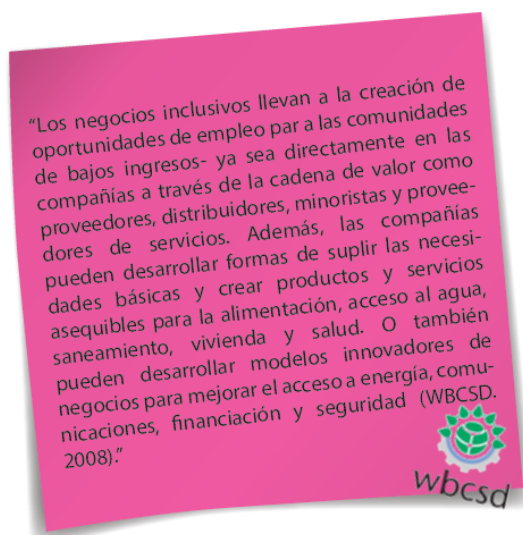
Fuente: BoP Global Network

1.2.3 Los Negocios Inclusivos

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan en el sector empresarial y en pro del desarrollo sostenible. Está gobernado por representantes de las compañías que lo conforman y fue creado en el año 1995 en una fusión del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible y el Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente. El consejo constituye una plataforma empresarial en donde se busca trabajar a favor del desarrollo sostenible mediante el trabajo en equipo de diversos actores (empresas, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organizaciones intergubernamentales) (WBCSD., 2005).

En el año 2005 el WBCSD, utilizó por primera vez el término de Negocios Inclusivos de manera oficial y con una definición específica; cabe aclarar, que desde los años 90, se venía trabajando con este tipo de negocios, pero eran vistos más desde el enfoque de responsabilidad social empresarial que como posibles modelos de negocios (CECODES., 2010). La definición del término Negocio Inclusivo varía de acuerdo con la entidad que lo promueve; en términos generales buscan incluir a las personas que pertenecen a la base de la pirámide dentro de su cadena de valor, ya sea como consumidores, proveedores, distribuidores o clientes, para que ellos puedan tener acceso a bienes, servicios y una mejor calidad de vida (SNV & WBCSD., 2010; The World Bank., 2012). En la Ilustración 7 se presentan algunas de las definiciones de las entidades que mayor participación tienen en el tema. En estas definiciones, se puede apreciar que el objeto principal de la creación de los negocios inclusivos es generar una sinergia entre objetivos de desarrollo y las operaciones en la cadena de valor de la compañía, para que así se puedan beneficiar comunidades de bajos recursos y la empresa misma (WBCSD., 2008).

Ilustración 7 Definiciones de Negocios Inclusivos



Fuente: Elaboración propia

Se tomaron las definiciones de WBCSD, CECODES, PNUD, IFC por ser las más representativas en la aplicación de los Negocios Inclusivos

Los negocios inclusivos le permiten a la empresa que lo aplica ampliar sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos (SNV & WBCSD., 2010), promoviendo que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial (SNV & WBCSD., 2010). Este concepto requiere mucha atención e innovación en la forma de hacer negocios, dado que su aplicación crea nuevas formas de empleo, desarrolla nuevos mercados, productos y servicios, estimulando el crecimiento económico y el espíritu empresarial (Golja & Požega,

2012; Gradl & Knobloch, 2009). Así, la metodología que se propone para la implementación de los NI, es la sinergia entre los diferentes actores como puede apreciarse en la Ilustración 8.

Ilustración 8 Los negocios inclusivos y sus actores

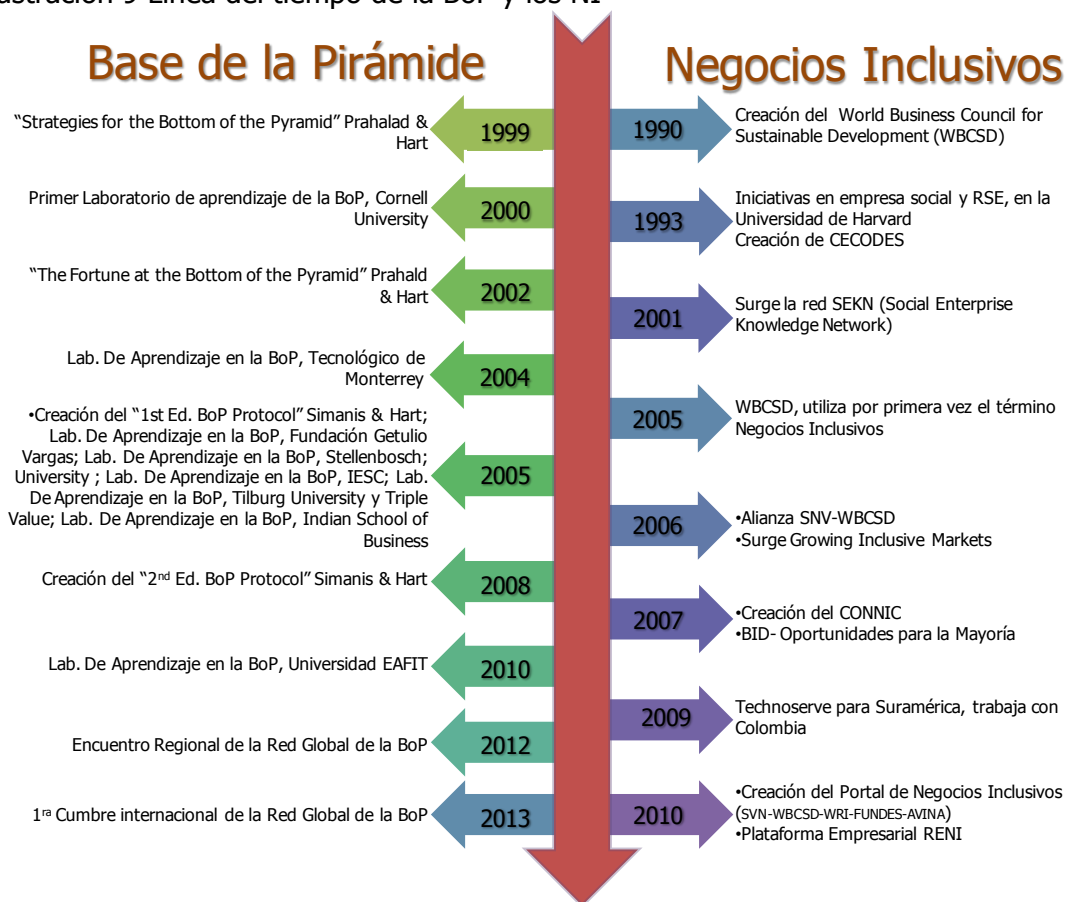


Fuente: Elaboración propia

En América latina se han creado diversos proyectos de implementación de Negocios inclusivos, los cuales fueron desarrollados y apoyados por empresas de diversos sectores económicos, el análisis de los proyectos permitió demostrar que cada uno de ellos tenía influencia directa en alguno de los ocho objetivos del milenio, por lo cual se decidió realizar un cuadro en el cual se presentaba la siguiente información: la empresa que apoyaba la iniciativa, sector del negocio en el cual se desarrolló el proyecto, el rol de las comunidades durante el proceso, y se establecieron los objetivos del milenio que se veían afectados positivamente por la implementación de estas iniciativas (Ver Anexo 3). Esta compilación de información permite apreciar que de los ocho objetivos del milenio, cinco de ellos se veían involucrados directamente, con el desarrollo de estos negocios. Casi todas las iniciativas aportaban al cumplimiento de la meta de la erradicación de la pobreza extrema y al objetivo que promueve asegurar la sostenibilidad ambiental, los otros objetivos que estaban directamente relacionados con estas iniciativas eran promover la igualdad de género, promover la educación primaria y crear una asociación para el desarrollo. Esta compilación de información permite valorar el compromiso de las diferentes empresas latinoamericanas con el desarrollo de un modelo de negocios inclusivos, con las comunidades base.

La evolución de los dos conceptos, la base de la pirámide y los negocios inclusivos han evolucionado en el tiempo permitiendo lograr un crecimiento y un desarrollo global, como puede observarse en la Ilustración 9

Ilustración 9 Línea del tiempo de la BoP y los NI



Fuente: Elaboración propia

1.2.4 El diseño con los pobres: Diseño centrado en las personas

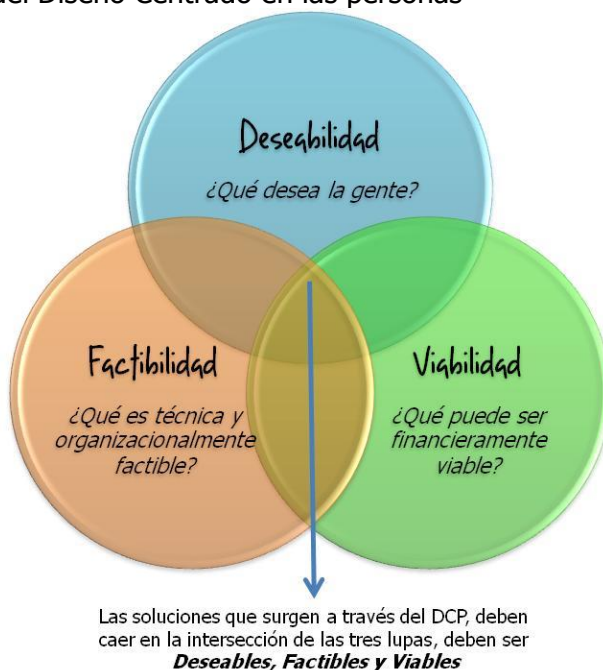
El Diseño Centrado en las Personas (DCP), es una metodología desarrollada por la empresa de consultoría en diseño IDEO, para buscar soluciones a las necesidades, deseos y oportunidades de las personas que pertenecen a la base de la pirámide. Esta metodología plantea realizar un trabajo interactivo entre equipo de trabajo de la empresa y las personas que pertenecen a la comunidad en donde se está desarrollando el proyecto, para que así se dé un proceso de creación mutua, y las ideas de todos sean tenidas en cuenta, encontrando posibles soluciones a las necesidades y deseos.

Como se puede apreciar en la Ilustración 10, el diseño basado en las personas posee tres lupas en donde para cada una de ellas se plantea una pregunta clave para poder desarrollar un proyecto; esta metodología se ejecuta en tres etapas, conocidas como Escuchar, Crear y Entregar, cuyo objetivo es, desarrollar una idea e implementarla, esto se alcanza a medida

se van identificando las necesidades, los sueños y los comportamientos de las personas participantes; esto se logra al desarrollar las actividades que son planteadas en cada una de las tres etapas, como se puede apreciar en la Tabla 3. Según IDEO, los expertos adquieren la capacidad de reconocer las necesidades de los usuarios, al interactuar y convivir con ellos durante el desarrollo del proyecto, ya que están cambiando el rol y “se están poniendo en sus zapatos”, por lo que las necesidades de la comunidad se convierten en “sus” necesidades, y esto les permite realizar un trabajo a un nivel más profundo y con un mayor compromiso (IDEO, 2011).

Según Tim Brown, presidente y CEO de IDEO, “el Design thinking⁵ es un acercamiento a la innovación centrado en las personas, este se basa en las herramientas del diseñador, para así integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de tecnología y los requerimientos para el éxito de un negocio”; permitiendo determinar si la idea de negocio es viable para su desarrollo, tanto a nivel económico como mejora en la calidad de vida de los usuarios (IDEO, 2013).

Ilustración 10 Lupas del Diseño Centrado en las personas



Fuente: Diseño Centrado en las Personas, Kit de herramientas

⁵ IDEO: Our Approach: Design Thinking, (IDEO, 2011)

Tabla 3 Etapas del Diseño centrado en las personas.

ESCUCHAR		
PASOS		En esta etapa el equipo de trabajo recopila historias, anécdotas e información, la cual servirá de guía para el trabajo de investigación posterior. Esta etapa para generar empatía entre el equipo de facilitadores y la comunidad, por medio de estos métodos de investigación descubrirán cuales son las necesidades y deseos de la comunidad, comprendiendo cuales son las barreras y limitaciones que existen.
1	Identificar un reto de diseño	
2	Reconocer conocimiento existente	
3	Identificar a las personas con quienes hablar	
4	Elegir los métodos de investigación	
5	Desarrollar un enfoque para entrevistas	
6	Desarrolla un paradigma	

CREAR		
PASOS		Se analizan y se dan sentido a los datos recopilados en la etapa anterior, de estos se pueden identificar patrones, se plantean soluciones y oportunidades, se estructuran prototipos para ser evaluados y de esta forma recoger retroalimentación para realizar mejoras, previas al producto o servicio final.
1	Desarrollar el enfoque	
2	Compartir historias	
3	Identificar patrones	
4	Crear áreas de oportunidad	
5	Lluvia de ideas para nuevas soluciones	
6	Hacer las ideas realidad	
7	Recoger retroalimentación	

ENTREGAR		
PASOS		En esta etapa se busca estructurar un modelo financiero el cual, en donde se evalúan los ingresos y costos, las capacidades. Se busca realizar una planificación adecuada para seguir con la implementación del negocio.
1	Desarrollar un modelo sostenible de ingresos	
2	Identificar las capacidades que se necesitan para entregar soluciones	
3	Planear un flujo de soluciones	
4	Crear una línea de tiempo para la implementación	
5	Planear mini programas piloto y reiteraciones	
6	Crear un plan de aprendizaje	
7	Evaluar resultados	




1.5 El Contexto Colombiano







1.5.1 Desarrollo Sostenible

Colombia, es uno de los 51 países fundadores de las Naciones Unidas, esto ocurrió en el año 1945 luego que finalizara la segunda guerra mundial (United Nations, 2013).

Dentro del país existen diversas entidades que promueven la sostenibilidad, en donde se busca mitigar la pobreza y luchan por el bienestar de la población, como el ministerio de agricultura y desarrollo social, ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, departamento de la prosperidad social, APC, ANSPE, ANDI, FBAA, CECODES, Ruta N, Corporación Ventures, ICBF, UNICEF, OPS/OMS, Banco Interamericano de Desarrollo, CEPAL, FAO, PMA, entre otras. Estás en su búsqueda de alcanzar la sostenibilidad y mejorar la crisis de la pobreza, se han comprometido con la realización de diversos proyectos con el objetivo de disminuir la pobreza en Colombia y a su vez lograr el bienestar de estas personas. En el año 2000, 189 países incluyendo a Colombia, se comprometieron entre sí a cumplir los ocho objetivos del milenio (Ver página 9), de acuerdo con el informe de seguimiento a los objetivos del milenio Colombia, tiene un alto porcentaje de avance en el cumplimiento de estos, debido a su compromiso por pertenecer a los países de las Naciones Unidas, ver Tabla 4 (Gobierno Colombiano, 2011; Grupo del Banco Mundial, 2004; PNUD, 2013; Presidencia de la República de Colombia., 2010).

Tabla 4 Porcentaje de avance de los ODM en Colombia

OBJETIVO	INDICADOR	% DE AVANCE	DEPARTAMENTO GUBERNAMENTAL ENCARGADO DE SU SEGUIMIENTO
	Personas en calidad de pobreza extrema	69.83%	Departamento Nacional de Planeación
	Personas que viven en calidad de pobreza	61.50%	
	Tasa de cobertura bruta en educación básica	100.00%	Ministerio de Educación Nacional
	Tasa de cobertura bruta en educación media	71.26%	
	Tasa de analfabetismo entre personas de 15 a 24 años	62.66%	
	Años promedios de estudio (10,63 años)	60.58%	
	Tasa de repetición	100.00%	
	Porcentaje de mujeres de 15 a 49 años que han experimentado algún tipo de violencia física	NC	Consejería Presidencial para la Mujer
	Proporción de las mujeres en los niveles 1 y 2 de las ramas ejecutivas y judicial, a nivel territorial y Nacional	100.00%	
	Brecha en la participación femenina	83.78%	
	Brecha en la tasa de desempleo	5.26%	
	Ingresos laborales mensuales promedio	41.82%	

OBJETIVO	INDICADOR	% DE AVANCE	DEPARTAMENTO GUBERNAMENTAL ENCARGADO DE SU SEGUIMIENTO
	Usuarios de internet por cada 100 habitantes	84.23%	Consejería Presidencial para la Mujer
	Número de computadores por cada 100 habitantes	65.69%	
	Tasa de mortalidad infantil en menores de 5 años por (1000 nacidos vivos)	83.65%	Ministerio de Educación Nacional
	Cobertura de vacunación con DTP (Difteria, Tosferina y Tétano) en menores de 1 año	11.25%	
	Cobertura de vacunación con triple viral en menores de 1 año	50.00%	
	Porcentaje de atención institucional del parto	100.00%	Ministerio de Educación Nacional
	Porcentaje de atención institucional del parto por personal calificado	100.00%	
	Tasa de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos	49.31%	
	Porcentaje de Nacidos vivos con 4 o más controles prenatales	74.21%	
	Prevalencia del VIH en población de 15 a 49 años de edad	100.00%	Ministerio de Educación Nacional
	Tasa de mortalidad asociada a VIH/Sida	NC	
	el porcentaje de transmisión materno –infantil del -VIH-	18%	
	Meta Nacional por reducir los casos de mortalidad por malaria	100%	
	Meta Nacional por reducir los casos de mortalidad por dengue	75.94%	
	Asegurar la Sostenibilidad Ambiental A nivel global	73.74%	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
	Abonados móviles por cada 100 habitantes	37.07%	Agencia Colombiana para la Acción Social y la Cooperación Internacional

NC: Se ha avanzado en el cumplimiento del ODM, pero la información aún no ha sido cuantificada porque está en monitoreo constante.

Fuente: (Gobierno Colombiano, 2011)

En total para los 8 objetivos del milenio, se plantearon 52 indicadores para ser cumplidos al 2015, Colombia ha alcanzado a cumplir en su totalidad con 9, tiene 17 indicadores con un nivel de crecimiento significativo, 12 en los cuales debe realizar un mayor esfuerzo y 14 indicadores los cuales probablemente no se alcancen a cumplir.

