



## TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN EN NEGOCIOS INCLUSIVOS

### Una Revisión de Literatura

Trends in Research in Inclusive Businesses: A Literature Review

MARÍA ALEJANDRA COVO GUZMÁN, SONIA ESPERANZA MONROY VARELA

Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

---

#### KEY WORDS

*Inclusive Business  
Inequality  
Marginality  
Vulnerable Population  
Opportunities  
Market Dynamics  
Trends*

#### ABSTRACT

*Inclusive businesses are economic activities that allow communities of base of the pyramid population to be included in the value chains of private sector companies. These businesses contribute to the improvement of the quality of life of vulnerable population in countries with high levels of poverty and marginality such as Colombia. However, there is a general lack of knowledge in the development of inclusive businesses, which affects their implementation and reduces their chances of success. Due to the above, the objective of this article is to identify shortcomings in current research and possible areas in which knowledge could be generated.*

---

#### PALABRAS CLAVE

*Negocios inclusivos  
Desigualdad  
Marginalidad  
Población vulnerable  
Oportunidades  
Dinámicas de mercado  
Tendencias*

#### RESUMEN

*Los negocios inclusivos son actividades económicas que permiten incorporar a población base de la pirámide en cadenas de valor de empresas privadas. Estos negocios contribuyen a mejorar la calidad de vida de población vulnerable en países con altos niveles de pobreza y marginalidad como Colombia. Sin embargo, se resalta un desconocimiento general en el desarrollo de los negocios inclusivos, lo cual dificulta su implementación y reduce sus probabilidades de éxito. Debido a lo anterior, el objetivo de este artículo es identificar tendencias en la investigación actual y posibles áreas en las cuales se puede contribuir a la generación de conocimiento.*

---

## 1. Introducción

**D**e acuerdo con el Banco Mundial, la pobreza es “la incapacidad para alcanzar un nivel de vida mínimo” (Spicker, Alvarez, & Gordon, s.f.). Este concepto es complejo y está relacionado con otros aspectos como la marginalidad y la desigualdad.

Por una parte, el concepto de marginalidad hace referencia a la condición involuntaria de un grupo de personas de estar por fuera, o al margen, de sistemas sociales, políticos, económicos, ecológicos y físicos; lo cual les limita el acceso a recursos y oportunidades. En muchos casos, la marginalidad es considerada una causa de la pobreza, y es una condición relativa para las personas (von Braun & Gatzweiler, 2014). Por otro lado, el concepto de desigualdad está relacionado con la diferencia en los niveles de vida e ingresos de la población.

De acuerdo con (Ishikawa & Strandberg, 2009), el concepto de población base de la pirámide - BdP, hace referencia a aquellas personas con ingresos inferiores a 3.260 dólares anuales, de las cuales se estima que son alrededor de 4.000 millones de personas del mundo. La población BdP emplea la mayor parte de sus ingresos en artículos de consumo, dejando de lado aspectos fundamentales como la salud, educación y servicios públicos, entre otros; esto resulta en altos índices de pobreza y dependencia de sistemas informales, y por ende altos niveles de vulnerabilidad (Goyal, Sergi, & Jaiswal, 2015).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2015, representa una oportunidad para América Latina y el Caribe, de enfrentar problemáticas como la desigualdad, altos índices de pobreza, exclusión social y económica, entre otros. El concepto de inclusión tradicionalmente hace referencia a problemáticas de género, juventud, personas en condición de discapacidad y minorías étnicas, sin embargo, ahora también se refiere a comunidades afectadas por conflicto armado y desplazamiento forzoso (Clark, 2017). Para la Agenda 2030, es un requisito para el desarrollo sostenible y la paz; sin paz no es posible erradicar la pobreza y construir sociedades justas e inclusivas.

Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS 2030, es necesario el trabajo conjunto del sector privado, el Estado y la sociedad civil. Son evidentes las limitaciones de los programas estatales, de entidades no gubernamentales, y de responsabilidad social empresarial, para solucionar problemáticas de acceso a bienes y servicios por parte de población BdP. De esta manera surge el concepto de negocios basados en la economía de mercado sociales. Este tipo de negocios son una oportunidad para atender

las necesidades de la población BdP, generando ingresos para sus accionistas.

Los modelos de negocios basados en la economía de mercado tienen en común que son impulsados por el sector privado y las entidades de desarrollo, para incluir a la población base de la pirámide en las dinámicas de mercado. Éstos a su vez, se diferencian principalmente en sus propuestas de valor para los involucrados. Entre estos están el modelo de responsabilidad social empresarial, negocios sociales, mercados y economías inclusivas, y modelos de creación de valor compartido.

Es necesario que las empresas entiendan que son actores fundamentales de cambio, y que transformar el país en una sociedad más inclusiva genera beneficios económicos y de competitividad para el negocio (Fundación ANDI, 2017).

Debido a lo anterior, el objetivo de este artículo es identificar tendencias y falencias en la investigación actual relacionadas a los negocios inclusivos, y posibles áreas en las cuales se pueda contribuir a la generación de conocimiento. La metodología aplicada es de tipo exploratorio y se abordó desde lo conceptual y desde la categorización de las tendencias identificadas. Inicialmente, se caracterizan los negocios inclusivos, y posteriormente, se clasifica la literatura encontrada de acuerdo con sus objetivos y temáticas abordadas. A partir de lo anterior, se identificaron tendencias, nacionales e internacionales, en investigación referidas al concepto de negocios inclusivos, y así, se infirieron buenas prácticas para fomentar su desarrollo, aplicación y sostenibilidad.

## 2. Contextualización

### 2.1. El Concepto de Negocios Inclusivos

El concepto de negocios inclusivos ha sido definido por distintos autores y entidades. En términos generales, son aquellas actividades económicas que permiten incorporar a comunidades de población base de la pirámide en las cadenas de valor de empresas del sector privado como mecanismo para mejorar su calidad de vida.

### 2.2. Cronología

El origen de los negocios inclusivos se puede describir en tres etapas, de acuerdo con la evolución del rol de las empresas y de las comunidades de población BdP (Poyatos, 2014):

- 2005: como estrategia para superar la pobreza, Prahalad propone pensar en la población BdP como emprendedores y consumidores.
- 2007: como crítica al pensamiento de Prahalad, Kamani propone pensar en la

población BdP como proveedores de bienes y servicios, mas no como consumidores.

