

**PROGRAMAS DE AGRICULTURA URBANA COMO ESTRATEGIA PARA LA
GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS**

**URBAN AGRICULTURE PROGRAMS AS A STRATEGY FOR THE GENERATION
OF INCLUSIVE BUSINESS MODELS**

Juan Sebastián Hernández Cobos¹
Diego A. Cardona Arbelaes²
Clara Brito Carrillo³

Resumen

El presente artículo detalla resultados de una investigación cualitativa desarrollada bajo la metodología de estudio de casos, aplicada un programa de Agricultura Urbana con población de la base de la pirámide desarrollado por una ONG. El programa busca mejorar las condiciones alimentarias, ambientales y económicas de las familias beneficiarias a través de un esquema desarrollado de manera integral y servir de referente para el mejoramiento de las estrategias sociales orientadas a mejorar flagelos relacionados con estas temáticas. Los resultados descritos en esta ocasión precisan los factores de éxito presentes en el programa, los retos y dificultades, los aciertos y beneficios generados a los beneficiarios y la descripción de un modelo de negocio inclusivo generado a partir de la estrategia aplicada por la ONG. El estudio fue aplicado en la ciudad de Cartagena de Indias- Colombia, entre los meses de Julio de 2017 y junio de 2018.

¹ Docente Investigador, Miembro del grupo de Investigación GITAC. Magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad – Universidad Externado de Colombia. E-mail: juan.hernandez20@est.uexternado.edu.co.

² Docente adscrito al grupo de investigación GISEMA de la Universidad Libre, Colombia, email: diego.cardona@unilibre.edu.co.

³ Directora Encuentro con la Investigación, Universidad de la Guajira; email: clara.brito@uniguajira.edu.co

Palabras clave: Agricultura Urbana, población vulnerable, base de la pirámide económica, mejoramiento ambiental, Seguridad Alimentaria, Generación de ingresos, Negocios Inclusivos, Modelos de negocios.

Abstract

This paper details the results of a qualitative investigation developed under the case study methodology, applied to an Urban Agriculture program with population from the base of the pyramid developed by an NGO. The program seeks to improve the food, environmental and economic conditions of the beneficiary families through a comprehensively developed scheme and serve as a reference for the improvement of social strategies aimed at improving scourges related to these themes. The results described on this occasion specify the success factors present in the program, the challenges and difficulties, the successes and benefits generated to the beneficiaries and the description of an inclusive business model generated from the strategy applied by the NGO. The study was applied in the city of Cartagena de Indias-Colombia, between the months of July 2017 and June 2018.

Keywords: Urban Agriculture, vulnerable population, base of the economic pyramid, environmental improvement, Food Security, Income generation, Inclusive Business, Business models.

Introducción

Cartagena de Indias, es una ciudad reconocida no solo como receptora permanente de una gran cantidad de turistas, sino también de un gran número de desplazados de diferentes zonas del país y el exterior. Su vocación turística e industrial ha sido atractiva para las personas que con esperanza buscan una oportunidad para reconstruir sus vidas y lograr salir de las adversidades que afrontan. Este fenómeno lleva a que la ciudad crezca de manera desproporcionada en sectores periféricos y marginales, generando nuevas problemáticas alrededor de la pobreza (Perez & Salazar, 2007).

De lo anterior, algunos de los avances logrados a través de los esfuerzos de los gobiernos locales por contrarrestar el fenómeno de la inseguridad alimentaria y crecimiento de la pobreza se reflejan en la formulación de políticas públicas distritales que atiendan de

manera estratégica estos flagelos. Es así como surgen programas como el plan de emergencia social (PES) “Pedro Romero” y la política pública de seguridad alimentaria y nutrición. La estrategia propuesta en la política ha implicado la creación de minicadenas productivas, el desarrollo de programas de asistencia alimentaria, la formulación de un proyecto para la atención integral en seguridad alimentaria y nutrición, la vinculación de las comunidades en los procesos de producción de alimentos para los comedores comunitarios, entre otros (El Universal, 2014).