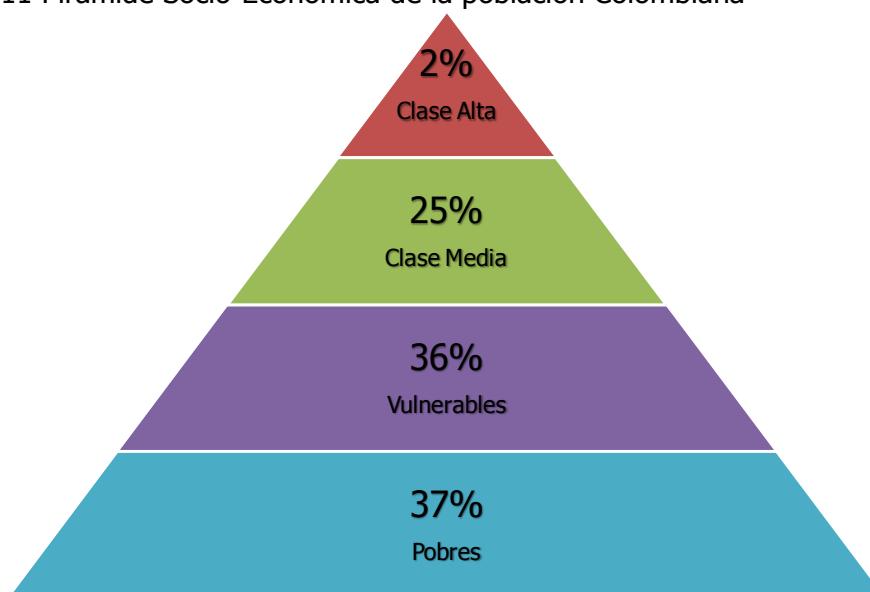
Pacto Global: En Colombia hay cerca de 343 entidades comprometidas con el pacto global de las cuales el 70% pertenecen al sector privado y el 30% son fundaciones, gremios, asociaciones e instituciones del sector público, en donde sus funciones son promover la

gestión del conocimiento y ser socialmente responsables (ONU, 2013), y a su vez están ayudando a cumplir con los objetivos del milenio.

1.5.2 Comunidades Base

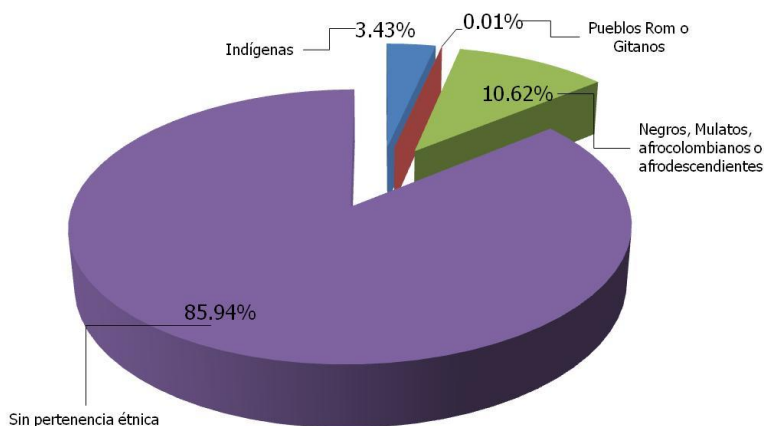
En el año 2010, el Departamento para la prosperidad social, realizó un estudio en el sector de la inclusión social, en donde estructuró la pirámide socio-económica de la población Colombiana, ver Ilustración 11, en ella no se toma la pobreza extrema dentro del gráfico (DPS, 2013). Allí se puede apreciar que la pobreza en Colombia alcanzaba un 37% del total de la población. En el año 2013, el porcentaje de personas pobres disminuyó en un 4.8%, y el de la pobreza extrema un 2.2% (DANE, 2013; DPS, 2013). En donde, la población pobre es alrededor de un 32,2%, esto es el equivalente a las personas que pertenecen a las comunidades base. Dentro de estas, también se consideran a los indígenas y afrodescendientes, se presenta el gráfico con la cuantificación de la pertenencia étnica de los Colombianos realizada posterior al CENSO del año 2005, en ella se identifican tres grupos: comunidades indígenas, el pueblo Rom o gitano y población afrocolombiana (DANE, 2007), en la Ilustración 12, se puede observar de manera porcentual la distribución de pertenencia étnica. Para el caso de la cuantificación socio-económica, los indígenas no son estratificados de acuerdo al resto de la población, pero la Ley 732 de 2002, establece que se consideren clasificados en el estrato 1.

Ilustración 11 Pirámide Socio-Económica de la población Colombiana



Fuente: Departamento para la Prosperidad Social, 2013

Ilustración 12 Pertenencia étnica Colombiana



Fuente: (DANE, 2007)

La información respecto a los porcentajes mencionados anteriormente puede cambiar debido a que para agosto de 2013, la población Colombiana se encuentra alrededor de 48.000.000 de ciudadanos (DANE, 2013), los cuales aún no han sido clasificados bajo los conceptos que han sido presentados en las ilustraciones anteriores.

1.5.3 Laboratorios de aprendizaje de la BoP

Hay dos grupos reconocidos en Colombia trabajando en los Negocios Inclusivos y la BoP, el LANI-EAFIT Social y el SEKN-Universidad de los Andes.

El Laboratorio de Negocios Inclusivos-LANI de la Universidad EAFIT, adscrito a EAFIT - SOCIAL, está conformado por un grupo interdisciplinario de profesores y busca contribuir al desarrollo socio-económico del país, trabajando de manera conjunta con el sector público, privado y tercer sector, construyendo alianzas que apoyen la investigación y el trabajo en pro de las comunidades base. El laboratorio tiene como misión, "Contribuir a la reducción de la pobreza y al progreso social y económico del país, a través de la investigación y el desarrollo de estrategias innovadoras de negocios, impulsadas y co-creadas por los distintos sectores comprometidos como socios proactivos, apostando al potencial de los actores locales y regidos por los principios de la sostenibilidad, apoyados en un equipo de trabajo interdisciplinario" (EAFIT SOCIAL, 2013).

La Universidad de los Andes hace parte de la red SENK O Red de conocimientos sobre emprendimientos sociales; esta red es una alianza entre Harvard Business School y escuelas de Administración Líderes en Latinoamérica (Leguizamón, 2003); en donde realizó un proyecto de investigación colectiva con el SEKN y otras instituciones, del cual surgió el

libro llamado "Negocios Inclusivos, Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica", este libro fue publicado en el año 2010. Como representante de la Universidad de los Andes estaba el profesor Ezequiel Reficco. En este libro se plantea la posibilidad de desarrollar mercados emergentes para mejorar la calidad de vida de los pobres, tanto en centro como en sur América, también allí se profundiza respecto al tema de los negocios inclusivos y la influencia que estos podrían tener a nivel global (SEKN, 2010).

1.5.4 Negocios Inclusivos

En el país existen diversas empresas que han creado iniciativas de negocios inclusivos, con poblaciones vulnerables ofreciéndoles, por medio de estos negocios, mejorar su calidad de vida. Hay dos grandes organizaciones pioneras en el tema de los negocios inclusivos: Technoserve Sur América y CECODES, a continuación se presenta una breve descripción de algunos proyectos que han sido realizados por dichas organizaciones.

TECHNOSERVE: Organización fundada en el año 1968, por Ed Bullard, con el objetivo de ayudar a las personas pobres por medio de las oportunidades de conocimiento y de mercados. Trabaja con países en vía de desarrollo, construyendo negocios, industrias y granjas que sean competitivas; se encuentra en 40 países del mundo entre África, Latino América y Asia. En Colombia su foco principal se encuentra en el fortalecimiento de los pequeños caficultores, en las regiones cafeteras y la generación de ideas de negocio que se conviertan en oportunidades sostenibles para la BoP como el ecoturismo en el departamento del Chocó, como se explica en la Tabla 5.

Tabla 5 Iniciativas de Technoserve en Colombia

INICIATIVA	LUGAR	DESCRIPCIÓN
A good cup of coffee	Caldas	Ayudaron a mejorar sus prácticas productivas, la capacidad de construcción y a incrementar los rendimientos y las ventas. En apoyo con Nespresso, ofrecieron entrenamiento y ayudaron a los caficultores a instalar secadoras de café, para aumentar la producción de café bajo condiciones sociales equitativas y así poder abrirse a nuevos mercados.

INICIATIVA	LUGAR	DESCRIPCIÓN
Mano Cambiada	Nuquí	En esta región se encuentra parte de la comunidad afrocolombiana del país y es rica en biodiversidad, la comunidad que habita en esta región lucha por preservarla y dar a conocer la cultura de su región, a su vez busca oportunidades económicas para poder subsistir. El proyecto ofrece un servicio de turismo a las personas que visiten la región, el proyecto participo en la competencia Idea tu Empresa (Patrocinado por el BID), en donde Technoserve Sur América apoyó las iniciativas ganadoras y ayudo a "Mano Cambiada" a formalizarse como un negocio rentable y lo sigue apoyando en su objetivo de expansión a otras regiones.
Mejorando el sector cafetero de Colombia	Caldas	Technoserve sigue en la búsqueda de nuevas formas de apoyar a los pequeños productores de café. A través de estudios de diagnóstico, buscan mejorar las oportunidades para mejorar el proceso en los molinos y para que compartan experiencias y aprendizajes. Iniciativa apoyada por Nespresso.
Incrementar la adopción de molinos húmedos centralizados de café	Huila	Desarrollar un programa piloto para un modelo de un molino húmedo, que sea sostenible y replicable en Colombia. Al demostrar la viabilidad económica que los molinos centralizados pueden alcanzar; este proyecto piloto trabajara con 350 familias cafeteras. Iniciativa apoyada Nespresso

Fuente: (Technoserve, 2009).

CECODES: *Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible*, nace en el año 1993 con el objetivo de orientar a los empresarios del país hacia el desarrollo sostenible y es el encargado de identificar e implementar los Negocios Inclusivos en Colombia, luego de haberse firmado el acuerdo de cooperación para América Latina entre el WBCSD y la organización No Gubernamental Holandesa, SNV, en el año 2006. CECODES plantea tres etapas para que las empresas desarrollen los negocios inclusivos mediante la resolución de cuestionarios. La metodología se encuentra en el documento "LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS Y CRITERIOS EN COLOMBIA" (CECODES., 2012), resumida en el **iError! No se encuentra el origen de la referencia..**

En los 20 años de trayectoria que tiene CECODES, este ha liderado los negocios inclusivos que se han desarrollado en Colombia, en compañía con algunas empresas del país y con el apoyo del CONNIC, ha tenido experiencias en diversos sectores como el agrícola, construcción, gas, hídrico, energético, minero, manejo de residuos, educación y financiero (CONNIC-a., 2012; CONNIC-b., 2012; CONNIC-c., 2012; SNV & CECODES., 2008).

Evidenciando logros significativos en mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos, tal como está registrado en el Anexo 5.

Ilustración 13 Asociados CECODES



Fuente: (CECODES., 2012)

2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Con las tres metodologías indicadas en el contexto (Capítulo 1) se realizó un análisis de convergencia y el propósito de encontrar puntos comunes y características diferenciadoras para desarrollar con esta, una nueva propuesta para la creación de negocios inclusivos en el LANI-EAFIT SOCIAL y así poder tener una mejor aproximación al trabajo con comunidades.

Se tuvo como base de análisis el Protocolo de la Base de la pirámide, desarrollado por Eric Simanis & Stuart Hart; de él se extrajeron los puntos clave para su análisis, de acuerdo con la filosofía de prioridades del LANI, teniendo en cuenta la misión que se tenía como punto de partida para el trabajo con las comunidades base.. Se estructuraron cuadros comparativos para efectuar un análisis de convergencia entre el protocolo de la base de la pirámide y el diseño centrado en las personas y los negocios inclusivos, para finalmente, estructurar la nueva propuesta.

Como parte del proceso se realizaron diversas entrevistas con expertos pertenecientes al CONNIC con el objeto de comprobar los casos de estudio que realizó CECODES con las empresas; se contactaron alrededor de 6 expertos de diversas empresas del país, a los cuales se les realizó una encuesta acerca de los proyectos desarrollados por la compañía y su conocimiento acerca del protocolo de la base de la pirámide donde solo tres empresas aceptaron ser entrevistadas.

Durante el proceso de estructuración de la propuesta se realizaron diversas entrevistas con el Director de EAFIT-Social, por su conocimiento en el área de desarrollo de empresas sociales, que fueron de gran importancia para complementar la nueva propuesta metodológica; además se realizaron sesiones de creatividad con los miembros del equipo de trabajo de EAFIT social, para conocer como era su reacción y análisis frente a la metodología estructurada y como sus aportes podrían ayudar a mejorarla durante el proceso de creación; el objetivo principal de las sesiones de creatividad fue plantear los posibles puntos de control y a su vez establecer los puntos críticos para desarrollar una matriz de validación que permita validar cada una de las etapas de la propuesta metodológica; tal como se evidencia en el presente capítulo.

2.1 Puntos clave de análisis del Protocolo de la BoP

A continuación se presentan los conceptos clave seleccionados a partir del protocolo de la base de la pirámide y se realiza la comparación con las metodologías diseño centrado en las personas y negocios inclusivos.

CO-CREACIÓN: Para el protocolo de la BoP este es el principio fundamental por el cual se rige el trabajo que se desarrolla con las comunidades y el equipo de apoyo, ya que es un

proceso que se realiza en conjunto teniendo en cuenta las opiniones de ambas partes (Simanis & Hart, 2008). En cambio cuando se está hablando de negocios inclusivos la co-creación no es relevante, ni explícita dentro de las metodologías que aplican para el trabajo con las comunidades (CECODES., 2012; Gómez H, 2013; Heshusios, 2013; Rivas, 2013), en la metodología diseño centrado en las personas, se menciona de forma implícita la co-creación, pero el término como tal no se expresa; sin embargo, se aplica en el proceso porque que busca esta metodología es lograr que las personas que desarrollen el proyecto sean capaces de identificar los deseos y necesidades de las personas a través de actividades donde la co-creación es el resultado de las mismas (IDEO, 2011).

VALOR MUTUO: En el caso del protocolo, se busca generar un beneficio para las partes involucradas, pero este valor surge del negocio emergente (Gardetti, 2009); mientras que para el caso de los negocios inclusivos, ambas partes se ven beneficiadas siempre y cuando el negocio desarrollado con las comunidades esté ligado a la cadena de valor de la compañía; “Los negocios inclusivos son una estrategia empresarial, no es ni filantropía ni paternalismo, sino una estrategia de negocio que ayuda a reducir la pobreza, ¿Cómo? Vinculando a los hombres y mujeres a la cadena de valor de las empresas” (CECODES., 2010; Rengifo, 2013) , se ve desde el punto de vista de mercado como oferta y demanda, proveedores de bienes y servicios y socios empresariales-distribuidores. De forma similar lo describe la metodología DCP, en donde toman como base para iniciar el proyecto como se verá afectada la cadena de valor que apoye la iniciativa.

EMPRESA ANCLA: Para desarrolla proyectos con las comunidades base, tanto el protocolo de la base de la pirámide como los negocios inclusivos poseen una empresa ancla que apoya el trabajo, en el caso del protocolo de la BoP, no es necesario que el negocio emergente esté ligado a la cadena de valor de la empresa ancla, mientras que para los negocios inclusivo el proyecto se desarrolla si la propuesta de valor está directamente relacionada con la cadena de valor de la compañía (CECODES., 2012)En Para el caso del DCP, la metodología no se hace explícita la presencia de una empresa ancla en el desarrollo de los proyectos con las comunidades, pero si existe un entidad líder la cual se encarga de desarrollar los proyectos con las comunidades, ya sean pertenecientes al sector público o al sector privado (IDEO, 2011).

COMUNIDADES: En el protocolo de la BoP, se menciona el trabajo con comunidades rurales (Simanis & Hart, 2008), pero no se especifica la pertenencia étnica de las mismas; para el caso de los negocios inclusivos se trabaja con campesinos que viven en las áreas rurales, y además si estos desarrollan en sus campos labores que estén ligadas con la cadena de valor de la empresa ancla (CECODES., 2012), los casos que se han mencionado en esta investigación se han realizado con comunidades rurales y afrocolombianas, aún no se han realizado con comunidades indígenas (Anexo 5 y Tabla 5). El DCP trabaja con

comunidades de países en vía de desarrollo contemplando principalmente las zonas rurales, con necesidades no cubiertas (IDEO, 2011). Para el contexto colombiano se busca poder trabajar no solo con las comunidades rurales, sino con comunidades indígenas y afrodescendientes, ya que en sus regiones se encuentra una gran riqueza aún sin explorar, de la cual puede surgir el negocio emergente (Caraballo, 2013)

ACTORES: en el protocolo se plantea trabajo en conjunto con las ONG y fundaciones, este factor presenta una menor diferencia entre las metodologías, porque, tanto los negocios inclusivos como el diseño basado en las personas trabajan con estos actores. Para el caso del protocolo de la base de la pirámide es muy importante el trabajo con las ONG´s y fundaciones, debido a que estas son las que realizan el proceso inicial con las comunidades, y hacen las veces de puente entre las comunidades y el equipo de trabajo del proyecto, su papel principal es actuar como facilitadores para poder establecer una buena relación con las comunidades. En la descripción de las tres metodologías se plantea que el trabajo con la academia es de gran importancia, debido a que involucra los diversos grupos de investigación de las instituciones para desarrollar proyectos con las comunidades y así poder aprovechar al máximo el conocimiento que brindan estas instituciones frente al desarrollo de los nuevos modelo de negocio resultantes.

2.2 Análisis de Convergencia

Lo que se busca al hacer convergir las tres metodologías es encontrar los puntos comunes y complementarios para estructurar la propuesta metodológica la cual pueda ser adaptada al trabajo con las comunidades base en el contexto colombiano, sirviendo como plantilla de trabajo para el LANI; el desarrollo del negocio contribuirá para que las comunidades mejoren la forma de sustento, debido a que el negocio, estará basado en sus necesidades y deseos; y así puedan lograr un desarrollo el cual estará basado en una visión sostenible, en donde lo importante no será solo el crecimiento económico sino el bienestar del equipo de la comunidad participante.