- 2008: para generar modelos comerciales que mejoren la calidad de vida de la población BdP, estos deben ser socios estratégicos de los negocios.

### 2.3. Características y tipos

En su artículo publicado en el Harvard Business Review, (Márquez, Reficco, & Berger, 2009) presentan una serie de atributos que diferencian a los negocios inclusivos de otros tipos de negocios sociales:

- Transforman la calidad de vida mediante una iniciativa comercial.
- Motivan relaciones comerciales y promueven rentabilidad bajo modelos de arrastre (pull) de la demanda de las empresas ancla, diferente a los modelos de empuje (push) de enfoques asistencialistas, lo cual permite generar valor económico y rentabilidad.
- Rompen el aislamiento de la informalidad, y permiten acceder a nuevos mercados y generar riqueza económica y social.
- Deben concebirse como una inversión a largo plazo, que requiere ajustes, trabajo y paciencia, para generar valor económico.
- Apalancan recursos locales: capitalizan recursos propios de la comunidad (liderazgo, redes, prácticas, etc) que pueden ser activos sobre los cuales construir el negocio.
- Generan protagonistas nuevos y más diversos: consideran otro tipo de negocios y empresas.

El rol de personas BdP se puede desarrollar en las distintas etapas de la cadena de valor de las empresas. Se resaltan cuatro procesos clave, los cuales se describen a continuación:

Tabla 1. Tipos de modelos de negocios inclusivos

Tipo	Descripción
<b>Compras</b>	Abastecer de materias primas y otras compras que hacen parte de la cadena de valor de las empresas por parte de unidades productivas de población BdP.
<b>Empleo</b>	Incluir a población BdP de la zona de influencia de las empresas como empleados.
<b>Distribución</b>	Generar redes de distribución de productos y servicios con población BdP.
<b>Clientes</b>	Diseñar bienes y servicios específicos para mejorar la calidad de vida de población BdP.

Fuente: Elaboración propia

### 2.4. Beneficios y retos

Diversos autores promocionan y justifican el desarrollo de los negocios inclusivos mediante la presentación de sus beneficios, tanto para las comunidades de población BdP como para las empresas privadas que los desarrollan. Sin embargo, es importante mencionar también los retos y barreras para el desarrollo de los mismos. A continuación, se resumen los beneficios y retos de realizar negocios inclusivos:

Tabla 2. Resumen beneficios y retos de los negocios inclusivos

Beneficios	Retos y Barreras
Para las comunidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de compra de sus productos</li> <li>• Aumento de niveles de ingresos</li> <li>• Negociación justa de precios y condiciones</li> <li>• Fortalecimiento técnico mediante capacitación y asistencia técnica</li> <li>• Fortalecimiento organizacional y de gestión</li> <li>• Acceso a sistemas de financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento general de metodologías para el desarrollo de los negocios inclusivos.</li> <li>• Desconocimiento de la situación y de las necesidades de la población beneficiaria.</li> <li>• Falta de recursos y personal para el estudio, diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos de negocios inclusivos.</li> <li>• Paradigmas y barreras para la inclusión de población vulnerable en las empresas.</li> <li>• Falta de regulaciones específicas.</li> <li>• Problemas de orden público en zonas rurales.</li> <li>• Falta de infraestructura que dificulta el acceso, aumenta costos logísticos y limita las comunicaciones.</li> <li>• Enfoques asistencialistas y filantrópicos.</li> <li>• Dificultades para formalizar los negocios.</li> <li>• Dificultades en la estandarización y medición real del impacto.</li> </ul>
Para las empresas privadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de imagen y diferenciación</li> <li>• Minimización de riesgos de acceso a bienes y servicios</li> <li>• Trazabilidad y control de calidad</li> <li>• Mejoramiento de la gestión del negocio</li> <li>• Eficiencias internas</li> <li>• Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>• Desarrollo en zonas de influencia</li> </ul>	

Fuente: Información adaptada de (GIZ-PRODES & SENA, 2016), (Márquez, Reficco, & Berger, 2009) e (Ickis, Leguizamón, Metzger, & Flores, 2009)

## 2.5. Actores del sistema

Diversos autores resaltan la importancia de la articulación interinstitucional para alcanzar objetivos de desarrollo sostenible en las regiones. Debido a que en estos modelos de negocios inclusivos se presentan dificultades y con el fin de poder obtener los resultados esperados, es necesario contar no solo con la participación del sector privado, sino también con el apoyo de otras instituciones públicas y privadas que aporten en temas técnicos, legales, institucionales y financieras, entre otros. Estos actores cumplen la función de aliados en el desarrollo de proyectos de negocios inclusivos, y facilitan el fortalecimiento de la relación comercial entre la empresa privada y la comunidad beneficiaria.

Los actores que hacen parte del sistema de los negocios inclusivos son: organismos de cooperación internacional, ONGs y fundaciones, Estado/sector público, academia, sector financiero, medios de comunicación y entidades que proveen capacitación.

## 2.6. Entidades promotoras

Teniendo en cuenta las particularidades y dificultades que se pueden presentar para el desarrollo de proyectos de negocios inclusivos, las empresas generalmente no cuentan con los conocimientos y experiencia para desarrollarlos de manera autónoma. Frente a esto existen múltiples metodologías y entidades que apoyan en el desarrollo de negocios inclusivos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos y la articulación entre la empresa privada, la comunidad de población vulnerable y los aliados en el territorio.

Se resaltan iniciativas lideradas por el gobierno de negocios inclusivos, articulando diversas entidades aliadas que aportan al desarrollo de los mismos, incluyendo los Proyectos Público-Privados (PPP - Public-Private Partnerships) y estrategias de desarrollo territorial.

En primera instancia, los PPPs surgen como propuestas de diversas entidades para vincular en las cadenas de valor de las empresas a población rural de manera sostenible. Los PPPs son de gran interés para el sector público ya que ayudan a impulsar el desarrollo económico de la región; las entidades públicas sirven como facilitadores de estos procesos. El informe publicado por (CONGOPE, 2014), pretende ser una guía para los gobiernos provinciales en Ecuador para el desarrollo de PPPs y negocios inclusivos. Asimismo, existen estrategias como el Proyecto DEL - Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia. Este proyecto se suscribió en el 2008 entre la Delegación de la Unión Europea para Colombia y Ecuador y el Gobierno Nacional para

fortalecer el sistema nacional de apoyo a las Mipymes, así como a las iniciativas locales de producción para que puedan acceder a mercados, incorporarse a cadenas de valor y aprovechar oportunidades territoriales (MinCIT, 2018).

## 2.7. Casos de éxito en Colombia

El número de empresas que se encuentra desarrollando proyectos de negocios inclusivos en Colombia ha venido aumentando, a continuación se presentan algunos ejemplos: Natura con ventas por catálogo, Indupalma con campesinos aliados, Alpina con pequeños ganaderos, Compañía Nacional de Chocolates con pequeños productores de cacao, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con jóvenes caficultores, Casa Luker con pequeños productores de frutas, Promigas con acceso a sistemas de financiación, Pavco con acceso a riego tecnificado y Bancolombia con servicios financieros (Alianza para los Negocios Inclusivos, 2008).

## 3. Tendencias en Investigación en Negocios Inclusivos

Con el fin de resumir, compilar, sintetizar y posteriormente analizar la investigación existente referente a tendencias en investigación en negocios inclusivos, se realizó una revisión sistemática de literatura. En términos generales, esta revisión consta de un proceso de búsqueda, catalogación, ordenamiento, análisis, crítica y síntesis. Para este estudio en particular, la revisión se realizó en 10 pasos:

- Identificación de un tema de interés general de investigación.
- Búsqueda y definición de lista inicial de fuentes de información referente al tema de interés. Se identifican 25 fuentes de información, incluyendo entidades públicas y revistas de investigación.
- Definición de un tema amplio de investigación de acuerdo con la lista inicial de fuentes.
- Búsqueda y desarrollo de lista completa de fuentes de información relacionadas. Se identifican en total 64 fuentes de información.
- Búsqueda y recopilación de la lista inicial de referencias, la cual incluye 160 referencias entre artículos de revistas de investigación, informes publicados de entidades, artículos de conferencias, capítulos de libros, artículos noticiosos, entre otros. Se empleó el aplicativo de Mendeley como herramienta de gestión de referencias.
- Definición de un tema enfocado de investigación de acuerdo con la lista inicial de referencias.
- Revisión y filtrado inicial de las referencias, teniendo en cuenta únicamente la relación de

componentes como el abstract, introducción y conclusiones con el tema enfocado de investigación. Se obtiene la lista filtrada de referencias con un total de 70 referencias.

- Definición de criterios de selección para priorizar las referencias obtenidas. Los criterios utilizados fueron el tipo de fuente (y categoría para revistas de investigación), año de publicación, relación con el tema enfocado e innovación de la investigación. De esta forma, cada referencia es evaluada para obtener un puntaje sobre 5 posibles puntos.
- Elaboración de la bibliografía anotada de acuerdo con los puntajes obtenidos para cada referencia, mediante la selección de las 35 referencias con los mayores puntajes obtenidos.
- Ordenamiento y análisis de las referencias seleccionadas, previo a la síntesis y crítica de las mismas.

Mediante el proceso anterior, se pretende identificar tendencias en investigación referente al

concepto de negocios inclusivos y de esta forma determinar falencias en las áreas de investigación actuales, así como buenas prácticas para la ejecución de los mismos.

### 3.1. Categorización de literatura existente en investigación en negocios inclusivos

En la Figura 1 se presenta un esquema general de la investigación disponible en negocios inclusivos, con énfasis en el ámbito colombiano. Se encuentran diversos tipos de publicaciones, incluyendo artículos de revistas de investigación, publicaciones e informes de ONGs y entidades de cooperación internacional, tesis de grado de diversas universidades, artículos de noticias, libros y páginas web de entidades relacionadas. Se propone organizar las publicaciones en cuatro categorías principales, que a su vez se dividen en secciones de acuerdo con los objetivos y temáticas tratadas en su contenido.

Figura 1. Taxonomía de la Investigación en Negocios Inclusivos: enfocado en Colombia.



Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.1. Primera categoría: Definición de Negocios Inclusivos

Esta primera categoría se enfoca en aquellas publicaciones cuyo objetivo principal es definir conceptos referentes a los negocios inclusivos. Esta categoría se divide a su vez en tres secciones, de acuerdo con el concepto o método al que hace referencia.

- Definición del concepto de negocios inclusivos y sus características.

Esta sección hace referencia a aquellas fuentes que indagan acerca del concepto de negocios inclusivos, sus características y las razones de realizar este tipo de modelos de negocio para los actores involucrados. La mayoría de las publicaciones inician con este esquema, para luego enfocarse en alguna temática relacionada. Se resalta el estudio de (Ishikawa & Strandberg, 2009), en el cual se pretende caracterizar los negocios inclusivos, y mediante estudios de casos inferir cuáles son los beneficios, restricciones y desafíos de los mismos.

Mientras que en un estudio realizado en el 2009 por la Organización para el Desarrollo Holandés - SNV y RiskMetrics, se buscó caracterizar las prácticas de las empresas en cuanto a realizar negocios con población BdP, incluyendo el tipo de negocio inclusivo realizado, buenas prácticas identificadas y cuáles son los propósitos de las empresas de realizar este tipo de negocios (SNV, 2009).

- Revisión de literatura acerca del concepto de negocios inclusivos

La revisión de literatura es un método para buscar, catalogar, ordenar, analizar, criticar y sintetizar la información existente respecto a un tema en específico. Para el caso de los negocios inclusivos, se encuentran artículos de investigación y tesis de grado publicadas. Se resalta el artículo de (Garizabal, Sánchez, & Estrada-López, 2017) en el cual se recopila y resume una revisión bibliográfica del concepto de negocios inclusivos y lo trae al contexto nacional, mostrando como surge, cuáles son los marcos metodológicos en el país y las empresas que ya lo están realizando. Por otro lado, (Poyatos, 2014) en su tesis de grado realiza una revisión de literatura alrededor del concepto de negocios de la BdP. Parte del concepto de población BdP, continúa describiendo las dificultades para trabajar con esta población o los llamados "castigos a la pobreza", expone las oportunidades de negocio de trabajar con este sector, y finaliza con la evolución del concepto de negocios inclusivos y la presentación de dos casos de estudio en Argentina.