Para encontrar la convergencia entre el protocolo de la BoP y los negocios inclusivos, inicialmente se analizó la metodología de CECODES, una vez entendida la estructura se organizaron las preguntas propuestas en dicha metodología a cada una de las fases planteadas en el protocolo de la BoP, como puede evidenciarse en el cuadro del Anexo 6, posteriormente se analizaron las preguntas que eran apropiadas para cada una de las fases y cómo complementaban dicha fase o si existían preguntas que no se ubicaban dentro del mismo. Se extrae del cuadro que la mayor similitud para ambos conceptos se encuentra en las dos primeras etapas y allí se establece que ambas tienen como objetivo principal trabajar con comunidades base, pero ya en las etapas finales del proceso, sus preguntas no son

similares ni convergen entre sí, de 32 preguntas planteadas por CECODES hubo una convergencia del 94%.

Con los proyectos que realiza CECODES en Colombia aplicando la metodología de Negocios inclusivos se analizaron los casos de estudios planteados por CECODES y se entrevistaron a los responsables de los proyectos de tres compañías Colombianas Alpina, Colpozos y la Federación Nacional de Cafeteros al igual que el director de Proyectos de CECODES; estas entrevistas se pueden apreciar en los formatos extraídos de las mismas (Ver Anexo 9). De estas entrevistas se corrobora que CECODES propone una plataforma de proyectos, los cuales son planteados por las necesidades que se van identificando en las diferentes compañías que pertenecen a la alianza, en donde se busca trabajar con las personas de bajos ingresos que generalmente realicen actividades relacionadas con la cadena de valor de las compañías.

De las tres entrevistas realizadas a las empresas Alpina, COLPOZOS y Café de Colombia, se concluyó que los proyectos acerca de negocios inclusivos que se realizan y se realizarán deben estar ligados a la cadena de valor de la compañía (Gómez H, 2013; Heshusios, 2013; Rivas, 2013). Un caso particular mencionado fue el caso Alpina, quien tiene la fundación Alpina que es una entidad independiente y autónoma que puede realizar proyectos desde una perspectiva social sin involucrar a la empresa productora de lácteos, en donde la fundación puede realizar diversos proyectos los cuales no tienen que estar ligados a la cadena de valor de los lácteos, mientras que si el proyecto se desarrolla dentro de la empresa como tal, el negocio emergente debe estar relacionado con los productos lácteos (Heshusios, 2013).

En el proceso de entrevista se planteó la siguiente pregunta "*¿Conocen el protocolo de la base de la pirámide, planteado por Eric Simanis & Stuart Hart? ¿Si es así como lo relacionan con los negocios inclusivos?*" de los cuatro entrevistados solo el Director de Proyectos de CECODES, conocía el Protocolo de la Base de la Pirámide, los funcionarios de las empresas no lo conocían, de allí se pudo concluir, que la forma en cómo se planteaban los proyectos de inclusión social en CECODES, tenían similitudes con algunos de los pasos que eran planteados por el protocolo de la BoP.

El análisis de convergencia entre la metodología del diseño centrado en las personas y el protocolo de la BoP, se realizó mediante dos sesiones de creatividad (Ilustración 14) cuyo objetivo fue analizar como el DCP convergía con el protocolo, se llegó a la conclusión que más que existir similitudes las etapas del DCP complementaban los pasos que planteaba el protocolo (ver Anexo 7), porque en ambas las técnicas de participación son clave en el proceso de conocimiento y trabajo con la comunidad, además si no convergían servían de puente de comunicación entre una etapa y la siguiente, ejemplo: se encontró que en las

diferentes fases del protocolo los componentes del DCP son transversales sirviendo como puente en entre el proceso preparatorio y la fase I y entre la fase II y la fase III. Como su nombre lo dice esta es una metodología centrada en las personas y lo que busca es que el equipo de trabajo inicial sea capaz de analizar las necesidades desde el punto de vista del usuario final, lo que permite que se conozca con mayor profundidad cual es la oportunidad que se desea explotar. Desde la etapa inicial, estas metodologías convergen de tal forma que permiten complementarse entre sí.

Ilustración 14 Sesiones de creatividad



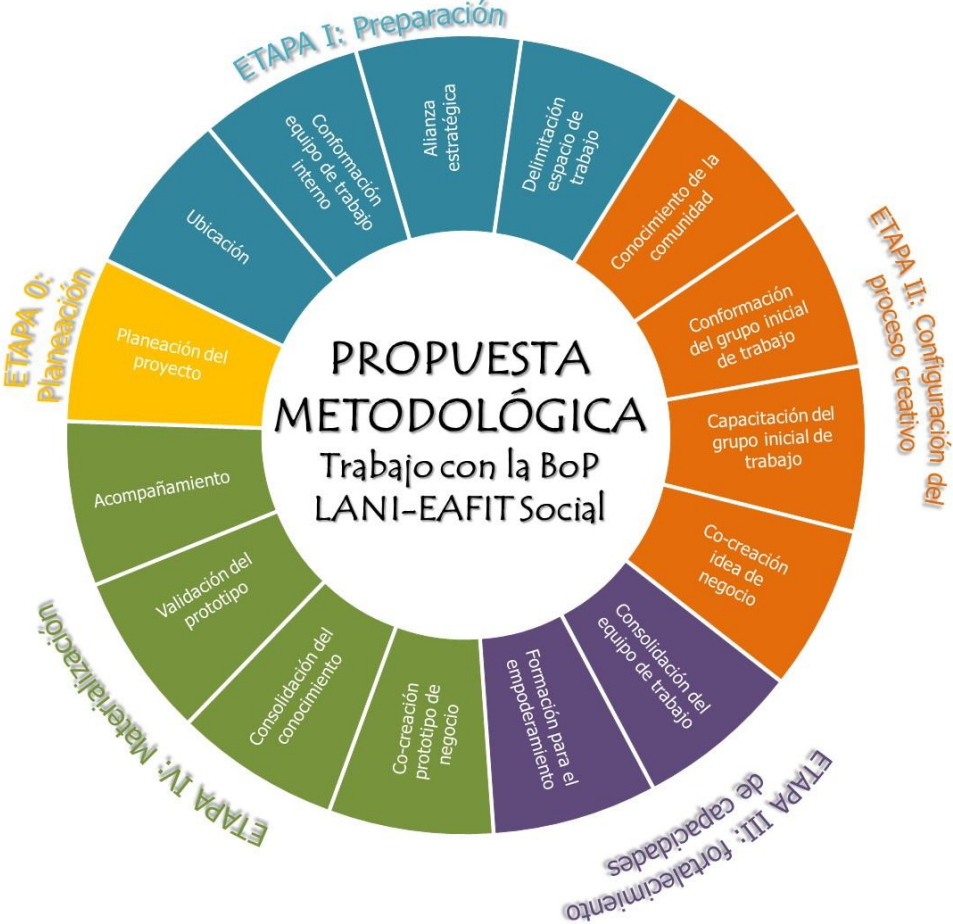
Del análisis realizado se fusiona en su totalidad la metodología del DCP con el protocolo de la BoP, ya que los pasos Escuchar, Crear y Entregar complementan de manera adecuada el protocolo, debido al trabajo creativo e innovador que propone con las comunidades y la búsqueda constante de la co-creación y el valor mutuo; para el caso de los negocios inclusivo, se recopilan las preguntas que apoyan las fases del protocolo y a su vez la complementan; como el caso de la empresa ancla, esta existe tanto en el protocolo de la BoP y en los negocios inclusivos, pero luego de realizar el análisis se determina que la empresa ancla no es requerida como punto clave ya que se puede buscar el apoyo en entidades como fundaciones, universidades y ONG'S, que soporten el desarrollo de los proyectos, porque lo que se busca al realizar el negocio es que este quede para la comunidad, en vez de nutrir una cadena de valor determinada, permitiendo que los negocios se estructuren de acuerdo a las necesidades y deseos de los miembros de la comunidad. Por lo que la empresa ancla no queda como punto clave dentro de la metodología, porque la realidad colombiana muestra que las empresas no buscan hacer altruismo, sino apoyar a

las personas de bajos ingresos desde una vinculación directa o indirecta con la cadena de valor de la empresa, y esto se realiza desde el punto de la responsabilidad social empresarial, esto se concluyó debido a los casos estudiados y a las entrevistas realizadas, ver Anexo 5 y Anexo 9

Lo más importante en las tres metodologías es el trabajo que se pretende realizar con los miembros de las comunidades, buscando suplir sus necesidades básicas que aún no han sido satisfechas. Con esta comparación se logró encontrar una complementariedad que permitiera desarrollar una propuesta metodológica flexible, que pudiera ser aplicada bajo diferentes contextos, ya sea a nivel de diversidad de comunidades, de cantidad de recursos, de actores interesados entre otros.

Del análisis de convergencia realizado, se plantea la propuesta metodológica en forma de mandala, la cual se puede apreciar en la Ilustración 15, fue planteada en esta estructura porque facilita su visualización, memorización, y el entendimiento de la estructura de sus etapas.

Ilustración 15 Mandala de la propuesta metodológica



Fuente: Creación propia

La propuesta metodológica presenta cinco etapas, las cuales contienen pasos relevantes para el trabajo con las comunidades, estas son el resultado de la convergencia de las tres metodologías estudiadas durante la investigación.

Se estructuraron cinco etapas: iniciando con la etapa cero, en ella se da el periodo de planificación del proyecto y se estructura el cronograma de trabajo, además allí se plantean los actores involucrados en el mismo, esta etapa, no había sido planteada en las metodologías analizadas, ya que todas iniciaban cuando los proyectos ya habían sido estructurados; se decidió crear la etapa 0 como etapa inicial debido a la importancia que representa tener la aprobación previa del proyecto a realizar y su estructura de acuerdo al interés y las responsabilidades por parte de las entidades involucradas, esta se constituyó con la información encontrada y recopilada en los análisis de convergencia, sesiones de grupo y las entrevistas realizadas.

La etapa uno, es la etapa de preparación, en donde se crea el equipo de trabajo encargado de guiar todas las actividades que se desarrollen en el mismo, al estructurar esta etapa, se tomaron como base las tres metodologías, aprovechando las similitudes que compartían entre ellas, en la metodología del DCP, la ubicación y selección del lugar estaba planteado dentro de la introducción de la metodología, y en la de negocios inclusivos, era muy importante identificar cuáles eran los actores involucrados y cuál era su responsabilidad dentro del proyecto. Las tres metodologías planteaban que era de gran importancia tener un aliado estratégico dentro de la comunidad, el cual serviría de guía y puente para desarrollar las actividades con las comunidades, por lo cual se conservó la estructura de los cuatro pasos que conforman la fase I del protocolo de la BoP, en donde la etapa I, conserva la estructura de los cuatro pasos de una forma similar, pero con cambios en cada uno de ellos, siendo complementada con todas las metodologías.

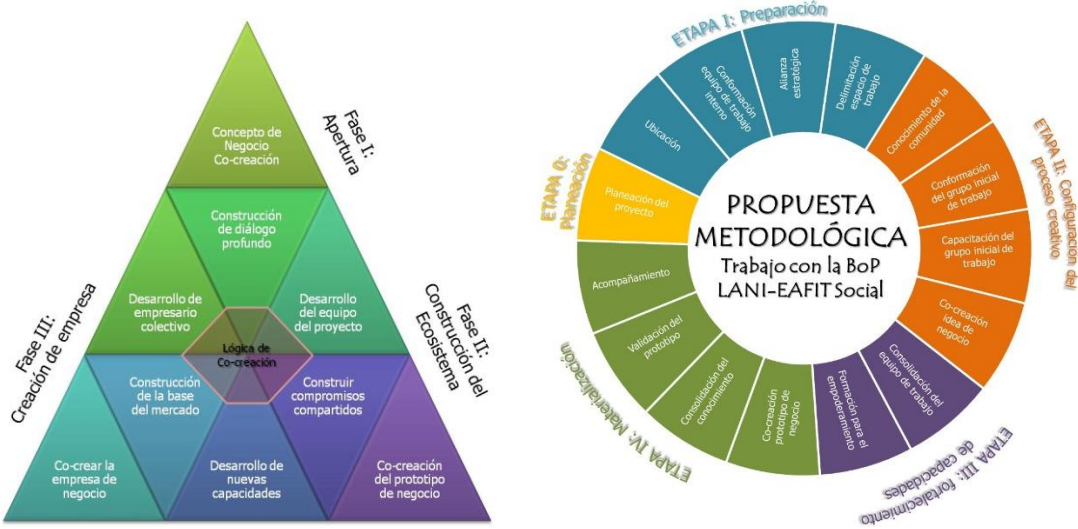
En la etapa dos se plantearon algunos pasos los cuales están complementados en su totalidad por las tres metodologías, tanto en el protocolo de la base de la pirámide se planteas técnicas participativas como PRA, RAP, PLA, para trabajar en conjunto con las comunidades, y los negocios inclusivos planteaban un proceso de generación de ideas; las cuales permitieran finalmente obtener la co-creación de la idea de negocio. Durante esta segunda etapa de la metodología se realiza una aplicación de la metodología de HCD, específicamente la que es conocida como "ESCUCHAR", en donde el trabajo principal es desarrollar la empatía entre el equipo de trabajo, lo cual les permitirá realizar un proceso adecuado tanto de aprendizaje como de conocimiento, el cual que se verá reflejado al final de la etapa cuando se logre definir su idea de negocio.

En la etapa tres, se fusionaron ideas de dos de las metodologías, tanto del diseño centrado en las personas como el protocolo de la base de la pirámide, en donde se plantea realizar una formación estructurada a los nuevos emprendedores, porque es necesario tener un proceso de capacitación y profundización más extenso para la preparación de las personas encargadas del negocio.

Finalmente en la etapa cuatro, se desarrolla el prototipo de negocio en donde todo el aprendizaje de las etapas anteriores son los cimientos base para obtener el producto final, y se mejora o se pone en marcha el negocio. Además se realiza un acompañamiento por parte de los mentores durante el proceso de consolidación de la empresa para apoyar en la estructuración final del negocio.

Durante el proceso de análisis de convergencia y las sesiones de grupo, se determinó que la forma de evaluar el cumplimiento de cada una de las etapas se debía realizar por medio de matrices de valoración, siendo estas el aval para cada una de ellas; para las matrices de validación se estructuraron preguntas relacionadas con el cumplimiento de los procesos que se realizan en cada una de las etapas, y su estado determina si se podría continuar con la siguiente, inicialmente se plantea un matriz de validación cualitativa, en donde su aprobación se determina en la pregunta final en donde se realiza la retroalimentación del proceso desarrollado, y si se cumplieron todos los objetivos de la etapa, se puede continuar con la siguiente. En la Ilustración 16, se puede apreciar de manera comparativa, la presentación gráfica de ambas metodologías

Ilustración 16 Propuesta Metodológica vs Protocolo de la BoP



3. CREACIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL LANI

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

Consta de 4 etapas, cada una tiene un objetivo a cumplir, posee la descripción de los pasos a seguir y la matriz de validación con la finalidad de poder pasar a la siguiente etapa cumpliendo las expectativas planteadas, en cada matriz se plantea el punto de retroalimentación allí se analizan si las anteriores preguntas han sido aprobadas, no han sido aprobadas o cuales aún se encuentran en proceso de desarrollo, la respuesta a la retroalimentación es la que avala el paso a la siguiente etapa. Se debe tener presente que para cada etapa se plantea un periodo de tiempo tentativo, el cual dependerá del tipo de proyecto que se vaya a realizar.

Para el desarrollo de la metodología se deben plantear unos tiempos límites para la duración de cada etapa, porque estas podrían ser más cortas o largas dependiendo de diferentes factores ya sean internos o externos, esto dependerá de la comunidad con la cual se trabaje, teniendo en cuenta, si en ella se han realizado trabajos previo o si es una comunidad totalmente nueva, del tipo de convenio que se haya acordado, entre otras cosas, en la Tabla 1, se pueden apreciar los tiempos estimados para cada etapa. En realidad no existe un tiempo específico per se, porque cada proyecto es diferente y cada comunidad es diferente, por lo que se tiene una estimación aproximada de tres años.

Tabla 6 Tiempos estimados de la duración de la metodología

	ETAPA	TIEMPO
0	PLANEACIÓN DEL PROYECTO	6 Meses – 1 Año
1	PREPARACIÓN	2 Meses – 6 Meses
2	CONFIGURACIÓN DEL PROCESO CREATIVO	6 Meses
3	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	4 Meses
4	MATERIALIZACIÓN	6 Meses -1 Año

Fuente: Creación propia

3.1 Descripción de la metodología propuesta

1.5.5 ETAPA 0: PLANEACIÓN DE PROYECTO



OBJETIVO: Estructurar el plan de trabajo del proyecto aprobado

Para poder dar inicio al desarrollo de la metodología, previamente se debe realizar una planificación del proyecto, en donde se realiza un mapeo de actores, para que los papeles que desempeñaran dentro sus papeles dentro del proyecto estén bien definidos y estructurados, para evitar cualquier inconformidad. En esta etapa se debe tener aprobada la iniciativa a intervenir, pero se debe tener presente que las condiciones de la misma podrían cambiar, debido a factores externos por parte de los actores involucrados, así se desarrolle en la misma comunidad (Vargas Saenz, 2013). Tener el proyecto aprobado es la culminación de esta etapa, en este debe de estar seleccionados el lugar donde se desarrollará la iniciativa, cuáles serán los alcances del mismo, cuánto es el presupuesto disponible para dar inicio al proyecto, quienes son los actores que intervendrán y la responsabilidad de los mismos dentro del proyecto. De acuerdo a esto se estructurara el cronograma de ejecución del proyecto. En la Tabla 7, se plantea la matriz de validación para poder continuar con la etapa uno.

Tabla 7 Matriz de validación ETAPA 0.

VALIDACIÓN	COMENTARIOS	APROBACIÓN		
		SI	EN PROCESO	NO
Aprobación de la iniciativa por parte de la entidad financiadora				
Actores que intervendrán en la iniciativa				
Interés de la comunidad para trabajar en ella				
Retroalimentación del proceso de planeación				



1.5.6 ETAPA I: PREPARACIÓN

OBJETIVO: Estructurar las condiciones iniciales (lugar, equipos de trabajo y entorno facilitado) para emprender el trabajo en la comunidad.

UBICACIÓN: Se debe tener definido cuál será el lugar exacto geográficamente, en donde se desarrollará el proyecto, cuáles son sus características geográficas y cómo es el perfil demográfico de la región, para conocer como es la comunidad con la cual se va a desarrollar el proyecto. Para poder estructurar de forma adecuada las características de la misma; una vez

determinado el perfil de la comunidad, se debe tener claridad cómo hacer su acercamiento y comunicación para que sea efectiva, pues no es lo mismo trabajar con grupos indígenas que con campesinos o afrodescendientes. Por ejemplo: si se va a trabajar con comunidades indígenas, el acercamiento inicial se realiza por intermedio de los ancianos, ya que ellos son los representantes de la tribu, y todas las decisiones que se tomen deben ser aprobada por ellos. También es de gran importancia respetar la cultura y las tradiciones ancestrales que este tipo de cultura tiene, ya que si se realiza un acercamiento sin una preparación y conocimiento previo de la cultura a la cual se están acercando podrían irrespetarlas (Caraballo, 2013). Mientras que con una comunidad rural la forma más apropiada es encontrar una asociación que lidere la comunidad y genere cohesión, confianza, y estabilidad en el equipo de trabajo (Vargas Saenz, 2013), por ejemplo: el acercamiento inicial se realiza con el líder de la comunidad, ya sea una fundación que este ubicada en el territorio o alguna persona que sea vocera dentro de la misma , el cual está presente durante el desarrollo del proyecto y hace de puente entre las entidades que desarrollan el proyecto y la comunidad (Vargas Saenz, 2013).

CONFORMACIÓN EQUIPO DE TRABAJO INTERNO: Es de gran importancia que el equipo de trabajo este conformado por un equipo multidisciplinario, ya que esto permite que haya un complemento durante todo el proceso de desarrollo del proyecto, porque los expertos en cada área serán los encargados de desarrollar las actividades y capacitaciones de los miembros del equipo de trabajo en la comunidad (IDEO, 2011; Simanis & Hart, 2008). El equipo de facilitadores, se selecciona bajo el concepto de selección de expertos, los cuales deben tener experiencia teórico/práctica en los temas de interés (Procasur), y en áreas

específicas para que así se pueda trabajar de una manera más adecuada con las comunidades (Antropólogos, sociólogos, administradores, investigadores, financieros, psicólogos, etc.); esto dependerá de los objetivos planteados en la planificación del proyecto. Si el proyecto se establece bajo la modalidad de apadrinamiento por parte de una empresa, se recomienda que el equipo de trabajo interno cuente con una persona perteneciente a la empresa y con formación en administración y trabajo con las comunidades (Simanis & Hart, 2008). Esta selección es muy importante, porque serán las personas que estarán trabajando con la comunidad y deben tener un sentido de compromiso muy alto.

ALIANZA ESTRATÉGICA: Como es recomendado en el protocolo de Simanis & Hart, la selección del aliado estratégico es clave, ya que su función es servir de puente de comunicación entre la comunidad y los actores del proyecto, porque de acuerdo a como se desarrolle la relación, se podrá dar inicio al trabajo con las comunidades. La alianza estratégica puede realizarse con las cooperativas, agremiaciones, asociaciones u ONG´s que estén constituidos en la región; estas tienen un conocimiento de la comunidad, llevan una relación más estrecha con las personas que la componen, permitiendo así la introducción de los facilitadores a conocerla de una forma más profunda. Es importante que el aliado estratégico sea aquel en quien confíe la comunidad y tenga capacidad para convocar.

DELIMITACIÓN ESPACIO DE TRABAJO: Se debe seleccionar un lugar estratégico para desarrollar las actividades con los equipos de trabajo; se recomienda seleccionar un sitio apolítico para evitar posibles inconvenientes de compatibilidad, y adecuarlo según las necesidades del equipo de trabajo, lo que les permitirá centrarse en la realización de las actividades. Con este espacio se busca generar un clima de tranquilidad y compromiso para las personas que allí se concentren (IDEO, 2011; Vargas Saenz, 2013)

En la Tabla 8, se pueden apreciar la matriz de validación realizada para la primera etapa del proceso, en donde su aprobación permitirá avanzar hacia la siguiente etapa

Tabla 8 Matriz de validación ETAPA I

VALIDACIÓN		COMENTARIOS	APROBACIÓN		
			SI	EN PROCESO	NO
Factores críticos de éxito	Están dados los equipos de trabajo				
	El lugar para desarrollar el proyecto es ideal				
	Existen recursos disponibles				
	Disponibilidad presupuestal transparente y clara				
Retroalimentación del proceso realizado en la etapa I					

1.5.7 ETAPA II: CONFIGURACIÓN DEL PROCESO CREATIVO

OBJETIVO: Configurar un equipo de trabajo de la comunidad que logre definir su idea de negocio.

CONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD: En este primer paso se busca establecer un nivel de confianza con la comunidad, inicialmente por intermedio de los aliados estratégicos que ya conocen a la comunidad, y los miembros del equipo de trabajo interno (Simanis & Hart, 2008). Una vez logrado el acercamiento, se debe realizar una “inmersión” en la comunidad donde el equipo de trabajo interno compartirá el día a día con las personas y realizarán todas las actividades en conjunto; esto dependerá del tipo de proyecto, conocimiento previo de la comunidad y facilidad de convivencia en ella. Para esto se sugieren seguir los escenarios de la metodología DCP, planteados en la tabla 8.



Tabla 9. Escenarios de trabajo

ESCENARIO		DESCRIPCIÓN
1	Semana de inmersión profunda	Es suficiente para adquirir un buen entendimiento del tema y corto para cuando se poseen escasos recursos. Es usado para fases tempranas de aprendizaje. Se utiliza cuando se requiere aprender rápidamente acerca de un área de interés, ha existido un problema el cual aún no se ha resuelto, o se requiera dar un cambio al pensamiento en equipo.
2	Inmersión profunda de varios meses	Se utiliza cuando el problema que se busca desarrollar es robusto y se tienen los recursos suficientes. La inmersión puede durar varias semanas o varios meses. Cuando el proyecto presenta muchos actores, utilizar este tipo de escenarios son los adecuados, además se pueden analizar más lugares, y así plantear teorías más profundas y matizadas.
3	Activando conocimientos que ya existen	Cuando las organizaciones ya tienen información recopilada acerca de la comunidad con la cual se va a trabajar, para este caso no se utilizarían todos los pasos de la metodología, sino los cuales aún no hayan sido desarrollados en la comunidad.

Fuente: Toolkit HCD IDEO

De acuerdo al escenario seleccionado, las dinámicas de trabajo con la comunidad podrían ser modificadas, pero el reto para cualquiera de estos escenarios es crear lazos de confianza con la comunidad. Si se van a utilizar los dos primeros escenarios, es muy importante compartir la cotidianidad con las personas de la comunidad, porque realizar las actividades

diarias que se desarrollan durante el día a día, les permitirá a los miembros del equipo interno, contextualizarse acerca de cómo funcionan las cosas en la comunidad y como es el trato entre las personas que pertenecen a ella. Además, les permitirá empezar a reconocer algunas habilidades de las personas, lo cual será de gran utilidad a medida que se va desarrollando el proyecto. En el último escenario donde ya se tenía conocimiento previo de la comunidad, un periodo de inmersión largo no es requerido, porque ya los datos han sido recolectados, pero de igual manera es importante realizar actividades de conocimiento entre los miembros del equipo interno de trabajo y la comunidad, para que así también se genere la confianza para desarrollar el proyecto (IDEO, 2011; Simanis & Hart, 2008).

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO INICIAL DE TRABAJO: Luego del proceso de conocimiento de la comunidad, se da inicio a la selección de las personas que conformarán el equipo de trabajo inicial. Durante el tiempo de inmersión y trabajo conjunto, se reconocen diversas características de los miembros de la comunidad, en donde se descubren las capacidades y habilidades que cada uno de ellos posee; permitiendo, así, identificar qué tipo de trabajo podrán realizar dentro del proyecto. Para conformar el equipo de trabajo se desarrollan diversas técnicas de participación que permitan descubrir cuáles son los recursos, las necesidades, los deseos y las capacidades que existen dentro de la comunidad (Simanis & Hart, 2008); Por medio de estas actividades interactivas se podrá conocer si dentro de la comunidad existe algún conocimiento previo (IDEO, 2011) frente a los temas de interés. Las técnicas de participación RAP, PARA y PLA son las más recomendadas para el trabajo con comunidades rurales y son expuestas en el Anexo 8. Es de gran importancia que durante todo el proceso se tenga como objetivo principal la co-creación para que los facilitadores no sesguen a los miembros de la comunidad en cuanto a temas específicos, sino que durante las actividades, las ideas vayan convergiendo entre ambas partes de forma natural y no guiados de manera implícita por los facilitadores hacia un tema en específico.

CAPACITACIÓN DEL EQUIPO INICIAL DE TRABAJO: Luego de conformar el equipo inicial de trabajo, se realizan diferentes capacitaciones para que los miembros del equipo conozcan y se familiaricen con los diferentes conceptos respecto al desarrollo de un plan de negocio. Durante este tiempo se identificaran las personas que sobresalgan en los diferentes equipos (IDEO, 2013) y tengan mayores habilidades en las diferentes áreas de interés, lo cual les permitirá a un futuro, establecer responsabilidades para cada uno de ellos, ya sea en el área financiera, de mercadeo, administrativa, comercial, entre otras. La forma en cómo los facilitadores se relacionen con el equipo de trabajo es fundamental para el buen desarrollo de las actividades, porque el objetivo es crear una relación de "socio/colega" y no de "Cliente/Empleador"; porque esta última crearía una barrera la cual no permitiría que los miembros de la comunidad se desenvuelvan con total naturalidad, pero si ellos se ven

como colegas pondrán mucho más interés en las actividades y se creará un sentido de compromiso en el momento de desarrollarlas (Simanis & Hart, 2008).

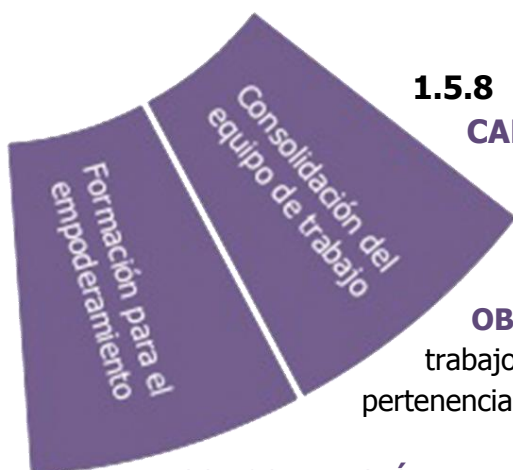
CO-CREACIÓN IDEA DE NEGOCIO:

En este componente se debe obtener un inventario de recursos que tenga la comunidad. Para lograrlo se puede hacer uso de las técnicas participativas (PRA, RAP, PLA) y algunos métodos de investigación (Entrevista grupal, inmersión en el contexto, documentación propia, conocimiento generado por la comunidad, entrevista con expertos, buscar inspiración en otros lugares) y las habilidades desarrolladas en la etapa de capacitación inicial. En esta parte del proceso, el trabajo en equipo es la base fundamental de la co-creación y esta se alcanza al realizar actividades participativas (PMA; WFP), trabajando en conjunto tanto miembros del equipo interno de trabajo como los miembros del equipo inicial de trabajo. Se deben realizar y estimular actividades por parte del equipo inicial de trabajo al resto de los miembros de la comunidad, permitiendo obtener una serie de ideas que apunten a un negocio. Del conjunto de ideas se debe seleccionar la idea final de negocio, que después de discutirse, analizarse y refinarse por todo el equipo de trabajo se llamará la idea co-creada (IDEO, 2011). Esta etapa cuenta de manera implícita con tres pasos para que se desarrolle el proceso de co-creación de una forma adecuada, en donde inicialmente se generan las ideas, por medio de las técnicas de participación utilizadas por el equipo de trabajo, luego las ideas pre-seleccionadas son evaluadas respecto a sus características y posibles requerimientos para su desarrollo y finalmente, si quedan algunas opciones de ideas estas pueden ser puestas en hibernación, por si en un futuro ellas pueden ser desarrolladas en un proyecto posterior (Simanis E. , y otros, 2005).

En la matriz de validación, Tabla 10, se pueden encontrar las diversas preguntas que se realizan para poder continuar con la etapa siguiente.

Tabla 10 Matriz de validación ETAPA II

VALIDACIÓN		COMENTARIOS	APROBACIÓN		
			SI	EN PROCESO	NO
La idea de negocios	Clara				
	Co-creada				
	Validada por:				
	Actores involucrados				
	Prefactibilidad de producto				
	Prefactibilidad de mercado				
	Prefactibilidad de oportunidad				
	Prefactibilidad legal				
	Prefactibilidad económico				
	Prefactibilidad de los impactos ambientales y su mitigación				
Retroalimentación de la etapa en cada uno de sus pasos					



1.5.8 ETAPA III: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

OBJETIVO: Fortalecer las capacidades del equipo de trabajo de la comunidad, para crear el sentido de pertenencia con la idea de negocio en desarrollo.

CONSOLIDACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: Para poder continuar con el proceso de formación del negocio, el equipo de trabajo final deber ser consolidado. Los miembros son seleccionados acorde con su permanencia durante el trabajo realizado en las etapas iniciales y su compromiso con el desarrollo del proyecto. En este equipo de trabajo, se dividirán las responsabilidades para cada uno de los miembros, de acuerdo a los resultados obtenidos durante las actividades que se desarrollaron a lo largo de las etapas I y II, porque en ellas se reconocieron que habilidades y capacidades poseían las personas que participaban en el proyecto permitiendo así establecer cargos dentro del mismo. La consolidación se dará por terminada cuando se generen compromisos y responsabilidades para cada uno de los socios, ya que ellos serán los directos responsables de que el negocio permanezca en el tiempo. Es recomendable que el equipo final de trabajo este conformado por más o menos 20 miembros (Simanis & Hart, 2008), pero en realidad, esto depende del tipo de trabajo e idea que vaya a ser desarrollada en la comunidad, porque algunos negocios podrían requerir una cantidad mayor o menor de participantes, y lo más importante es su funcionamiento depende del nivel de importancia y el compromiso que demuestren los miembros de la comunidad frente al proyecto.

FORMACION PARA EL EMPODERAMIENTO: Cuando se está desarrollando un negocio, es de gran importancia generar en los miembros del equipo de trabajo sentido de pertenencia; ellos se deben apoderar desde un principio del negocio, porque gracias a este podrán subsistir en un futuro, por lo que es de gran importancia generar un sentido de compromiso por parte de los miembros del equipo. Se recomienda realizar actividades grupales que les permitan desarrollar una visión compartida del negocio y a su vez crear una responsabilidad por el éxito del mismo, esto se puede lograr creando un entorno de trabajo en equipo, donde se busca definir los objetivos estratégicos del negocio, la misión y visión del negocio emergente, lo que permitirá realizar un primer acercamiento hacia la estructura organizacional de la empresa. Este tipo de actividades demostraran transparencia por parte de los diversos actores y además probara a toda la comunidad que el proyecto es para beneficio de todos (Simanis & Hart, 2008). Dentro de este proceso de formación se

realizan capacitaciones técnicas en temas específicos, las cuales se seleccionan de acuerdo al tipo de necesidad que requiera el negocio. Es indispensable realizar capacitaciones básicas en cuanto a planeación de negocios y principios básicos de contabilidad y finanzas, recursos humanos, para que así las personas conozcan y aprendan como se debe manejar un negocio. Para este tipo de capacitaciones se recomienda aplicar las técnicas de PLA (Acción de aprendizaje participativo) (Gupta, 2000), expuestas en el Anexo 8, porque es un método que utiliza la práctica como forma de aprendizaje y no únicamente la teoría, en esta etapa se trabaja muy de la mano con los expertos en diferentes áreas para que guíen al equipo de trabajo en el aprendizaje práctico, obviamente estas técnicas se pueden complementar con clases magistrales, pero la parte práctica es la más importante para este proceso de aprendizaje. A continuación en la Tabla 11, se puede apreciar la matriz de validación para dar por terminada la Etapa III.

Tabla 11 Matriz de validación para la ETAPA III

VALIDACIÓN		COMENTARIOS	APROBACIÓN		
			<i>SI</i>	<i>EN PROCESO</i>	<i>NO</i>
Asociatividad	Está formado el equipo asociativo				
	Las relaciones de confianza están claras entre la comunidad y el equipo interno de trabajo				

1.5.9 ETAPA IV: MATERIALIZACIÓN



OBJETIVO: Crear la empresa a partir de la idea de negocio desarrollada.

CO-CREACIÓN PROTOTIPO DE NEGOCIO: Al inicio de esta etapa, lo que se busca es plasmar la investigación realizada a un posible prototipo del producto (IDEO, 2011); en este primer paso se crea un modelo a pequeña escala del producto o servicio que se desea desarrollar, en donde los miembros de la comunidad serán el mercado objetivo al cual se les ofrecerá este bien o servicio, esto se realizara por medio de diferentes actividades en donde se involucre a los miembros de la comunidad (Simanis & Hart, 2008). Para realizar estos prototipos, no necesariamente se debe realizar la construcción del modelo de forma física; si es un producto tangible se pueden plantear los modelos en papel, juegos de rol, historietas o diagramas; de esta forma se le presentan a la comunidad, lo cual les permitirá conocer sus impresiones y así se realizará una primera retroalimentación acerca del producto o servicio propuesto, porque los miembros de la comunidad serán los consumidores primarios y de ellos dependerá el éxito o fracaso del negocio emergente, ellos serán los "críticos" a la hora de analizar el producto final;

su reacción ante él, servirá para conocer si se deben o no realizar modificaciones o si este está bien estructurado. En este proceso de retroalimentación, se podrán identificar si hay características del prototipo que pueden ser modificadas para dar soluciones a los posibles inconvenientes encontrados, porque finalmente de la satisfacción del consumidor final (miembros de la comunidad) dependerá la prosperidad del negocio. Al realizar el análisis del mercado objetivo y conocer como es su reacción y comportamiento frente al producto o servicio, se podrá continuar con la estructuración de un modelo de ingresos en donde se plantee como debe ser el flujo de caja para que el negocio funcione. Como plantean Simanis & Hart en el protocolo, su regla respecto a la prueba piloto es "fallar pequeño y aprender en grande" porque al realizar pruebas a pequeña escala les permitirá trabajar en un posible plan de contingencia para actividades futuras, esto es una forma de analizar la viabilidad económica del proyecto. En este paso es donde se realizan los pronósticos financieros, en donde se podrá determinar la posible rentabilidad de la empresa.

CONSOLIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Cuando ya se ha desarrollado el plan de negocio, la puesta en marcha del mismo es fundamental. En este paso es de gran importancia la puesta en marcha del negocio, en donde es recomendable crear una línea de tiempo para su proceso de implementación, en donde se aproxime el tiempo estimado para lograr poner en marcha todo el proyecto. En esta línea de tiempo se plantea un flujo de posibles soluciones como medida del plan de contingencia mencionado anteriormente, este se crea para evitar futuros impases (Simanis & Hart, 2008). Para poder validar el prototipo final, se deben realizar programas piloto en donde se tendrán en cuenta los recursos necesarios, se harán preguntas clave respecto al desarrollo del prototipo y finalmente cual será el entregable que medirá el éxito o fracaso de estas (IDEO, 2011). Durante todo este proceso de desarrollo, los miembros del equipo de trabajo continuaran con su proceso de formación, en donde seguirán recibiendo capacitaciones de acuerdo con las necesidades que se hayan descubierto en las etapas anteriores, se recomienda que las capacitaciones estén enfocadas hacia los sistemas organizacionales y la administración de negocios, teniendo siempre presente que el equipo será el responsable del funcionamiento del negocio por lo que se plantea la utilización de las técnicas de participación pero enfocadas directamente hacia el negocio emergente, para que el caso de estudio sea real y este directamente relacionado con la evolución del negocio desarrollado (Procasur; Simanis & Hart, 2008) (Simanis & Hart, 2008) .

VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO: Luego de aprobar las pruebas piloto y a pequeña escala, se procede a escalar el proceso, en donde se da la formalización del negocio, teniendo en cuenta que es muy importante estructurar la forma jurídica del mismo, para esto se debe contar con la guía de un grupo de abogados que estructuren la forma jurídica en cómo debe ser presentado el negocio para que sea justo para los diversos actores. En esta etapa es clave desarrollar un plan de aprendizaje (IDEO, 2011), porque es importante seguir aprendiendo durante el resto del tiempo, ya que el conocimiento está en constante evolución, lo que le permitirá al negocio estar a la vanguardia y poder ser competitivo en el mercado.

En la estructuración del negocio, se debe establecer de forma clara, como deben ser repartidas las utilidades del mismo, inicialmente se propone reinvertir parte de estas para que el negocio pueda alcanzar el punto de equilibrio y a su vez les permita seguir creciendo. Finalmente se deben realizar una evaluación de resultados tanto de todas las etapas del proyecto como de todas las etapas realizadas, durante todo el proceso de investigación, creación, formación y ejecución del mismo (IDEO, 2011; Simanis & Hart, 2008).

ACOMPañAMIENTO: Es indispensable realizar un proceso de acompañamiento luego de que el prototipo haya sido validado y aprobado, desde este punto se decide si el siguiente paso es pasar a la industrialización de la idea de negocio, o si hay que realizar algún cambio en el proceso inicial de la etapa de materialización para mejorar el prototipo. También es

indispensable realizar un evaluación de resultados con los actores involucrados durante todo el proceso de desarrollo de la iniciativa, porque esto es una retroalimentación tanto para el equipo interno de trabajo como para los nuevos empresarios, de allí se puede proponer un posible plan de aprendizaje para que el equipo de trabajo que fue establecido continúen con su formación por medio de un plan de aprendizaje, el cual les permitirá estar actualizados en todas las áreas de conocimiento (IDEO, 2011; Vargas Saenz, 2013).

Tabla 12 Matriz de validación ETAPA IV

VALIDACIÓN		COMENTARIOS	APROBACIÓN		
			SI	EN PROCESO	NO
Conformidad del prototipo	Ha sido validado por el mercado (Ventas)				
	Ha sido validado por la empresa (asumida dentro de su cadena de valor e incluida en su línea de negocio estratégica)				
	Como es percibido por el usuario final				
El capital empresarial y la capacidad instalada ha sido reconocido por su valor en C+T+I ⁶					

⁶ Ciencia + Tecnología + Innovación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se presenta la propuesta metodológica para la creación de negocios inclusivos en el LANI-EAFIT SOCIAL, consta de cinco etapas las cuales presentan los pasos a seguir para realizar el trabajo con las comunidades base. Para desarrollar esta metodología, se tomaron las fases del protocolo de la BoP como punto de partida y guía para poder estructurar esta propuesta; se plantearon cinco etapas las cuales poseían nombres cortos y concisos para facilitar su entendimiento por parte de los miembros del laboratorio que participan en el proceso de creación; se adicionó una etapa de planeación en donde se plante el propósito y un cronograma inicial del proyecto, también las diferentes etapas que conforman la metodología fueron complementadas por los puntos relevantes encontrados en el análisis de convergencia. La metodología también se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo iniciar un proyecto en cualquier etapa; esto ocurre, cuando se han realizado trabajos previos con las comunidades y se ha logrado una recolección de datos adecuada (perfil de la comunidad, ubicación, deseos y necesidades, entre otros), permitiendo definir en qué etapa del proceso podrían continuar o iniciar el nuevo proyecto.
- La importancia de la metodología propuesta contribuye con el logro de un desarrollo sostenible impactando el primer objetivo del milenio: "Erradicar la pobreza extrema y el hambre"; ya que si se logran generar nuevos negocios co-creados en las comunidades, estos pueden tener una mayor permanencia en el tiempo, y se podría ayudar a disminuir los porcentajes de pobreza en Colombia. Las organizaciones que se involucren en el desarrollo de los proyectos lograrán cumplir con los objetivos que plantea el pacto global, que a su vez beneficia la agenda 21 en el fortalecimiento de los grupos principales y en el ámbito de las dimensiones sociales y económicas.
- Al contextualizarse en el entorno colombiano, se descubre que no hay información existente acerca de la aplicación del protocolo de la BoP por ninguna entidad. Se conoce el trabajo de CECODES y su interés en el trabajo con las comunidades base, pero este cruza la línea con la responsabilidad social empresarial y el trabajo con los pobres. La metodología de IDEO ha sido utilizada por algunas entidades buscando la innovación social a través del trabajo con las comunidades base. En Colombia se crean de manera independiente fundaciones dentro de las grandes empresas, que trabajan en pro de la innovación social; los proyectos que ellas desarrollan son independientes de la cadena de valor de la empresa; debido a esto, la propuesta metodológica permite realizar una fusión del trabajo social y económico en pro de

las comunidades base, permitiéndoles mejorar sus ingresos al ser socios del negocio desarrollado.

- Del análisis de convergencia se evidencia que es importante conservar los principios de "Co-creación y Valor Mutuo", pensando en las necesidades y deseos que existen dentro de las comunidades y el trabajo en equipo para desarrollar los proyectos y por ser los que favorecen el sentido de pertenencia del proyecto emprendido buscando su permanencia en el tiempo.
- El protocolo no establece el tipo de comunidad con la cual se trabaja, debido a esto y conociendo que en Colombia existen diversos tipos; se debe tener en cuenta en la planeación del proyecto, con qué tipo de comunidad se va a trabajar (Rural, afrodescendiente o indígena) para así poder prever como se va a realizar el acercamiento dentro de la misma, porque este se debe realizar de acuerdo a las lógicas sociales y culturales que ellas presenten, para así forjar una cohesión dentro de la comunidad, con el objetivo de alcanzar la sostenibilidad del negocio emergente y a su vez velar por el bienestar de la comunidad.
- Se determinó que el negocio inclusivo a generarse bajo la estructura de la metodología para LANI-EAFIT Social no necesita una empresa ancla, ya que el trabajo puede ser apoyado por las entidades gubernamentales, fundaciones de trabajo social, fundaciones de las empresas u organizaciones no gubernamentales, las cuales podrán ser actores claves en el desarrollo de los proyectos. Con el trabajo realizado se encontró que las empresas colombianas al tener fundaciones o al no tener un musculo financiero apropiado todavía no se encuentran muy vinculadas a la creación de negocios inclusivos, como lo concibe el protocolo de la BoP y por esto su enfoque está orientado hacia la integración del negocio inclusivo a su cadena de valor; y en el trabajo del LANI, se busca que la comunidad co-cree su negocio con el grupo de apoyo, por ello no se hace necesario el concepto de empresa ancla en la metodología planteada.
- La metodología cuenta con matrices de validación que permiten evaluar el cumplimiento de factores claves de la etapa para continuar con la siguiente y favorecer una adecuada aplicación de la metodología.
- Aunque la duración de la metodología puede tener una duración aproximada de tres años y medio, no es una condición obligatoria, puede tardarse más o menos tiempo de acuerdo con la cultura y condiciones de la comunidad.

- El proceso de acompañamiento a la comunidad luego de haber validado y aprobado el negocio, es importante, porque permite conocer cómo será la evolución del negocio en el tiempo y podrá ser documentado para la historia del LANI, permitiendo crear una base de datos de los proyectos realizados los cuales podrán servir de apoyo para el desarrollo de futuras investigaciones.
- El resultado final de este trabajo, es el planteamiento inicial de una propuesta metodológica para el LANI- EAFIT Social, al ser una propuesta inicial, esta metodología debe ser sometida a uno o más procesos de validación para hacer ajustes respectivos a la misma, lo cual servirá de complemento para estructurar la forma en que trabaja el LANI-EAFIT Social.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aalto. (04 de 04 de 2011). *Aalto University School of Business*. Recuperado el 15 de 08 de 2012, de <http://econ.aalto.fi/en> and
2. Antúnez-de-Mayolo, C. (2012). The Role of Innovation at the Bottom of The Pyramid in Latin America: Eight Case Studies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 134 – 140.
3. ASEI. (2012). *Asian Social Enterprise Incubator*. Recuperado el 12 de 08 de 2012, de www.asei.com.ph
4. BoP Global Network. (2012). Recuperado el 28 de 09 de 2012, de <http://www.bopglobalnetwork.org>
5. *BoP Innovation Center*. (2012). Recuperado el 10 de 09 de 2012, de <http://www.bopinc.org>
6. Caraballo, N. (03 de 2013). Directo de la Fundación FUNDARCULTURA. (A. Betancourt, Entrevistador)
7. Care Academy. (2013). *Tools for learning and action on gender and sexuality ISOFI toolkit*. Recuperado el 10 de 02 de 2013, de [careacademy: http://www.careacademy.org/default.aspx](http://www.careacademy.org/default.aspx)
8. CECODES. (2010). *Negocios Inclusivos: Una estrategia Empresarial para reducir la pobreza. Avances y Lineamientos*. Colombia.
9. CECODES. (2010). *Negocios Inclusivos: Una estrategia Empresarial para reducir la pobreza. Avances y Lineamientos*. Colombia.
10. CECODES. (2012). *Consejo Empresarial Colombiano Para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 25 de 09 de 2012, de <http://www.cecodes.org.co>
11. CECODES. (2012). *La Estrategia Nacional de Negocios Inclusivos-Colombia*. Santa Fe de Bogotá.
12. CECODES. (2012). *Negocios Inclusivos Colombia*. Retrieved 12 02, 2012, from <http://www.negociosinclusivoscolombia.org>
13. Chambers, R. (2007). From PRA to PLA and Pluralism: Practice and Theory. *Institute of Development Studies*, 41.
14. CONNIC-a. (2012). Presentación del modelo de SYNGENTA. *Acta N°42*, (pág. 6). Medellín.
15. CONNIC-b. (2012). Modelo FEDEPALMA. *Acta N°044*, (pág. 9).
16. CONNIC-c. (2012). Presentación de la experiencia de Negocio Inclusivos “Bloqueras Solidarias”. *Acta N°045*, (pág. 10). Medellín.
17. Credit Suisse. (2010). *Global Wealth Databook*. Research Institute, Switzerland.
18. DANE. (2007). *Colombia una Nación Multicultural, Su diversidad Étnica*. Departamento Nacional de Estadística, Cundinamarca, Bogotá.
19. DANE. (2013). Boletín de Prensa: Pobreza Monetaria Año Móvil Julio 2012-Junio 2013.

20. DANE. (11 de 04 de 2013). *Población de Colombia Hoy*. Recuperado el 11 de 04 de 2013, de <http://www.dane.gov.co/>
21. Danish BoP Learning Lab. (2012). *BoP Learning Lab Denmark*. Recuperado el 20 de 11 de 2012, de <http://www.boplearninglab.dk>
22. deLab. (2013). *deLab "Solutions about inclusive business"*. Recuperado el 01 de 07 de 2013, de <http://delab.it/?lang=en>
23. DPS. (2013). *¿ESTÁ EL SECTOR SOCIAL PREPARADO PARA LA IRRUPCIÓN DE LA CLASE MEDIA?*
24. EAFIT. (22 de 02 de 2013). *Laboratorio de Negocios Inclusivos - LANI*. Recuperado el 1 de 03 de 2013, de <http://www.eafit.edu.co/social/proyectos/Paginas/laboratorio-negocios-inclusivos.aspx>
25. EAFIT SOCIAL. (2013). *UNIVERSIDAD EAFIT*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de <http://www.eafit.edu.co/social/proyectos/Paginas/laboratorio-negocios-inclusivos.aspx#.UsWwm9IvHQp>
26. EGADE. (2012). *Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 23 de 09 de 2012, de <http://www.egade.mx>
27. ENDEVA. (2010). *Enterprise solutions for development*. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de www.endeva.org
28. ESSEC. (2011). *Institut de L 'Innovation et de L 'Entrpreneuriat Social IIES*. Recuperado el 13 de 10 de 2012, de <http://iies.essec.edu>
29. European Commission. (2011, 04 01). *Restore Health of Migrants*. Retrieved 08 12, 2012, from <http://www.fp7restore.eu/>
30. Gardetti, M. A. (2009). *Textos sobre la Base de la Piramide: Hacia la Co-creación de valor y Desarrollo*. Buenos Aires: IESC.
31. GIBS. (2009). *Gordon Institute of Business Science*. Recuperado el 15 de 07 de 2012, de <http://www.gibs.co.za/base-of-the-pyramid-research-project.aspx>
32. Global CAD. (2012). Recuperado el 03 de 10 de 2012, de www.globalcad.org
33. Gobierno Colombiano. (2011). *Informe de Seguimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio*.
34. Golja, T., & Požega, S. (2012). Inclusive Business – What It Is All About? Managing Inclusive Companies. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 22-42.
35. Gómez H, J. L. (20 de 02 de 2013). Entrevista Representante de Colpozos S.A.S. (A. Betancourt Latorre, Entrevistador)
36. Gradl, C., & Knobloch, C. (2009). *Inclusive Business Guide*. Berlín, Germany: ENDEVA.
37. Growing Inclusive Markets. (2010). Recuperado el 25 de 10 de 2012, de <http://www.growinginclusivemarkets.org/>

38. Grupo del Banco Mundial. (2004). *El Banco Mundial - Trabajamos por un Mundo sin Pobreza*. Recuperado el 01 de 12 de 2013, de <http://www.bancomundial.org/temas/omd/speakout.htm>
39. Gupta, A. (2000). Participatory Learning and Action- A review. *Decentralization and Governance*, 6.
40. GVcev. (2010). *Centrpde Excelência em Varejo da EAESP*. Recuperado el 11 de 11 de 2012, de www.fgv.br/cev
41. Hahn, R. (2008). The Ethical Rational of Business for the Poor – Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 84, 313–324.
42. Heshusios, K. (20 de 02 de 2013). Entrevista acerca de Negocios Inclusivos a representante de ALPINA S.A. (A. Betancourt Latorre, Entrevistador)
43. IDEO. (2011). *Diseño Centrado en las Personas*. Canada: IDEO.
44. IDEO. (2011). *Human Center Design Toolkit*. Canada: IDEO.
45. IDEO. (2013). *IDEO*. Recuperado el 13 de 11 de 2013, de <http://www.ideo.com>
46. IESA. (2007). Recuperado el 12 de 08 de 2012, de <http://www.iesa.edu.ve>
47. IFC. (2012). *International Finance Corporation-World Bank Group*. Retrieved 06 23, 2012, from http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/AS_EXT_Content/What+We+Do/Inclusive+Business
48. IISE. (2012). *Indian Institute for Sustainable Enterprise*. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de www.theiise.net
49. INCAE. (2012). *INCAE Business School*. Recuperado el 25 de 09 de 2012, de <http://www.incae.edu/>
50. Johnson Cornell University. (2012). *Center for Sustainable Global Enterprise*. Recuperado el 15 de 06 de 2012, de <http://www.johnson.cornell.edu/Center-for-Sustainable-Global-Enterprise.aspx>
51. Laboratorio Base de la Piramide. (2010). *Laboratorio Base de la Piramide*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de <http://www.basedelapiramide.net>
52. Leguizamón, F. (2003). SEKN, Social Entrprise Knowledge Network. *Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 8.
53. London, T., & Hart, S. (2004, 09). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-370.
54. London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63, 582–594.
55. Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (Mayo de 2009). Negocios Inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.
- 56.