- Comparación con otros modelos de mercado con población BdP

Al referirse a negocios inclusivos, surgen diversos conceptos relacionados, tales como los modelos de negocio social, empresas sociales, mercados inclusivos, valor compartido y negocios con población base de la pirámide - BdP. En términos de investigación, algunos autores pretenden definir estos conceptos y exponer las diferencias entre ellos. En esta sección se resaltan las publicaciones por parte de entidades de cooperación internacional y ONGs, así como artículos de revistas de investigación. A continuación, se mencionan algunos de ellos.

En el 2017, Deloitte realiza una revisión de literatura y estudios de caso para determinar en qué condiciones es rentable realizar negocios con población BdP (Deloitte, 2017). (McKague, Wheeler, Cash, Comeault, & Ray, 2011) hacen una introducción a una edición especial del Journal of Enterprising Communities, donde distintos autores hablan sobre los mercados inclusivos, y de la iniciativa de la ONU de Mercados Inclusivos en Crecimiento - GIM por sus siglas en inglés. Por su parte, en el informe de (FSG, 2017), se toma como referencia la metodología empleada por el Rockefeller Foundation (2016) para definir el concepto de economía inclusiva. El informe presentado por (ODI, 2013) busca definir el

concepto de empresa social en países en desarrollo. En la investigación se diseña y aplica un instrumento para medir el nivel de las empresas en cuanto a las variables de impacto social y viabilidad financiera, y la relación entre ellas. El concepto se genera de acuerdo con las lecciones aprendidas del levantamiento de información con casos de empresas inclusivas reconocidas.

Algunos de ellos, revisan algún concepto relacionado y lo comparan con el concepto de negocios inclusivos. Este es el caso del informe de (EPS-PEAKS, 2013), donde se realiza una revisión de literatura referente al concepto de valor compartido, evidencias de su aplicación, su relación con el sector empresarial, la población BdP, y su relación con los modelos de negocio inclusivos. Asimismo, (Michelini & Fiorentino, 2012) analizan diez casos de manera teórica mediante la revisión sistemática de literatura, para poder caracterizar los modelos de negocio social e inclusivo, sus características y riesgos asociados.

### 3.1.2. Segunda categoría: Evaluación de los Negocios Inclusivos

Surgen múltiples inquietudes respecto a qué características deben tener los negocios para ser considerados inclusivos, cómo se evalúa y establece en qué se está beneficiando realmente a una comunidad de población vulnerable mediante el negocio, y si las metodologías existentes de desarrollo de negocios inclusivos cumplen con los objetivos planteados. Evidentemente en este tipo de proyectos sobresale un componente social que afecta y define el comportamiento y los resultados obtenidos; lo cual dificulta la medición de su desarrollo y los impactos generados. Esta segunda categoría se enfoca en aquellas publicaciones que intentan responder a estos cuestionamientos, en tres secciones: formas de evaluar un negocio inclusivo, formas de medir el impacto y la escalabilidad de los mismos, y la incidencia de otros actores para cumplir los objetivos.

- Formas de evaluación de los negocios inclusivos

En esta sección se incluyen aquellos estudios que plantean alguna metodología para la medición y evaluación de los negocios inclusivos. Se presentan los dos casos más representativos en este tema, los cuales proponen enfoques sociales para la evaluación.

(Lemos, 2012), en su tesis de grado, adopta la proposición de Ted London acerca del marco para la evaluación de impacto de negocios inclusivos (MEINI). Mediante este enfoque, los negocios inclusivos deben aplicarse en tres etapas, teniendo en cuenta unos principios en cada etapa, los cuales inciden en el éxito o fracaso del negocio. Las tres etapas, con sus respectivos principios orientadores, son: diseño, implementación y desempeño.

Por su parte, en su tesis de grado, (Bejjani, 2010) pretende demostrar que los negocios inclusivos contribuyen a enfrentar la pobreza en países en desarrollo, como Colombia. Para la evaluación estudia la metodología de sistemas blandos, incluyendo sus características, comparación con los sistemas duros, y el paso a paso para su evaluación. Los resultados obtenidos están basados en información secundaria, de la revisión de literatura realizada.

- Medición de impacto y escalabilidad de los negocios inclusivos

El tema de esta sección es ampliamente investigado y priorizado por parte de entidades que promueven el desarrollo de negocios inclusivos alrededor del mundo. Se resaltan publicaciones por parte de entidades como el FOMIN, BID y Endeva, así como de firmas consultoras como Deloitte, donde la principal herramienta de evaluación son los estudios de caso.

Desde un punto de vista del sector privado, el estudio publicado en el 2015 por el FOMIN, con el apoyo de SNV y el Ford Foundation, busca recopilar y organizar información referente a los Negocios Inclusivos, y responder a las preguntas de si es un modelo escalable, si es realmente inclusivo, y si es interesante comercialmente para las empresas. Para responder a estos cuestionamientos, se analizan 27 estudios de caso en América Latina (FOMIN, 2015). Asimismo, (Jenkins, Gilbert, & Baptista, 2013), pretenden definir y resaltar la importancia de los programas de desarrollo empresarial de grandes empresas. Mediante el estudio de caso de SAB Miller y sus programas, Oportunidades Bavaria y SAB KickStart, el objetivo es documentar buenas prácticas para fortalecer el desempeño de empresas privadas, entidades del gobierno, donantes y organizaciones civiles, respecto a sus programas de responsabilidad social y aumentar su impacto.

Mediante estos estudios, se busca determinar factores críticos de éxito, así como buenas prácticas para el desarrollo de los negocios inclusivos. En el informe publicado por Endeva (2014) se trata de las diversas formas de replicar los resultados de negocios inclusivos y así aumentar el impacto de los mismos. Para los autores, el factor clave para expandir y replicar los modelos de negocios inclusivos, es la información. Se realizan una serie de recomendaciones y buenas prácticas relacionadas con los distintos tipos de actores del ecosistema (Kramer, Perón, & Pasipanodya, 2014).

Por su parte, el informe de (Koh, Hedge, & Karamchandani, 2014) sugiere que se requiere la participación de otros actores en el ecosistema, además del emprendimiento en sí mismo, para que el modelo sea exitoso, y que se debe promover la construcción de industrias inclusivas, no solo empresas inclusivas. Este informe fue publicado por Deloitte en el 2014, y se analizan casos de emprendimientos sociales en países en vía de

desarrollo para identificar los retos de escalar este tipo de negocios, determinar por qué es tan bajo el éxito en la escalabilidad en los negocios sociales, identificar barreras y soluciones a las mismas.