57. MinAmbiente. (2012). *Colombia, 20 años siguiendo la Agenda 21*. Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Bogotá: Oficina de Asuntos Internacionales.
58. Navia, M. S. (14 de 03 de 2011). Innovación hacia la base de la pirámide.
59. Network, G. S. (2005). *Global Shipping Network*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://www.searates.com/>
60. NRI. (2010). *Nomura Research Institute*. Recuperado el 02 de 11 de 2012, de <http://www.nri.co.jp/english/index.html>
61. O'Reilly-de Brún, M., & de Brún, T. (2009). The use of Participatory Learning & Action (PLA) research in intercultural health: *Translocations: Migration and Social Change*, 10.
62. ONU. (22 de 02 de 2013). Con 10.000 Empresas, Pacto Global fortalece red Mundial de Sostenibilidad. *Noletín de prnsa Naciones Unidas*.
63. ONU. (2010). *Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado el 10 de 07 de 2012, de www.mdgs.un.org
64. PMA. (n.d.). *Técnicas y herramientas participativas - Guía del PMA*.
65. PNUD. (12 de 02 de 2013). Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las Instituciones Colombianas. Medellín. Obtenido de Objetivos del Milenio.
66. PNUD. (2008). *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas*. . Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos., New York. Retrieved from http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/f_SpGIM_full_FPO.pdf
67. Prahalad, C., & Hart, S. (1999). Stategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development. *Harvard Business Review*.
68. Prahalad, C., & Hart, S. (2005). *Fortune at the Bottom of the Pyramid, The: Eradicating Poverty Through Profits*. Pearson Prentice Hall.
69. Prahalad, C., & Lieberthal, K. (1998). The End of Corporate Imperialism. *Best of HBR*, 109-117.
70. Presidencia de la República de Colombia. (2010, 09). *Presidencia*. Retrieved 03 2013, from http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2010/Septiembre/Paginas/20100922_05.aspx
71. Pretty, J. N., & Vodouhê, S. D. (1997). Chapter 6 - Using rapid or participatory rural appraisal. *FAO Corporate document repository*.
72. Procasur. (s.f.). Guía para el Diseño y Ejecución Rutas de Aprendizaje. Santiago de Chile, Chile.
73. Rapid Assessment. (2001, 01 23). *Rapid Assessment Process (RAP)*. Retrieved 06 25, 2012, from <http://www.rapidassessment.net/>
74. Reciprocity. (2006). *Base of the Pyramid (Southern Africa) Learning Lab*. Recuperado el 20 de 06 de 2013, de http://www.bop.org.za/BOP_Lab/About.html

75. Red Pacto Global Colombia. (22 de 05 de 2013). *Red Pacto Global Colombia*. Recuperado el 23 de 05 de 2013, de <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.html>
76. Rengifo, S. (07 de 02 de 2013). Director de Proctetos de CECODES. (A. Betancourt Latorre, Entrevistador)
77. Rivas, L. M. (06 de 03 de 2013). Entrevista acerca de Negocios Inclusivos a representante de la Federación Nacional de Cafeteros. (A. Betancourt Latorre, Entrevistador)
78. SEKN. (2010). *Negocios Inclusivos: Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington, USA: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
79. Simanis, E., & Hart, S. (09 de 04 de 2008). *Beyond Selling to the Poor: Building Business Intimacy through Embedded Innovation*. Cornell University.
80. Simanis, E., & Hart, S. (2008). *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy* (2 ed.). Ithaca, NY: Cornell University.
81. Simanis, E., Hart, S., Enk, G., Dike, D., Gordon, M., & Lippert, A. (17 de 02 de 2005). Stratecig Initiatives at the Base of the Pyramid - A Protocol for Mutual Value Creation. *Base of the Pyramid Protocol Workshop Group, Version 1.0*, 37.
82. SNV & CECODES. (2008). *Los Negocios Inclusivos*. Bogotá.
83. SNV & WBCSD. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina*. Patricia Jaramillo M.-Comunicación Ambiental.
84. Technoserve. (2009). *Technoserve-Business Solutions to Poverty*. Recuperado el 21 de 05 de 2013, de <http://www.technoserve.org/>
85. The Worl Bank. (2012). *The World Bank*. Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/CGCSRLP/0,,contentMDK:21848354~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:460861,00.html>
86. Tsinghua. (2011). *TSINGHUA UNIVERSITY*. Recuperado el 03 de 10 de 2013, de <http://www.sem.tsinghua.edu>
87. UAH. (2012). *Universidad Alberto Hurtado*. Recuperado el 25 de 06 de 2013, de <http://www.uahurtado.cl/>
88. UN. (2002-2006). *Millennium Project*. Recuperado el 10 de 09 de 2012, de <http://www.unmillenniumproject.org/goals/index.htm>
89. UNDP. (2005). *Investing in Development. A practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals*. London: Earthscan.
90. UNDP. (2010). *Growing Inclusive Markets*. Recuperado el 26 de 11 de 2012, de <http://www.growinginclusivemarkets.org/>
91. UNEP. (2012). *United Nations Environment Programme*. Recuperado el 10 de 02 de 2013, de <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=52&ArticleID=49&l=en>

92. United Nations. (2013). *UNITED NATIONS - We the peoples...A stronger UNfor a better world*. Obtenido de <http://www.un.org/>
93. United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
94. Vargas Saenz, M. (18 de 11 de 2013). Reunión con Director de EAFIT Social. *EAFIT SOCIAL*. Medellín, Antioquia, Colombia.
95. Vargas Sáenz, M. (20 de 01 de 2014). Director de EAFIT Social. *EAFIT Social*. (A. Betancourt Latorre, Entrevistador)
96. WBCSD. (2005). World Business Council for Sustainable Development. *Inclusive Business*.
97. WBCSD. (2008). *World Business Council for Sustainable Development*. Recuperado el 06 de 17 de 2012, de <http://www.wbcd.org>
98. WDI. (2010). *William Davidson Institute*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://wdi.umich.edu/research/bop>
99. WFP. (s.f.). *Técnicas y Herramientas Participativas- Guía del PMA*. WFP.
100. World Bank. (2014). *Informe Anual 2013*. Reporte, World Bank Organization, Washington, DC.

ANEXOS

Anexo 1 Los 10 principios del Pacto Global




PRINCIPIOS PACTO GLOBAL

ÁREA	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
DERECHOS HUMANOS	1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	2	Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
ESTÁNDARES LABORALES	3	Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
MEDIO AMBIENTE	7	Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
ANTICORRUPCIÓN	10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno






Fuente: (Red Pacto Global Colombia, 2013)

Anexo 2 Red de Laboratorios de la BoP en el Mundo





Laboratorios de Aprendizaje de la BoP⁷					
PAÍS		TEMA	PAÍS DE APLICACIÓN	COLABORACIONES	
				ACADÉMICAS	CORPORATIVAS
Alemania 	Endeva (ENDEVA., 2010)	Energía	Kenya	BoP Learning Lab Global Network. <i>AGENCIAS DE DESARROLLO:</i> UNDP Growing Inclusive Markets Initiative, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), United Nations Environment Programme (UNEP), Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP). <i>FUNDACIONES Y SOCIEDADES CIVILES:</i> Bertelsmann Stiftung, Planet Finance. <i>INVESTIGACIÓN Y ACADEMIA:</i> CSR Initiative, Research Center for Design and Sustainability, Chair of Economic Ethics at the University of Halle-Wittenberg.	Allianz, Microenergy International, Eon, Sanofi, 3XBL, Reciprocity, Siemens Stiftung, the Global Nature Fund (GNF), OSRAM Ag, Thames Electricals Ltd.
Brasil 	Centre of Excellence in Retail FGV-EAESP (GVcev., 2010)	Abarrotes (Red de tiendas)	Filipinas	Universidad de Cornell.	Asociación Brasileira de Supermercados (abras) Asociación Paulista de Supermercados (APAS), Magazine Luiza, Pernambucanas Cybelar, Instituto Grupo Palo de Azúcar, Philip Morris-Brasil, Walmart-Brasil
Chile 	Universidad Alberto Hurtado (UAH, 2012)	Asesoramiento e Investigación	Chile	BoP Global Network.	Chile transparente, Fundación AVINA, Banco de Desarrollo de América Latina, Fundación Carolina
China 	School of Economics and Management, (Tsinghua., 2011)	Energía	China	Universidad de Cornell.	--

⁷ Fuente: Creación propia con la información de cada uno de los laboratorios recopilada en la red.







Laboratorios de Aprendizaje de la BoP

PAÍS	TEMA	PAÍS DE APLICACIÓN	COLABORACIONES		
			ACADÉMICAS	CORPORATIVAS	
 Colombia	Universidad EAFIT Laboratorio de Negocios Inclusivos LANI (EAFIT, 2013)	Agroindustria	Colombia	BoP Global Network.	--
 Costa Rica	INCAE Business School (INCAE., 2012)	Energía, Hotelería, Educación	Guatemala, Nicaragua	Universidad de Cornell.	Tecnosol, ECAMI, Quetsol, Grupo Vanguardia, Posada Amazonas, Semillas Digitales
 Dinamarca	Danish BOP Learning Lab (Danish BoP Learning Lab., 2012)	Nutrición, Agua	África, Asia y Latino América	Universidad de Cornell.	Emergia, Germany BOP Innovation Center, Netherlands IESC, Argentina
 España	Global CAD (Global CAD., 2012)	Educación, Salud, Agua & Saneamiento, Energía	África y Latino América	BoP Global Network.	Cotton made in Africa, GAIN, INCOPA: Innovación y Competitividad de la papa Peruana, Supporting Entrepreneurs for Environment and Development (SEED), MyCOE, Santander Universidades, Programa YES, GAVI Alliance, StopTB, Fondo Mundial del sida, malaria y tuberculosis, Alianza para el Desarrollo Sostenible, UNEP, African Water Facility, AguaTuya, Alianza Agua Segura, Cap- Net, Freshwater Action Network, Gender and Water Alliance, Global Water Alliance, Lokoho Hydro para el Desarrollo Rural, ECOELCE, Electrificación Rural en Mali (Programa ACCESS de EDF)
 Estados Unidos	The William Davidson Institute – University of Michigan (WDI., 2010)	Educación, Consultoría	África, Asia y Latino América	BoP Global Network.	General Electric, SCJohnson, Sidai, ITC Ltda, Microsoft, Pfizer, Philips, Dupont, Cemex, Hershey´s, Unilever,P&G, Movirtu, ddd, Oxfaam, The Mountain Institute, VisionSpring, Care, Usaid, Acumen Fund, Grassroots Business Fund, IDB, DFID, Abt, TechnoServe, The Rockefeller Foundation, Bernard van Leer, Bill & Melinda Gates Foundation


Laboratorios de Aprendizaje de la BoP

PAÍS		TEMA	PAÍS DE APLICACIÓN	COLABORACIONES	
				ACADÉMICAS	CORPORATIVAS
 Estados Unidos	Center for Sustainable Global Enterprise – Cornell University (Johnson Cornell University., 2012)	Emprendimiento	India, África	Global Network, Tsinghua School of Economics and Management (SEM)	A123 Systems, Acciona, Eletropaulo, Agua Clara, American Governor Company, BASF, bp, Cascade engineering, Cherokee Investment Partners, Clean Energy Group, Corning, Dow, Dow corning, DuPont, Emerging Markets Group, Enviromental Credit corporation, Freeplay Foundation, Sherwin Williams NAPA, General Electric, Genesi, Grameen-Intel Social Buniess, Grassroots Business Fund, Herman Miller, IBM,IFC, Intelligen Power Systems, Insinger, Microvest, John Deere, Johnson & Johnson, New York city Transit authority, Nike, Novozymes, Ocean Spray, Planeterra, Pfizer, Plebys International LLC, Principle Energy, SC Johnson & Son, Shell, Hydrogen, SNV, Suncor, Tandus, Tera Beata, The Farm Institute, The Hersha Group, The Water Initiative, ToughStuff, VisionSpring, WaterHealth International, World Bank, Yingli Solar
 Filipinas	Asian Social Enterprise Incubator Inc. (ASEI., 2012)	Microdistribución	Filipinas	BoP Global Network, Endeava.	Unreasonable Institute, Social Enterprise Network Asia (ASEI)
 Finlandia	Aalto University School of Economics (Aalto., 2011)	Energía, Industria textil, Nutrición, Emprendimiento	Kenya, Vietnam, India, Brasil, Afghanistan, Nepal, Perú, Kosovo	BoP Network	CITEMadera, OSRAM, Biogas International And Flexible Biogas Digester, General Electric, LifeSpring Hospitals, Danone, Tivisky Dairy, Vestergaard-Frandsen, Ecofiltro, Aguatuya
 Francia	ESSEC - Institute for Social Innovation and Social Entrepreneurship (ESSEC., 2011)	Saneamiento aguas	Bangladesh, Chitattsgong	REEDS, JOHNSON Cornell University, CHAIRE de responsabilité sociale et de développement durable, GIREF, BoP Learning Lab Global Network, RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Human Development and Capability Association, STRN (Sustainability Transitions Research Network).	Veolia Water (Francia e India) , CAISSE D'EPARGNE, MACIF, Grameen Health Care, Drishti Research Center






















Laboratorios de Aprendizaje de la BoP

PAÍS		TEMA	PAÍS DE APLICACIÓN	COLABORACIONES	
				ACADÉMICAS	CORPORATIVAS
India 	IISE-International Institute for Sustainable Enterprise (IISE., 2012)	Educación	India	Universidad de Cornell.	Ingersoll Rand, Ashoka, Samhita, Mart, Novozymes, Novo nordisk
Italia 	deLab (deLab, 2013)	Desarrollo de proyectos	África	BoP Global Network.	--
Japón 	Nomura Research Institute (NRI., 2010)	Agricultura, Empoderamiento de la mujer	Bangladesh, Asia, Centro y Sur América	BoP Global Network.	Grameen Group
México 	Tecnológico de Monterrey – EGADE (EGADE., 2012)	--	--	Universidad del Rosario, Colombia, ECEM, France; Cluster Navigators, New Zealand.	CEMEX FEMSA, AVINA, Departamento de Desarrollo Social Nuevo León, SKEN (Social Enterprise Knowledge Network), Harvard Business School Department of Social Entrepreneurship.
Países Bajos 	BoP Innovation Center (BoP Innovation Center., 2012)	Energía,, Salud, Alimentos sostenibles	Bangladesh, Ethiopia, Kenya, Rwanda y Vietnam	Wageningen University/ LEI.	SNV, (Innovation Co-Creation Lab) RSM ICCL, ICCO, TNO, Global Compact Network Netherlands, Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Aqua for All, Mart,
Sur África 	GIBS Base of Pyramid Hub (GIBS., 2009)	Emprendimiento	Sur África	BoP Network	Nestle, Nedbank, Adcock-Ingram, PEPSICO, BASF, Nampak
	Reciprocity (Reciprocity, 2006)	Educación, Consultoría	Sur África	The University of Stellenbosch Business School (USB), Universidad de Cornell.	BoP Network, WBCSD, The World Bank Development Outreach, Inclusive Business, The World Resource Institute, The Bop Protocol


Laboratorios de Aprendizaje de la BoP

<i>PAÍS</i>	<i>TEMA</i>	<i>PAÍS DE APLICACIÓN</i>	<i>COLABORACIONES</i>		
			<i>ACADÉMICAS</i>	<i>CORPORATIVAS</i>	
Venezuela 	IESA Business School (IESA., 2007)	--	--	BoP Network	Alimentos Texas C.A, Banesco, Duncan


Anexo 3 Negocios Inclusivos en América Latina


NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LATINOAMÉRICA ⁸				
PAÍS	ORGANIZACIÓN LÍDER	SECTOR DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DEL MILENIO ⁹	PAPEL DE LA COMUNIDAD
COLOMBIA 	Peldar	Manejo de residuos	 	Emprendedor
	Natura	Productos de consumo	  	Empresario
	Indupalma	Agricultura	 	Empresario
	Hugo Restrepo y Cía.,	Agricultura		Productor
	Fundación Carulla	Educación		Consumidor
	EPM	Energía (ENERGÍA RENOVABLE), Utilities		Consumidor
	Pavco S.A-Colpozos	Agua, Agricultura	 	Consumidor
	Cemex	Micro crédito para hogar y construcción	 	Consumidor
	Juan Valdez	Bebidas y alimentos, agricultura	  	Productor
	Compañía Nacional de Chocolates	Agricultura		Productor
Amichocó	Minería	 	Productor	


⁸ Fuente: (Golja & Požega, 2012; UNDP., 2010)

⁹  Erradicar la pobreza extrema y el hambre.































 Lograr la educación primaria Universal.

 Igualdad de género.

 Asegurar la sostenibilidad ambiental.

 Asociación Mundial para el Desarrollo.

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LATINOAMÉRICA¹⁰

PAÍS	ORGANIZACIÓN LÍDER	SECTOR DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DEL MILENIO	PAPEL DE LA COMUNIDAD
BRASIL 	Votorantim Celulose e Papel (VCP)	Micro crédito forestal	 	Productor
	Sadia	Agricultura biomasa	  	Productor
	Natura	Productos de consumo, agricultura	 	Productor
Guyana 	Denmor Garment Manufacturers	Manufactura y productos de consumo	 	Empleados
México 	Petstar	Manejo de residuos	   	Productor
	Construmex	Vivienda y construcción de remesas	 	Consumidor
	Amanco	Agua/agricultura	 	Consumidor
Perú 	Mibanco	Micro-créditos básicos, cuenta de ahorro, remesas	 	Consumidor
	Energía Aguaytía	Biocombustibles/biomasa/ biogás	  	Productor, consumidor
	PERHUSA	Agricultura, Bebidas y alimentos	   	Productor, consumidor, empleado

¹⁰ Fuente: (Golja & Požega, 2012; UNDP., 2010)



Eradicar la pobreza extrema y el hambre.



Lograr la educación primaria Universal.



Igualdad de género.




















Asegurar la sostenibilidad ambiental.





Asociación Mundial para el Desarrollo.

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LATINOAMÉRICA¹¹


PAÍS	ORGANIZACIÓN LÍDER	SECTOR DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DEL MILENIO	PAPEL DE LA COMUNIDAD
Trinidad y Tobago 	Mt Plaisir Estate Hotel	Turismo	 	Productor
Bolivia 	SINTESIS	Microcrédito	  	Consumidor
Ecuador 	COLINEAL	Manufactura, bienes artesanales	  	Productor, empresario
	PRONACA	Agricultura, alimentos y bebidas	  	Productor, consumidor
	Toni S.A	Alimentos y bebidas	  	Productor y consumidor


¹¹ Fuente: (Golja & Požega, 2012; UNDP., 2010)

 1 Eradicar la pobreza extrema y el hambre.

 7 Asegurar la sostenibilidad ambiental.

 2 Lograr la educación primaria Universal.

 Asociación Mundial para el Desarrollo.