Thorpe es uno de los autores que explora si los negocios con población BdP pueden generar impacto más allá de la cadena valor de las empresas, y promover cambios positivos en sistemas de mercado más amplios. En su artículo (Thorpe, 2014), se discute la relación entre los negocios, las iniciativas de desarrollo y el cambio en el sistema; la idea es identificar si las iniciativas de negocios con población BdP pueden impactar no solo la cadena de valor de una empresa sino de todo un ecosistema. Mientras que en su informe (Thorpe, 2015), la investigación se realiza a través de una perspectiva multi-nivel que genera oportunidades de cambio sistémico. Para esto, el autor revisa nueve estudios de caso, analizando conceptos como la estructura del negocio, los métodos de fortalecimiento y sensibilización empleados, y si se tuvieron en cuenta elementos del cambio sistémico, el diseño y desarrollo de las iniciativas, entre otros.

Por otro lado, algunas publicaciones intentan promover y resaltar la importancia de nuevos modelos de negocios inclusivos. Por ejemplo, en publicaciones como (Samper, 2016) y (BID, 2014) se describe el modelo de distribución inclusiva, las posibilidades de impacto y expansión del mismo en América Latina, y los factores económicos y tendencias en tecnología y de mercado, que hacen que el modelo sea una oportunidad de desarrollo socio económico en la región. En estas publicaciones se resaltan diversos casos de éxito que promueven el desarrollo del modelo, incluyendo programas de empresas como Unilever, Nestlé y Cemex.

- Relaciones con actores y el ecosistema

En esta sección se resalta la importancia del ecosistema para que el desarrollo de los negocios inclusivos sea exitoso. De esta forma se menciona la incidencia de la selección de socios y aliados, y de cómo generar el ambiente propicio para los negocios inclusivos.

Partimos de investigaciones como la de (Gradl & Kramer, 2010), donde se pretende evaluar si la selección de socios en un modelo de negocios inclusivos afecta el resultado del negocio. Mediante un estudio de caso en Brasil, los autores concluyen que la definición de socios y alianzas en los negocios inclusivos son determinantes para los niveles de éxitos del negocio. Resaltan como criterio principal para la selección de socios, las relaciones con otros actores de la cadena de valor, por encima de las capacidades y el capital invertido.

Asimismo, (Kubzansky, Cooper, & Barbary, 2011) pretenden resaltar la oportunidad de generar alianzas con socios para superar las barreras y problemáticas relacionadas con modelos sostenibles a escala. Frente a las alianzas, mediante

estudios de caso en África sub-sahariana, se intenta responder a las preguntas: quién y cómo, para que los negocios sean más exitosos.

Por su parte, (USAID, 2017) describe el modelo de asesoramiento de apoyo, el cual se ha vuelto cada vez más común. Este modelo funciona de manera similar a un aliado, o gestiona la articulación de aliados, para lograr el éxito de negocios inclusivos. En el informe se intenta aclarar las condiciones de este modelo, por qué se ha vuelto tan popular, qué tipo de entidades lo proveen, cuáles servicios son ofrecidos, entre otros cuestionamientos. Lo anterior mediante una revisión de literatura de 65 iniciativas y el desarrollo de entrevistas a 21 entidades que practican este modelo.

En cuanto a las investigaciones referentes a cómo generar el ambiente propicio para el desarrollo de negocios inclusivos, se resaltan las publicaciones de entidades como el GPRD y el DCED. En el informe del Global Donor Platform for Rural Development – GPRD, se presenta el concepto de agronegocios inclusivos, haciendo énfasis en el ecosistema donde se desarrollan, y las implicaciones en cuanto a la gestión de donantes y entidades que promueven en este tipo de iniciativas (Woodhill, 2016). Por su parte, el informe del 2016 del DCED, se enfoca en el rol del gobierno y la incidencia de políticas y reglamentación en la inversión del sector privado (DCED, 2016). Mientras que, en el informe de 2017, se genera una discusión referente a qué tipo de apoyo requieren los negocios inclusivos; se mencionan las barreras asociadas al modelo de negocio, y, aunque diversos programas hayan proporcionado asistencia técnica y económica a negocios inclusivos, muy pocos han alcanzado un impacto escalable o un cambio sistémico (DCED, 2017).

### *3.1.3. Tercera categoría: Generación de Buenas Prácticas en Negocios Inclusivos*

Esta categoría hace referencia a aquellas publicaciones donde se promueve el uso de herramientas y buenas prácticas para alcanzar el éxito en la aplicación de negocios inclusivos. Estas publicaciones van enfocadas hacia distintos actores que hacen parte del ecosistema de negocios inclusivos, como son las entidades del gobierno, las empresas privadas y la academia.

Por su parte, (Tewes-radl, Peters, Vohla, & Lütjens-Schilling, 2013) presentan en su informe las diferentes políticas que pueden instaurar las entidades gubernamentales para promover los negocios inclusivos y así acelerar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Se generó una caja de herramientas que permite seleccionar 19 herramientas en una matriz donde se relacionan las políticas (información, reglas, recursos y capacidades) y el enfoque a desarrollar (habilitar, promover y empoderar).

Para el caso de las empresas del sector privado, se resaltan las publicaciones de la agencia de cooperación alemana - GIZ y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - UNDP en conjunto con Deloitte. GIZ, es una de las principales promotoras del desarrollo de buenas prácticas en modelos de negocios inclusivos. Su informe publicado en el 2013, pretende explorar cómo promover el desarrollo de negocios inclusivos en el contexto del sector privado. Para esto, se describen las principales barreras que tienen las empresas privadas y como intentan superarlas, para luego describir los instrumentos actuales para promover los modelos de negocios inclusivos (GIZ, 2013). Mientras que, en el informe publicado en el 2015, se va un poco más lejos, y se presenta una caja de herramientas para facilitar el desarrollo de los negocios inclusivos. Cada herramienta se analiza de acuerdo con unos criterios definidos: complejidad, experticia, costo, duración, y fase de desarrollo (GIZ, 2015).