 3 Igualdad de género.

Anexo 4 Prácticas y Criterios en Colombia

CECODES		
PRIMEROS PASOS - INICIATIVA EMPRESARIAL	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO - ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTOS DEL PROYECTO DE NEGOCIO INCLUSIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La alta dirección está comprometida con este proyecto, existe una estrategia al interior de la empresa de impulsar los NI? 2. ¿Existe una cabeza al interior de la empresa que lidere el proyecto con todo el apoyo de la alta dirección? 3. ¿Existe un proceso de generación de ideas de proyectos de Negocios Inclusivos? 4. ¿Las ideas generadas están alineadas a la cadena de valor de la empresa? 5. ¿La empresa tiene en cuenta la elaboración de estudios de factibilidad para la idea de Negocio Inclusivo? 6. ¿Se han identificado los actores involucrados en la idea seleccionada? 7. ¿Existe una identificación de las alianzas estratégicas necesarias para el proyecto? 	<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Existe una definición clara de los roles de cada actor involucrado en el Negocio Inclusivo (Documento de compromiso)? 9. ¿Se involucraron personas de bajos ingresos en el proyecto? 10. ¿Se mejoraron los ingresos de las personas de bajos ingresos? 11. ¿Se mejoró el nivel de vida de la comunidad que está involucrada en el proyecto? 12. ¿Son importantes las personas de bajos ingresos para el éxito del proyecto? 13. ¿El proyecto ayuda a reducir la pobreza? 14. ¿Las personas de bajos ingresos tienen la posibilidad de vender sus productos a otras empresas, una vez satisfaga la demanda acordada con la empresa? 15. ¿Existen reglas de juego claras y establecidas, para el manejo de la fidelidad de las personas de bajos ingresos con las empresas que apoyan los proyectos? 16. ¿El proyecto se maneja de una manera ética? 17. ¿El proyecto genera beneficios para la empresa? 18. ¿La empresa diferencia el proyecto de Negocio Inclusivo de los programas filantrópicos y de RSE? 19. ¿Existe un referente de arranque del proyecto? 20. ¿El proyecto es un piloto? 	<ol style="list-style-type: none"> 21. ¿El proyecto se puede llevar a escala? 22. ¿Existe un impacto positivo en las PYMES locales donde tiene influencia la empresa? 23. ¿El proyecto ha identificado o piensa identificar los impactos ambientales generados por este? 24. ¿El proyecto ha elaborado o piensa elaborar un plan de mitigación de los impactos ambientales identificados? 25. ¿La empresa utiliza alguna metodología para medir el impacto del proyecto del Negocio Inclusivo con criterios de sostenibilidad (Crecimiento Económico, Progreso Social y Balance Ecológico)? 26. ¿La empresa ha invertido o invertirá en la construcción de capacidades de las personas de bajos ingresos, para el éxito del proyecto? 27. ¿Este proyecto contribuye en el cumplimiento de los Objetivos del Milenio? 28. ¿El proyecto es financieramente viable y rentable para las dos partes (Empresa y personas de bajos ingresos)? 29. ¿Existe un cambio positivo en las personas de bajos ingresos, gracias al proyecto? 30. ¿Las personas de bajos ingresos están empoderadas del proyecto? 31. ¿Los proyectos de las personas de bajos ingresos se manejan como empresas? 32. ¿El proyecto ha ayudado a la formalización de la economía de las personas de bajos ingresos?

Fuente: (CECODES., 2010).

Anexo 5 Iniciativas Colombianas de Negocios Inclusivos

CASOS CECODES (SNV & CECODES., 2008) (CONNIC-c., 2012)				
EMPRESA		PROYECTO	BENEFICIO EMPRESA	BENEFICIO COMUNIDAD
Promigas	Financiación a través del servicio de gas.	Programa Brilla: Es un programa de financiación para el acceso al gas natural, ofrecido a las de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.	Utilidad neta: US\$ 1,5M/Año 1 US\$ 4,9M/Año 2 US\$ 6.5M/Año 3	Creación de 1.000 empleos, representados en contratistas, proveedores y cargos internos.
Pavco	Riego tecnificado o por goteo	Alianza productiva regional de ají picante: en el que se aplica el riego tecnificado, y se adapta a todo tipo de cultivos. Participan 70 familias de agricultores.	En ventas de la línea de soluciones agrícolas por más de US\$ 75.000. Creación de una cartera segura. proyecto social, con fines de exportación	Aprendizaje participativo de la comunidad. Optimización del uso del agua por la instalación de sistemas de riego.
Natura	Ingresos adicionales, una oportunidad para todos	Distribución por medio de los consultores Natura, busca que los distribuidores pertenezcan a estratos socio económicos bajos.	Ventas por US\$ 5 millones entre el 2007 y 2008 y un crecimiento del 500%. Incurción de sus productos en los diferentes estratos socioeconómicos.	Cada consultor obtiene un 30% de ganancia sobre el valor de la venta.
Indupalma	Un modelo cooperativo con pequeños propietarios empresarios palmeros	Los campesinos aliados de Indupalma: Antes jornaleros, ahora dueños de tierra y empresarios	Se duplicó la producción. Aumento anual de la producción de fruto en un 78.5% (Pasó de 140 mil a 250 mil ton).	La permanencia y el arraigo (Relevo generacional) en la región. 30 cooperativas de trabajo asociado (1.300 familias de las cuales 500 son propietarias de sus tierras). El fortalecimiento del patrimonio de los nuevos propietarios y valorización de la tierra debido a los cultivos. Generación de 1.800 empleos directos y 3.600 indirectos.
Bancolombia	Servicios financieros innovadores:hacia todas las poblaciones colombianas	Puntos de atención móviles (PAMa) y corresponsales no bancarios (CNB): para consolidar nuevos mercados,que permitan bancarizar a la población de bajos ingresos que vive en sitios remotos del país.	Instalación de 411 PAMa Apertura de 298 CNB Posibilidad de ofrecer servicios financieros aun costo óptimo, por su flexibilidad y requerimientos mínimos de funcionamiento.	Posibilidad de acceso a la bancarización de un mayor número de familias. Facilidad de acceso a los servicios financieros en municipios remotos.
Alpina	Abastecimiento con pequeños ganaderos del sur del país	Programa integrado de trabajo directo con los pequeños proveedores en el sur del y representan cerca del 8% de la compra nacional de leche por parte de Alpina	Generación de altos beneficios económicos, gracias a la política de descentralización de Alpina. Acopio de 70 mil litros diarios de leche, equivalentes a cerca del 8% de la demanda total de la empresa. Mayores rendimientos en la producción, por el aumento de un 39% en el volumen de leche que recibe la empresa en la región.	Vinculación de 9 asociaciones de productores, integradas por 750 familias de comunidades indígenas y campesinas, 103 ganaderos del Cauca y 197 ganaderos de Nariño. En total son 1.050 familias involucradas. Aumento en los ingresos, por el incremento del 5.9% en el precio por litro de leche, al vender directamente a la empresa.

CASOS CECODES				
EMPRESA		PROYECTO	BENEFICIO EMPRESA	BENEFICIO COMUNIDAD
Compañía Nacional de Chocolates	El cacao, una apuesta ganadora para los pequeños productores	Desarrollo de proveedores de cacao la empresa realiza alianzas con agricultores, con el apoyo de entidades gubernamentales y financieras.	Ampliación de la base de proveedores nacionales. La siembra de cacao en 3.000 nuevas hectáreas y contará con 6.300 más en proceso de siembra.	Acceso directo al mercado por parte de 14 asociaciones de agricultores (agrupan cerca de 3.500 familias). Capacitación, asistencia técnica y acompañamiento permanente. Aumento de la calidad de vida. Construcción de un patrimonio.
Federación Nacional de Cafeteros	Jóvenes Caficultores Rompiendo paradigmas para crear la revolución rural del siglo XXI	Adquieren finca cafeteras, dándoles un plazo de aproximadamente 12 años para pagarla, proponiendo un modelo de negocio innovador, garantizando así el abastecimiento de café. Además de crear apropiación del tema logrando un relevo generacional.	La comercialización de 78.67 toneladas de café, a través de la edición especial limitada Café Juan Valdez – Jóvenes Caficultores, elaborada con granos de la más alta calidad	132 familias de jóvenes caficultores, que han logrado o están en proceso de ser dueñas de sus empresas cafeteras. El inicio de un relevo generacional, para que Colombia siga produciendo el mejor café del mundo.
Fedepalma	Alianzas Estratégicas productivas en palma de aceite en Colombia.	Alianzas productivas (entre productores de bienes agropecuarios, comercializadores y agroindustriales, y organismos de apoyo, públicos o privados), con el propósito de expandir empresarialmente las áreas de cultivos de tardío rendimiento y actualizar tecnológicamente a las unidades productivas.	Mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, el acceso al crédito y los incentivos del gobierno y responsabilidad social empresarial.	Mejorado la calidad de vida con mejores viviendas, mejores oportunidades educativas y generación de mayor capacidad de ahorro
Casa Luker	La experiencia con pequeños productores para la nueva estrategia de negocios: las frutas procesadas	Casa Luker empezó un proceso de aprendizaje "in house" en el cultivo de frutas tropicales. Como resultado de este proceso surgió el proyecto de siembra de maracuyá —como complemento de los cultivos de cacao— y otras frutas tropicales.	Acceso a nuevos mercados y el crecimiento y sostenimiento en mercados internacionales. En la línea de frutas procesadas, el 30% de la producción es destinado al mercado nacional y el 70% al internacional. El cambio en la base de proveedores, por medio de la compra directa a las asociaciones de pequeños productores. Entre el 30% y el 40% de la fruta procesada proviene de estas asociaciones, comprada a precios convenidos previamente.	Vinculación de 378 familias de pequeños productores, organizadas en ocho asociaciones. Garantía de venta del 70% de su producción como mínimo. Equilibrio en los precios, que les permite sortear su caída durante las épocas de cosecha y los motiva a permanecer en el negocio. Incremento de los ingresos, entre el 15% y el 20% por kg de fruta.
Syngenta	SYNGENTA - ECOAGUAS	Incorpora a las personas de bajos ingresos como Socios Empresariales. Agricultura Sostenible	Afianzar las relaciones comerciales con los socios e incrementar las ventas alrededor de un 30%. Posicionamiento como una empresa social y ambientalmente responsable frente a nuestros clientes.	Fortalecimiento de 22 viveros (Comunitarios, escolares y familiares). Generación de conciencia ambiental y preservación de los recursos naturales

CASOS CECODES				
EMPRESA		PROYECTO	BENEFICIO EMPRESA	BENEFICIO COMUNIDAD
CEMEX	Bloqueras Solidarias	Iniciativa que busca ser autosustentable: Se les enseña a las familias con ingresos inferiores a dos salarios mínimos a producir materiales básicos para la construcción (bloques de concreto) los cuales son utilizados posteriormente en la construcción y el mejoramiento de sus viviendas.	50% de la producción es destinada para la ampliación o mejoramiento de vivienda y el 50% restante es comercializado a fin de asegurar la sostenibilidad del programa. No hay una vinculación laboral de manera directa. Se está pensando que a futuro la bloquera pueda ser manejada directamente por estas familias a fin de garantizar un ingreso a largo plazo. Reinversión 100% recursos	Autoconstrucción de vivienda programada, entendiéndose que los bloques representan el 30% del valor de la vivienda

Anexo 6 Cuadro comparativo entre el Protocolo de la BoP y Las Etapas de los NI

PROTOCOLO S&H		CECODES		
		PRIMEROS PASOS - INICIATIVA EMPRESARIAL	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO - ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTOS DEL PROYECTO DE NEGOCIO INCLUSIVO
Proceso Preparatorio	1	Selección del lugar	¿Existe un referente de arranque del proyecto? ¿El proyecto es un piloto?	¿Se involucraron personas de bajos ingresos en el proyecto? ¿Son importantes las personas de bajos ingresos para el éxito del proyecto?
	2	Preparar y formar equipo	¿La alta dirección está comprometida con este proyecto, existe una estrategia al interior de la empresa de impulsar los NI? ¿Existe una cabeza al interior de la empresa que lidere el proyecto con todo el apoyo de la alta dirección? ¿La empresa tiene en cuenta la elaboración de estudios de factibilidad para la idea de Negocio Inclusivo? ¿Existe una identificación de las alianzas estratégicas necesarias para el proyecto?	¿La empresa diferencia el proyecto de Negocio Inclusivo de los programas filantrópicos y de RSE?
	3	Selección socio local	¿Se han identificado los actores involucrados en la idea seleccionada?	¿El proyecto se maneja de una manera ética?
	4	Crear entorno I&D		¿El proyecto se puede llevar a escala?
Fase 1. Apertura	5	Construcción de diálogo profundo y sumergirse en la comunidad		¿El proyecto se maneja de una manera ética?
	6	Desarrollo del equipo del proyecto		¿El proyecto ayuda a reducir la pobreza?
	7	Desarrollo empresario colectivo	¿Existe un proceso de generación de ideas de proyectos de Negocios inclusivos?	
	8	Creación del concepto de CO- creación de negocio	¿Las ideas generadas están alineadas a la cadena de valor de la empresa?	

PROTOCOLO S&H		CECODES		
		PRIMEROS PASOS - INICIATIVA EMPRESARIAL	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO - ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTOS DEL PROYECTO DE NEGOCIO INCLUSIVO
Fase 2. Construcción del ecosistema	9	Desarrollo del equipo del proyecto		
	10	Construcción de compromiso compartido	¿Existe una identificación de las alianzas estratégicas necesarias para el proyecto?	¿Las personas de bajos ingresos están empoderadas del proyecto?
	11	Desarrollar capacidades		¿La empresa ha invertido o invertirá en la construcción de capacidades de las personas de bajos ingresos, para el éxito del proyecto?
	12	Co-Crear prototipo de negocio	¿La empresa tiene en cuenta la elaboración de estudios de factibilidad para la idea de Negocio Inclusivo?	
Fase 3. Creación de Empresa	13	Desarrollar nuevas capacidades		¿Existe un cambio positivo en las personas de bajos ingresos, gracias al proyecto?
	14	Construir la base del mercado		¿Las personas de bajos ingresos tienen la posibilidad de vender sus productos a otras empresas, una vez satisfaga la demanda acordada con la empresa?
	15	Desarrollo de empresario colectivo		¿Existe una definición clara de los roles de cada actor involucrado en el Negocio Inclusivo (Documento de compromiso)? ¿Las personas de bajos ingresos tienen la posibilidad de vender sus productos a otras empresas, una vez satisfaga la demanda acordada con la empresa?

PROTOCOLO S&H			CECODES		
			PRIMEROS PASOS - INICIATIVA EMPRESARIAL	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO - ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTOS DEL PROYECTO DE NEGOCIO INCLUSIVO
Fase 3. Creación de Empresa	16	Co-Crear la empresa de negocio	<p>¿El proyecto genera beneficios para la empresa?</p> <p>¿Se mejoraron los ingresos de las personas de bajos ingresos?</p>	<p>¿El proyecto es financieramente viable y rentable para las dos partes (Empresa y personas de bajos ingresos)?</p> <p>¿Los proyectos de las personas de bajos ingresos se manejan como empresas?</p> <p>¿El proyecto ha ayudado a la formalización de la economía de las personas de bajos ingresos?</p>	

Fuente: Creación propia con la información del Protocolo de la BoP y las preguntas planteadas para la implementación de los Negocios Inclusivos, según CECODES.

Anexo 7 Convergencia entre el Protocolo de la BoP y la Metodología del Diseño Centrado en las Personas

PROTOCOLO S&H			DCP		
			ESCUCHAR	CREAR	ENTREGAR
Proceso Preparatorio	1	Selección del lugar			
	2	Preparar y formar equipo	Como introducción la metodología plantea un proceso en previo en donde se plantea que el grupo de trabajo debe estar conformado por un grupo multidisciplinario el cual tenga conocimiento en diversas áreas del conocimiento y que tengan facilitadores los cuales tengan experiencia en el trabajo con la comunidad.		
	3	Selección socio local			
	4	Crear entorno I&D	La metodología plantea buscar un espacio de trabajo adecuado para que los miembros de la comunidad se sientan a gusto y puedan tener un lugar en donde se sientan tranquilos y cómodos, lo que permitirá que su respuesta a las actividades sea favorable.		
Fase 1. Apertura	5	Construcción de diálogo profundo y sumergirse en la comunidad	La metodología plantea 4 escenarios claves para el desarrollo del proyecto, los cuales convergen de forma adecuada con este proceso de inmersión en la comunidad, los escenarios son los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Semana de inmersión profunda 2. Inmersión profunda de varios meses 3. Activando conocimientos que ya existen 		
	6	Desarrollo del equipo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer conocimiento existente 		
	7	Desarrollo empresario colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las personas con quienes hablar • Elegir con quienes hablar 		
	8	Creación del concepto de CO- creación de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar un reto de diseño • Desarrollar un enfoque de entrevistas • Desarrolla tu paradigma 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el enfoque • Compartir historias • Identificar patrones • Crear áreas de oportunidad • Lluvia de ideas 	

PROTOCOLO S&H		HCD		
		ESCUCHAR	CREAR	ENTREGAR
Fase 2. Construcción del ecosistema	9	Desarrollo del equipo del proyecto		
	10	Construcción de compromiso compartido		
	11	Desarrollar capacidades		
	12	Co-Crear prototipo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las ideas realidad • Recoger retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo sostenible de ingresos. • Identificar capacidades necesarias para entregar soluciones. • Planear un flujo de soluciones.
Fase 3. Creación de Empresa	13	Construir la base del mercado		
	14	Desarrollar nuevas capacidades		<ul style="list-style-type: none"> • Crear una línea de tiempo para la implementación. • Planear mini programas piloto
	15	Desarrollo de empresario colectivo		
	16	Co-Crear la empresa de negocio		<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de aprendizaje • Evaluar los resultados.

Fuente: Creación propia con la información del Protocolo de la BoP y la Metodología HCD.

Anexo 8 Técnica grupales para la recolección de información

Desde los años 70, se ha desarrollado diversas metodologías de participación, a continuación se plantean tres de estas metodologías, presentando sus enfoques, métodos, conductas y relaciones de las personas que en ellas participen para así conocer como es el contexto local y la vida en las comunidades (Chambers, 2007).

PRA: Participatory Rural Appraisal. La evaluación rural participativa es un método corto de recolección de datos. Es una metodología para la acción de la investigación y utiliza una variedad de técnicas. Esta metodología se desarrolla con comunidades y personas foráneas a la comunidad, para incorporar el conocimiento y las opiniones de estas personas en la planeación y administración de proyectos y programas de desarrollo, este método permite realizar una transferencia de conocimiento entre la comunidad y los grupos de interés. El PRA tiene como principios básicos, la participación, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la ignorancia óptima y la triangulación de datos. Las herramientas más usadas en el PRA son las entrevistas semiestructuradas, las discusiones con los grupos de interés, calendarios estacionales y actividades de perfiles, líneas de tiempo historias locales, diagramas de ven y de redes sociales, Mapeo y Modelado y diagramación estacional e histórica (Pretty & Vodouhê, 1997; The Worl Bank., 2012). Las técnicas participativas son las siguientes:

- **TÉCNICAS DE FACILITACIÓN:** Son actividades de comunicación entre las comunidades y los facilitadores, las cuales son personas que poseen gran variedad de técnicas de comunicación, las cuales utilizan de forma adecuada para conseguir el interés de las personas, a continuación se mencionan algunas de las técnicas: Reflejar pensamientos, recopilar ideas, dar una oportunidad, ayudar a precisar las ideas, parafrasear, hablar por turno, secuencias de ideas, fomentar la participación, escuchar para encontrar puntos de encuentro, buscar el equilibrio y silencio intencionado.
- **REUNIONES:** se pueden realizar diversos tipos de reuniones entre las partes interesadas, para así poder conocer sus opiniones respecto al trabajo que se está desarrollando en la comunidad, referente al proyecto que se desea estructurar. Se recomienda tener en cuenta tres elementos clave para el desarrollo de las mismas, la fecha, el programa que se desarrollara durante el encuentro y el lugar en donde se va a realizar, los tipos de reuniones que se realizan son las siguientes: reuniones comunitarias, reuniones de grupos de discusión y entrevistas semiestructuradas.
- **TÉCNICAS PARA PROMOVER LA ADOPCIÓN DE DECISIONES DE GRUPO:** para tomar decisiones grupales lo más importante es fomentar el diálogo, para así poder obtener un consenso general entre los participantes. Esta es una de las técnicas más difíciles de enfrentar ya que las personas interesadas quieren llegar a conclusiones de forma rápida, cuando en realidad muchas de las opiniones

pueden ser divergentes entre sí; por lo cual es muy importante fortalecer las ideas del grupo o reformular de manera creativa las mismas.

- **TÉCNICAS DE PENSAMIENTO CREATIVO:** cuando los grupos se quedan estancados en determinados sistemas de pensamiento, estas técnicas de pensamiento creativo, son una forma de darle un vuelco a las ideas y observarlas desde perspectivas diferentes, las diferentes técnicas que se utilizan son: lluvia de ideas, técnica delphi y mapa mental.
- **TÉCNICAS DE DINAMIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y PREPARACIÓN:** cuando las reuniones entre las partes están estancadas en un punto de no avance, y los participantes están mostrando poco interés, es de gran importancia realizar dinámicas de grupo para aclarar la mente de las personas que se encuentran en el grupo, son dinámicas que sirven para romper el hielo entre las personas, algunas de estas técnicas son: dibujar ladrillos, hechos opiniones y rumores y ¿Qué es inadecuado para esta pregunta?

PLA: Participatory Learning and Action. La acción de aprendizaje participativo es una forma de investigación con las comunidades y no sobre ellas. Es un método que permite la aproximación con las comunidades para compartir y analizar su conocimiento, trabajar y actuar juntos de una manera colaborativa, identificando así los desafíos y generando respuestas positivas. Al utilizar este método las personas locales son las encargadas de realizar las actividades y no los forasteros, esto ha mejorado significativamente la práctica de la investigación basada en la comunidad (Care Academy, 2013; O'Reilly-de Brún & de Brún, 2009; European Commission, 2011)

RAP: Rapid Assessment Procedures. El proceso de evaluación rápida es una forma de investigar situaciones complicadas en las cuales algunos asuntos no están bien definidos, y no hay tiempo suficiente u otros recursos a largo plazo, para realizar una evaluación cualitativa tradicional. Esta técnica utiliza una interacción intensiva para la recolección y el análisis de datos en lugar de realizar un trabajo de campo prolongado e iterativo de análisis y recopilación de datos. De este proceso se obtiene un resultado preliminar rápido para entender la situación desde la perspectiva interna, las herramientas que se utilizan son las mismas que se utilizan en el PRA (Rapid Assessment 2001).

Anexo 9 Entrevistas
 EMPRESA: Federación
 Nacional de Cafeteros
 Realizado a: Lina María
 Rivas
 Vía: e-mail
 Fecha: Marzo 6 de 2013

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>1</p> <p>Cómo es el proceso de selección del proyecto que se desea realizar desde la empresa?</p>	<p>Sea lo primero mencionar que se realizó una búsqueda por cada departamento cafetero y con base en un análisis preliminar del mercado de fincas disponibles, revisando su vocación cafetera, el estado de los predios, las facilidades para realizar la negociación de compra, etc., se hicieron los cierres para la adquisición de los predios por parte de una incubadora (Acceso Café, empresa creada para la administración productiva, financiera y administrativa de las UCAE (Unidad Cafetera Empresarial)).</p> <p>Una vez cerrados los negocios de tierras, se procedió con la promoción del programa a través de convocatorias abiertas en los municipios en donde estaba ubicadas dichas fincas, ubicando afiches en los comités de cafeteros y puntos de compra de café. Desconozco si se utilizaron medios masivos para dicho ejercicio.</p>
<p>2</p> <p>Luego de seleccionar el proyecto. Cual fue el proceso realizado para el desarrollo del proyecto de negocio inclusivo?</p>	<p>Una vez se contó con el cierre de las convocatorias, se realizó una reunión de información general en la cual se dio a cada asistente la visión del proyecto que quería iniciarse en dicho municipio, e invitándolos a completar un cuestionario de preguntas acerca de su núcleo familiar, datos personales, educación, etc.</p> <p>Con base en la revisión y análisis de dichos cuestionarios se preseleccionaron los jóvenes que avanzaban a la segunda etapa, en la cual se les hacía una visita domiciliaria para constatar alguna de la información que incluyeron en el cuestionario y verificar que fueran habitantes de dicho municipio, lo cual era uno de los requisitos.</p> <p>Finalmente, los jóvenes que pasaron todos los filtros, fueron los invitados a participar del proyecto Modelos Innovadores, Jóvenes Caficultores que les ofrecía una oportunidad para que trabajando en las actividades relacionadas con el café, fueran convirtiéndose en empresarios prósperos, que hicieran su proyecto de vida y llegara a ser propietarios de una parte del predio en el que trabajaban.</p>
<p>3</p> <p>Para un NI es sumamente importante el trabajo con la comunidad. Cual fue el compromiso de la comunidad frente al proyecto realizado?</p>	<p>Todos los procesos se hicieron de la mano de los comités municipales de cafeteros, con el apoyo de los comités departamentales y profesionales altamente calificados en todos los campos, con el fin de minimizar los riesgos y avanzar en terreno firme.</p> <p>Las convocatorias fueron abiertas, es decir que si el joven quería inscribirse porque cumplían con el perfil (18-35 años, habitantes de la región, mínimo 9º. grado de escolaridad, y que no fuesen propietarios de tierras), se le daba la mismo oportunidad de pasar por las entrevistas.</p> <p>La "entrega de las fincas" para su explotación se realizó en eventos con sus familias y las autoridades municipales, buscando que se valorara esta oportunidad por parte de los padres, hermanos o parejas de cada muchacho y le hicieran un acompañamiento solidario para que avanzara en el proceso. Cada UCAE contaba con un trabajador social que apoyó al grupo en forma colectiva y a cada uno de los miembros en su tarea.</p> <p>Así mismo, se buscó que los programas que la FNC lleva a todos los cafeteros llegaran también a las UCAE para darles mayor sentido de pertenencia y fortalecer sus procesos de apropiación, capacitación y fortalecimiento gremial y personal.</p>

4	Que inconvenientes se presentaron durante el desarrollo del proyecto?	Inconvenientes... Creo que varios, que en la medida que se presentaban se trataban de solucionar. Algunos se ocasionaron por la convivencia ya que los jóvenes llegaron a habitar una vivienda que estaba adecuada para una o dos familias, teniendo que ver reducida su privacidad y en algunos casos con incomodidades y hacinamientos nocivos. En otras ocasiones y a pesar de las entrevistas, los jóvenes no fueron constantes y a la primera dificultad abandonaron el proyecto generando desequilibrio entre los que estaban ya en la finca y los "nuevos" que llegaban a ocupar su lugar en la UCAE. Otra dificultad se presentó al momento de trabajar la finca, ya que todo trabajo en el campo es pesado, agotador y exigente. Algunos que de verdad tenían la pasión y entrega "sobrevivieron" y otros menos dedicados, terminaron desertando ante las pesadas labores encomendadas. En ocasiones y por la misma velocidad con la que se querían hacer los procesos de siembra y puesta al día de las fincas, se cometieron errores costosos en cuanto a las decisiones agronómicas, densidades de siembra, variedades, sombrios, fertilizaciones, etc. Los jóvenes empezaron a requerir recursos para su propia subsistencia por lo que se definió un esquema de vinculación formal de trabajo, con una carga adicional para cada UCAE en la que todos ganaban el mismo salario, pero no todos trabajaban con la misma dedicación. Esta carga financiera hizo que no pudieran iniciarse más proyectos, ya que las fincas no producían para pagar sus propios gastos y los fondos con los que contaba la incubadora se agotaron, obligándola a constituir créditos onerosos que impidieron el éxito del programa. Otro error fue el de no fortalecer las habilidades de cada uno sino tratar de que todos aprendieran a hacer todo, lo que hizo que tareas que unos podrían realizar con más facilidad se entorpecieran con la falta de interés o incapacidades de otros para la misma labor. No todos servían para sembrar, a unos les gustaba la fertilización o la recolección, o incluso tenían mayor fortaleza en la parte de administración de las bodegas y contabilización de las tareas de sus compañeros. Se destinaron cuantiosos recursos a la adecuación de las tierras, el mejoramiento de la infraestructura de beneficio, pero no se recibieron los retornos esperados por los errores mencionados anteriormente.
5	Que ganancias ha generado el proyecto? (cómo cuáles?, y para la empresa?)	Cada UCAE tenía su propia sociedad, a través de la cual se manejaban los recursos que entraban por venta de café y otros productos de la finca y se hacían los pagos para su mantenimiento y administración. Excedentes nunca hubo, pero sí gran valorización de las fincas por la inversión que se realizó en cultivos y mejoramiento de la infraestructura.
6	Dentro de la compañía se realizan proyectos de negocios inclusivos que no estén directamente ligados con la cadena de valor de la misma? por qué?	No, todas las inversiones giraron alrededor de los temas productivos. Algunos recursos adicionales que fueron destinados a las UCAE provinieron de la cooperación internacional y se enfocaron en programas de fortalecimiento y capacitación en asuntos administrativos de las parcelas, programas de educación sexual y convivencia.
7	Por qué considera que este proyecto es un negocio inclusivo?	Porque se les dio oportunidades a jóvenes del sector rural, que no veían opción de proyecto de vida más allá del jornal o recolección, para ser parte de un proceso de relevo generacional liderado por la Federación de Cafeteros en el cual, una vez los terrenos estuvieran productivos, se les haría el acompañamiento con créditos para acceder a la propiedad y convertirlos en los nuevos caficultores de su municipio, capacitados y preparados para asumir su papel en la sociedad.
8	Conocen el protocolo de la base de la pirámide, planteado por Eric Simanis & Stuart Hart? Si es así como lo relacionan con los negocios inclusivos?	Personalmente no lo conozco, pero creo que sí existe relación entre lo que se buscó obtener con el Proyecto de Modelos Innovadores y las herramientas utilizadas por el grupo consultor que construyó el proceso. Realmente yo llegué a la fase final del desmonte.

EMPRESA: ALPINA S.A
 Realizado a: Karen
 Heshusios
 Vía: Telefónica
 Fecha: 20 de Febrero de
 2013

PREGUNTAS		RESPUESTAS
1	Cómo es el proceso de selección del proyecto que se desea realizar desde la empresa?	Se está desarrollando la estructuración y formalización del proceso, los proyectos nacen de la necesidad del negocio más que de la necesidad social, es un cruce entre ambas necesidades pero que nace del negocio. Para el caso de alpina hemos trabajado en oportunidades en el abastecimiento de leche y de fruta, de acá seleccionan cuales son las zonas estratégicas donde deben intervenir y se realiza el diagnóstico de cuáles son las necesidades para trabajo con la comunidad (en qué estado socio económico está la comunidad, cual es el nivel de productividad de la leche, la calidad de la leche en la zona) y de allí se establece el plan de acción. ej.: como en Nariño que necesitan que se generen asociaciones para que los productores puedan acceder a recursos y mejorar las condiciones de la leche, esto permite a Alpina minimizar costos de transacción, de las capacitaciones (las cuales también pueden cubrir a más gente y ser más efectivas). Ambas partes ganan.
2	Luego de seleccionar el proyecto. Cual fue el proceso realizado para el desarrollo del proyecto de negocio inclusivo?	No solucionar problemáticas sociales, sino que se genere valor social a partir de solucionar vacíos dentro de la compañía. La idea no es desarrollar un negocio que no tenga nada que ver con la cadena de valor sino que esté ligada a la cadena de valor que sea viable, sostenible, replicables, escalables. Crear como una plataforma de proyectos que estén directamente relacionados con la cadena de valor de Alpina. Solo son inclusivos en su cadena de valor y que correspondan a las necesidades del negocio (o del sector) es lo que lo hace sostenible. El objetivo es establecer un círculo virtuoso entre generación de valor social y valor económico.
3	Para un NI es sumamente importante el trabajo con la comunidad. Cual fue el compromiso de la comunidad frente al proyecto realizado?	Fundación Alpina es la encargada de apoyar el trabajo con la comunidad, que realizan el diagnóstico y fortalecer el contacto en las diferentes zonas (Colombia, Ecuador y Venezuela), esta fundación inicia el contacto con fortalecimiento de hábitos alimentarios, en los procesos asociativos y participativos, etc. como atendiendo las necesidades que se observan dentro de la población y esto va de la mano de lo que se hace desde el negocio con las capacitaciones en calidad, productividad, además de la leche; en fruta tienen el caso de Asufrumon en Caldas, la cual es una cooperativa muy exitosa; ya es sostenible, esto demuestra que se ha realizado un buen trabajo con la comunidad, ya que el negocio ha funcionado, como la relación transaccional que se mantiene esta bien, tienen un buen margen, no hay intermediación; ya que la idea es buscar pocas cadenas de intermediación. Están realizando un proyecto de microdistribución realizan diagnóstico, selección del grupo objetivo, cual es el perfil idóneo para que a estas personas le genere un margen interesante para que entre a ser distribuidores de alpina.
4	Que inconvenientes se presentaron durante el desarrollo del proyecto?	Hasta el momento no, ella no manejo los proyectos directamente. Pero no ha conocido ningún caso, por el contrario todos los proyectos que se han desarrollado aún están activos.

5	Que ganancias ha generado el proyecto? (cómo cuáles?, y para la empresa?)	Aún no está magnetizada. Estas ganancias aún no se han cuantificado, parte del proyecto es entrar a la formalización de ese proceso es empezar a capturar en que tipo y esquema de proyectos ser recogen las ganancias; en el caso de fruta es abastecimiento de fruta limpia (ecológica) en un porcentaje, se ha tenido acceso a ese abastecimiento (esta ha sido la ganancia para alpina) para los productores ha sido una comercialización garantizada y una asesoría técnica en sus negocios. Caso micro-distribución, generar un ingreso adicional, acceso a crédito (por estar asociados) y para alpina acceder a un mercado al que no estaba accediendo. El abastecimiento de leche es el de mayor valor para alpina ya que es el mayor insumo; para los proveedores, ej. en el caso de Nariño que puedan acceder a créditos, para así poder transformar su tecnología para que puedan tener leche fría (ya que ellos la obtienen tibia), capacitaciones para que puedan tener una buena productividad de la leche y ganen más por vaca. Aun no se ha contabilizado, se están tratando de identificar donde esta esa generación de valor que tipos de proyecto generan ese valor adicional, tanto para el grupo de interés con el que se está trabajando como para la organización.
6	Dentro de la compañía se realizan proyectos de negocios inclusivos que no estén directamente ligados con la cadena de valor de la misma? por qué?	La fundación alpina es independiente y autónoma. En su justa está el presidente de Alpina y el comité directivo de la Organización pero su gestión no se regula ni limita por las necesidades del negocio. Trabaja en seguridad alimentaria. Alpina solo trabaja con proyectos que estén directamente ligados con la cadena de valor.
7	Por qué considera que este proyecto es un negocio inclusivo?	No tienen categorizados los proyectos. Un negocio inclusivo de entrada implica que es una población vulnerable están en unas condiciones sensibles la cual se encuentra fuera del mercado y lo que se va a hacer es integrarlo de alguna manera al mercado. Opinión personal de Karen: No trabajar con comunidades que nunca hayan trabajado con fruta sino con micro emprendimientos que estén funcionando, o con gente que ya tenga un mínimo de capacidades y conocimiento. Para que los pueda ayudar a fortalecer y vincular porque tienen una oferta interesante para el negocio. Para así lograr su fidelización y poderles ofrecer una garantía de compra, fortalecer esas relaciones a largo plazo. Plantear esquemas que garanticen que se está generando valor para todas las partes. Cree es muy costoso para las organizaciones empezar de cero. Se puede generar mucho más valor en negocios que ya estén más avanzados.
8	Conocen el protocolo de la base de la pirámide, planteado por Eric Simanis & Stuart Hart? Si es así como lo relacionan con los negocios inclusivos?	No lo conocen

EMPRESA	REALIZADO A:	VÍA	FECHA	Descripción
CECODES	Sergio Rengifo	Skype	7 de Febrero de 2013	N/A
COLPOZOS	Juan Luis Gómez Hermida	Telefónica	20 de Febrero de 2013	No se autorizó la publicación de la transcripción de la entrevista
EAFIT-Social	Mario Vargas	Personal	18 de Noviembre de 2013	N/A
EAFIT-Social	Mario Vargas	Personal	20 de Enero de 2014	N/A