Por su parte, (UNDP & Deloitte, 2016) diseñan un método mediante el cual las empresas pueden contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible, haciendo énfasis en los negocios inclusivos. El método permite determinar en qué nivel de madurez están las empresas frente a los negocios inclusivos, para de esta forma definir los siguientes pasos para que las iniciativas sean exitosas. El informe incluye tres casos de éxito de empresas que realizan negocios inclusivos, así como diez factores críticos de éxito para el desarrollo de los mismos; entre estos, se resalta el entender el modelo de negocio y su nivel de madurez, mitigar brechas en logística e infraestructura, asegurar una mínima viabilidad del sistema, y diseñar modelos escalables. Por último, (Licandro, 2013) demuestra el rol de la academia en el marco de los proyectos de negocios inclusivos. En su artículo, se toman como referentes 16 estudios de caso en Uruguay, los cuales fueron analizados para elaborar herramientas conceptuales para el análisis, creación y gestión de los negocios inclusivos.

### *3.1.4. Cuarta categoría: Investigaciones mediante Estudio de Caso*

El estudio de caso es el principal mecanismo para generar resultados y conclusiones en cuanto a los negocios inclusivos, siendo empleado en todas las categorías. Sin embargo, para resaltar su importancia, esta categoría presenta algunas publicaciones de investigaciones de estudios de caso, organizados por sectores y en particular para el caso colombiano.

- Investigación de Estudios de Caso por Sectores A continuación, se presentan los principales sectores en los cuales se han realizado investigaciones relacionadas con el concepto de negocios inclusivos o negocios con población BdP.



**Agroindustria:** De acuerdo con (World Bank Group, 2017), el desarrollo sostenible de la agricultura es uno de los ejes fundamentales para erradicar la pobreza, siendo el sector con mayores ingresos, empleos y seguridad alimentaria. El informe presentado en 2017, tiene como objetivo medir el efecto de las reglamentaciones en el funcionamiento de la agricultura y agroindustria, mediante un estudio de caso en 62 países. Mediante estudios de caso, (Ickis, Leguizamón, Metzger, & Flores, 2009) demuestran cómo se ha mejorado la calidad de vida de productores rurales y sus familias, al incluirlos en la cadena de valor de agronegocios en América Latina. Por su parte, (Agriculture for Impact, Imperial College London, 2013) presenta un informe con 31 estudios de caso relacionados con la agricultura en países africanos como Uganda, Sudáfrica, Kenya y Ghana.

**Oil&Gas y Minería:** (Ventura & Saenz, 2015) en su artículo proponen un modelo para el desarrollo de actividades de responsabilidad social en el sector minero en Perú. El modelo es diseñado a partir del estudio y buenas prácticas identificadas en diez empresas del sector minero en el país. Por su parte, (ILO, 2015) se refiere a prácticas de empleo inclusivo que mejoren la calidad de vida de los empleados y comunidades en la zona de influencia de empresas del sector Oil&Gas en África.

**Retail:** (Altemburg, Kulke, Hampel-Milagrosa, Peterskovsky, & Reeg, 2016) se enfocan en el sector retail; exponen las dificultades y la necesidad de generar políticas para que este sector sea más inclusivo.

**Micro y pequeñas empresas:** (Boyle, Gilbert, & Cornes, 2016) plantean las oportunidades de desarrollo con micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un gran porcentaje de las empresas. En el informe se describen las principales problemáticas que enfrentan este tipo de empresas, así como factores críticos de éxito, haciendo énfasis en la necesidad de enfocarse en crear valor compartido bajo un enfoque colaborativo entre empresas. Informes como el de (Coussa, y otros, 2018), complementan este tema al plantear qué se necesita para escalar los impactos de este tipo de empresas.

- Investigación de Estudios de Caso en Colombia Para el caso nacional, existen ya múltiples casos de éxitos en el desarrollo de negocios inclusivos. En esta sección se resaltan algunas publicaciones desde el punto de vista de la investigación, por parte de universidades nacionales, donde se estudian tanto casos con empresas pequeñas o en etapas tempranas, como casos reconocidos a nivel nacional por parte de empresas grandes.

En el primer grupo está el artículo publicado por la Universidad Mariana de Pasto, donde los autores diseñan un modelo de negocio inclusivo para una empresa de la región, como estrategia de responsabilidad social empresarial (Enríquez Ordoñez, Ceballos Gómez, & Rosero Lombana,

2016). Este estudio está enfocado en caracterizar a la empresa ancla y su cadena de valor, para de esta forma diseñar una estrategia de negocios inclusivos. Asimismo, (Pineda Escobar & Falla Villa, 2016) en su artículo de la revista Equidad y Desarrollo, muestran los resultados de un estudio de pre-factibilidad para desarrollar un proyecto de negocio inclusivo en Apartadó, Antioquia. El estudio pretende caracterizar un grupo poblacional de la región y generar propuestas de negocios inclusivos a la medida, teniendo en cuenta la oferta institucional y la población.

En cuanto al segundo grupo, el caso de la empresa brasileña, Natura, es ampliamente reconocido por vincular población vulnerable para la proveeduría de materias primas y distribución de sus productos. (Lemos, 2012) en su tesis de grado, analiza el caso de negocios inclusivos de Natura, y plantean que éste, como todos los modelos de negocios inclusivos, deben realizarse en tres etapas: diseño y desarrollo, implementación y desempeño. (Pineda Valbuena, 2014) caracteriza la relación existente entre los diversos actores participantes del negocio inclusivo de Natura en el mercado colombiano. Adicionalmente, se resalta la publicación de (Latorre Iglesias, Díaz Areiza, Plata Rangel, & Marín, 2015) donde se comparan dos tipos de negocios inclusivos en el país: DaviPlata y Merquemos Juntos. Su metodología de análisis emplea herramientas cuantitativas y cualitativas basadas en la etnografía virtual de cada caso estudiado.

## 4. Resultados

### 4.1. Necesidades de Investigación

El desarrollo de negocios inclusivos ha tomado fuerza en los últimos años al comprobarse los beneficios de su aplicación tanto para las empresas como para la comunidad de población BdP relacionada, los cuales son sostenibles y rentables en el tiempo. Sin embargo, se identifican múltiples problemáticas relacionadas con el desarrollo de los mismos tales como: costos de oportunidad por parte de las empresas en proyectos con mayores tasas de retorno, experiencia y capacidades insuficientes por parte de las empresas para llevar a cabo los proyectos, falta de regulaciones específicas, falta de información del mercado, dificultades para formalizar los negocios, dificultades logísticas por zonas apartadas, falta de financiamiento, entre otras (DCED, 2014).

Adicional a las problemáticas de los negocios, se encuentran múltiples dificultades en el desarrollo de proyectos de negocios inclusivos. Al ser proyectos con índole social, se dificulta su estandarización y medición real del impacto tanto para la comunidad beneficiaria como para la empresa privada. Frente a esto, existen múltiples investigaciones y esquemas para la medición de modelos de negocios inclusivos en cuanto al

impacto para sus participantes (DCED, 2014). Sin embargo, al realizar una revisión de literatura, estas mediciones se enfocan en el impacto directo generado por el proyecto, mas no en las metodologías propias desarrolladas para cumplir con los objetivos y resultados esperados de los proyectos. Se identifican falencias en términos de investigación relacionadas con la evaluación de las metodologías en sí mismas.

#### **4.2. Propuesta de Buenas Prácticas en Negocios Inclusivos**

Recopilando las recomendaciones y conclusiones generadas por los autores de la revisión sistemática de literatura, se identifican los siguientes puntos para fomentar el desarrollo, aplicación y sostenibilidad de los negocios inclusivos:

- Publicación de información de casos exitosos y lecciones aprendidas de proyectos de negocios inclusivos. Esto permite visualizar modelos social y comercialmente interesantes para las empresas ancla y comunidades beneficiarias.
- Diseño de los negocios inclusivos como parte de los objetivos estratégicos y modelo de valor compartido de las empresas del sector privado. Se propone la medición del nivel de las empresas en cuanto a las variables de impacto social y viabilidad financiera, así como la relación entre ellas. Esto garantiza que se desarrollen bajo un enfoque de negocios y evitar establecer modelos asistencialistas y filantrópicos.
- Identificación de la situación inicial de la población BdP beneficiaria, incluyendo fortalezas y necesidades, para aportar a su desarrollo a la medida.
- La selección y articulación de socios y aliados, interinstitucionales e interdisciplinarios, es fundamental para el éxito de los negocios inclusivos. La participación de diversos actores del ecosistema promueve la construcción de empresas e industrias inclusivas.
- Desarrollo de actividades de evaluación, diseño, seguimiento y medición de los proyectos. Se promueve el modelo de asesoramiento de apoyo, para mitigar riesgos en la gestión del proyecto y articulación de aliados.
- Desarrollo de actividades de gestión del cambio dentro de las empresas para eliminar barreras en la inclusión de población BdP.

### **5. Conclusiones**

Colombia es un país con altos niveles de desigualdad, pobreza y marginalidad; condiciones que hacen que su población sea vulnerable, y se les dificulte desarrollarse para mejorar su status quo. La inserción a la economía de mercado de población base de la pirámide, ya sea como proveedores,

consumidores, empleados o distribuidores, permite generar cambios estructurales, sostenibles a largo plazo, que mejoran la calidad de vida de estas comunidades. Estos modelos requieren de una mayor participación y compromiso por parte del sector privado, como promotores del desarrollo de los negocios inclusivos, así como de otras entidades públicas, privadas y de cooperación internacional, que hacen parte del ecosistema.

Aunque se identifican y promueven los beneficios e impactos de realizar negocios inclusivos en Colombia y en el mundo, se resalta el desconocimiento general en el desarrollo de estos modelos, lo cual dificulta su implementación y reduce las probabilidades de éxito. Por lo anterior, se resalta la importancia de promover el conocimiento acerca del concepto de negocios inclusivos, y las tendencias actuales en su desarrollo e investigación.

De acuerdo con la revisión de literatura realizada respecto a tendencias en investigación en negocios inclusivos, se proponen cuatro categorías para la investigación existente: definición, evaluación, generación de buenas prácticas y estudios de caso de negocios inclusivos; éstas asimismo se dividen de acuerdo con el objeto de su desarrollo.

La primera categoría corresponde a publicaciones cuyo objetivo principal es definir conceptos referentes o relacionados a los negocios inclusivos. La segunda categoría está compuesta por publicaciones que intentan responder a cuestionamientos como cuáles características deben tener los negocios para ser considerados inclusivos, cómo se evalúa y establece en qué se está beneficiando realmente a una comunidad de población vulnerable mediante el negocio, y si las metodologías existentes de desarrollo de negocios inclusivos cumplen con los objetivos planteados. La tercera categoría agrupa aquellas publicaciones donde se promueve el uso de herramientas y buenas prácticas para alcanzar el éxito en la aplicación de negocios inclusivos. Por último, la cuarta categoría agrupa y presenta los estudios de caso identificados, siendo el principal mecanismo para generar resultados y conclusiones en cuanto a los negocios inclusivos.

Teniendo en cuenta la revisión sistemática de literatura realizada, se evidencian aspectos transversales, o factores críticos de éxito, que inciden en los resultados de los negocios inclusivos. Es importante la publicación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito en cuanto a proyectos de negocios inclusivos, para fomentar el desarrollo y sostenibilidad de los mismos. Entre estas buenas prácticas está la selección y articulación de aliados, la generación de valor compartido, el desarrollo de procesos de gestión del proyecto, entre otros.

Teniendo en cuenta las tendencias nacionales e internacionales en investigación acerca de negocios

inclusivo, se evidencian falencias en cuanto a la medición y evaluación de las metodologías existentes para el desarrollo de los negocios inclusivos. Esto corresponde a una oportunidad para generar conocimiento y para mejorar el

desarrollo de los proyectos de negocios inclusivos, desde un enfoque interno al proyecto, y necesariamente por factores externos que afectan su desarrollo.

## Referencias

- Agriculture for Impact, Imperial College London. (2013). *Leaping & Learning: case studies*. London.
- Alianza para los Negocios Inclusivos. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Bogotá.
- Altemburg, T., Kulke, E., Hampel-Milagrosa, A., Peterskovsky, L., & Reeg, C. (2016). *Making retail modernisation in developing countries inclusive: A development policy perspective*. Bonn: DIE.
- Bejjani, J. C. (2010). *Análisis de la efectividad de los negocios inclusivos para disminuir la pobreza en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- BID. (2014). *The Power of Downstream: Inclusive distribution for development*. Bogotá.
- Boyle, G., Gilbert, R., & Cornes, P. (2016). *Growing Together: Strengthening Micro-Enterprises in Value Chains*. SABMiller, CARE International, Corporate Responsibility Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty.
- Clark, H. (2017). What Will it Take to Achieve the Sustainable Development? *Journal of International Affairs*, 70, 1-4.
- Coussa, G., Dhami, T., Kaneko, M., Kim, C., Llewellyn, D., & Schmidt, M. (2018). *What Small and Growing Businesses Need to Scale Up: The Case for Effective Technical Assistance*. Spring Impact, Numbers for Good & Argidius.
- DCED. (2014). *Private Sector Development Synthesis Note: Current Debates on Inclusive Business Models*.
- DCED. (2016). *How to create an enabling environment for inclusive business?*
- DCED. (2017). *Private Sector Development Synthesis Note: Current Debates on Inclusive Business Models*.
- Deloitte. (2017). *Reaching deep in low-income markets: Enterprises achieving impact, sustainability, and scale at the base of the pyramid*.
- Enríquez Ordoñez, C. G., Ceballos Gómez, H., & Rosero Lombana, P. (2016). Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José. *UNIMAR*, 34(2), 137-149. doi:0120-4327
- EPS-PEAKS. (2013). *Literature review: seminal papers on "Shared Value"*.
- FOMIN. (2015). *Transformando las Relaciones de Negocio. Negocios inclusivos en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID.
- FSG. (2017). *Shaping Inclusive Markets. How Funders and Intermediaries can Help Markets Move toward Greater Economic Inclusion*.
- Fundación ANDI. (2017). *Hub de Alianzas para el Desarrollo. Manual Operativo*. Bogotá.
- Garizabal, M., Sánchez, M., & Estrada-López, H. (2017). *Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana*. *Espacios*, 38(47).
- GIZ. (2013). *Inclusive business models*. Bonn.
- GIZ. (2015). *Inclusive Business Toolbox*. Bonn.
- GIZ-PRODES, & SENA. (2016). *Negocios Verdes e Inclusivos*. Bogotá.
- Goyal, S., Sergi, B., & Jaiswal, M. (2015). How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the-Pyramid (BoP) Markets? *European Journal of Development Research*, 27, 850-867.
- Gradl, C., & Kramer, A. (2010). *Partner Selection for Inclusive Business Models*. *Greener Management International* (56), 25-42.
- Ickis, J. C., Leguizamón, F. A., Metzger, M., & Flores, J. (2009). *La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos*. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 107-124.
- ILO. (2015). *ILO Policy Note: Inclusive business practices in Africa's extractive industries*. Geneva.
- Ishikawa, A., & Strandberg, L. (2009). *Negocios Inclusivos: Creando Valor para las Empresas y para la Población de Bajos Ingresos (Vol. 5). Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo - IESE*.
- Jenkins, B., Gilbert, R., & Baptista, P. (2013). *Sustaining and Scaling the Impact of Enterprise Development Programmes: SABMiller's Approach to Strengthening Business Ecosystems*. Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty.
- Koh, H., Hedge, N., & Karamchandani, A. (2014). *Beyond the Pioneer. Getting Inclusive Industries to Scale*. Deloitte.
- Kramer, A., Perón, C., & Pasipanodya, T. (2014). *Multiplying Impact: Supporting the Replication of Inclusive Business Models*. Berlin: Endeava.
- Kubzansky, M., Cooper, A., & Barbary, V. (2011). *Promise and Progress: market-based solutions to poverty in Africa*. Monitor Group.
- Latorre Iglesias, E. L., Díaz Areiza, C. C., Plata Rangel, A. M., & Marín, S. P. (enero-junio de 2015). *Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia*. *Civilizar*, 15(28), 197-212.
- Lemos, L. (2012). *Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura*. Santiago: MEIPC.
- Licandro, O. D. (2013). *Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos*. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1), 32-48.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). *Negocios Inclusivos en América Latina*. *Harvard Business Review*.

- McKague, K., Wheeler, D., Cash, C., Comeault, J., & Ray, E. (2011). Introduction to the special issue on growing inclusive markets. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1).
- Michellini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. doi:<https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- ODI. (2013). Mixing business and social. What is a social enterprise and how can we recognise one? ODI.
- Pineda Escobar, M., & Falla Villa, P. L. (enero-junio de 2016). Los negocios inclusivos como fuente de trabajo de calidad para pequeñas empresarias en condición de pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartadó, Colombia. *Equidad & Desarrollo*(25), 179-208. doi:<http://dx.doi.org/10.19052/ed.3529>
- Pineda Valbuena, M. C. (2014). Análisis de un modelo de negocio inclusivo en Colombia, estudio de caso: Natura. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Poyatos, P. (2014). Revisión bibliográfica: los negocios en la base de la pirámide como clave para la mitigación de la pobreza. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.
- Samper, S. P. (14 de 3 de 2016). Distribución Inclusiva, apuesta del BID para combatir la pobreza. (U. F. Administración, Ed.) Obtenido de <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/facultad/sobre-la-facultad/noticias/item/1491-distribucion-inclusiva-apuesta-del-bid-para-combatir-la-pobreza>
- SNV. (2009). SNV y Negocios Inclusivos: ¿Un anteproyecto para el futuro del desarrollo? *Latin Trade*, 17(3), 48-49.
- Spicker, P., Alvarez, S., & Gordon, D. (s.f.). Banco Mundial, Líneas de Pobreza. Banco Mundial.
- Tewes-radl, C., Peters, A., Vohla, K., & Lütjens-Schilling, L. (2013). Inclusive Business Policies: How Governments can Engage Companies in Meeting Development Goals. Berlin: Endeava.
- UNDP & Deloitte. (2016). Uncharted Waters: Blending Value and Values for Social Impact through the SDGS.
- USAID. (2017). More than Money: Mapping the Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses.
- Ventura, J., & Saenz, C. S. (2015). Beyond corporate social responsibility. Towards a model for managing sustainable mining operations. Qualitative research based upon best practices. *Social Responsibility Journal*, 11(3), 605-621.
- von Braun, J., & Gatzweiler, F. W. (Edits.). (2014). Marginality. Addressing the Nexus of Poverty, Exclusion and Ecology. Springer. doi:10.1007/978-94-007-7061-4
- Woodhill, J. (2016). Inclusive Agribusiness: The State of Play. Bonn: Global Donor Platform for Rural Development.
- World Bank Group. (2017). Enabling the Business of Agriculture 2017. Washington.