De este modo, la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutrición “Tintilillo” 2014-2024, lanzada a través del Programa Estratégico Social (PES) Pedro Romero, pretende “garantizar a la población del Distrito de Cartagena el derecho fundamental a la alimentación...” (El Universal, 2015). A pesar de lo anterior, poco ha sido el logro obtenido en la implementación de la política, pues la falta de ejecución de proyectos y acciones específicas se ha debido, entre otros factores, a la falta de estabilidad política por la cual ha atravesado la ciudad.

En Cartagena, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se estima que existen más de cincuenta mil personas en pobreza extrema (Taborda Herrera, 2017). Esto representa el 5,5% de la población local y en pobreza se encuentra cerca del 29,1%, lo cual la ubica en la tercera ciudad en Colombia con mayor crecimiento de pobreza entre los años 2016 y 2017 (Meisel Roca & Ayala Garcia, 2017). Esta situación ha sido constante a través de los años, llegando a ubicarse en porcentajes mayores y sin lograr materializar de manera efectiva estrategias que reviertan esta situación (Cepeda, y otros, 2018). La pobreza en la ciudad implica una gran variedad de problemas o situaciones que requieren de intervención integral (Núñez & Ramirez , 2002), es por esto que los esfuerzos deben ser llevados a cabo de manera conjunta entre los sectores privados y públicos para apuntar de manera efectiva a soluciones, pues como lo establece un estudio reciente del Banco de la Republica de Colombia, “estas tendrían un costo que se aproxima a 2 billones de pesos” (Grandett, 2017).

Referentes teóricos

Los modelos de negocio a pesar de ser un concepto antiguo han cobrado gran fuerza en la actualidad tanto para la creación de nuevos negocios, como para la configuración y el

mejoramiento de los ya existentes. Magretta, (2002), considera que el modelo de negocio es una forma de explicar cómo la empresa trabaja, y se plantea dando respuestas a preguntas como: ¿Quién es el cliente y que valora? ¿Cuál es la manera lógica en la que se puede aportar valor a un cliente manteniendo un costo apropiado? ¿Cómo se gana dinero en este negocio?

Una definición más detallada y operativa consiste en que el modelo de negocio busca centrarse en la necesidad de articular la propuesta de valor, definir el segmento de mercado, estructurar la cadena de valor, plasmar una estructura de costos, estimar el potencial de beneficios, identificar la ubicación de la empresa en la cadena de valor y plantear una estrategia competitiva. Por lo anterior, el modelo de negocio puede entenderse el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones (Ricart, 2009).

Por su parte, Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2005), quienes han sido fuertes desarrolladores del concepto, consideran que existe una serie de características fundamentales del modelo de negocio que deben ser tenidas en cuentas al momento de analizarse. En primer lugar, es una herramienta conceptual, descriptiva que se integra por una serie de elementos y sus relaciones nos llevan a plasmar la lógica de un negocio o empresa particular. En segundo lugar, brinda una descripción del valor que una empresa proporciona a uno o varios segmentos de clientes y de la estructura arquitectónica de la empresa, integrada por su red de socios y aliados para transformar, comercializar y transferir valor a la vez que se genera un flujo sostenible de ingresos. De manera resumida, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En este orden de ideas, para llegar a la definición de negocio inclusivo se hace preciso aclarar el término inclusión dentro de los fines abordados en este artículo. La inclusión posee un significado explícito desde un enfoque sociológico (Parsons T. , 1965) al ser considerada como un proceso a través del cual los grupos anteriormente excluidos logran ser vinculados y aceptados de manera plena dentro de un sistema social (Piñango, 2010). Sin embargo, es relevante resaltar que, dado a las condiciones actuales en las sociedades modernas, las cuales se basan en estructuras plurales, la inclusión no se atañe a “una cuestión de esto o lo otro”, sino a diversos componentes variables de aceptación (Parsons T., 2007).

En concordancia con lo anterior y con el propósito de hacer referencia a los grupos poblacionales que deben ser tenidos en cuenta en los negocios inclusivos, se toma como

referente el concepto de la población en la base de la pirámide Económica (BPE). Este término ha sido ampliamente desarrollado en la administración de negocios y se enfoca hacia los segmentos poblacionales que no han sido considerados en la integración de la cadena de valor debido a sus condiciones de bajo nivel económico (Martínez & Carbonell, 2007).

La composición de la pirámide se clasifica por el nivel de ingresos per cápita y la base de esta pirámide se integra por las personas en condición de pobreza moderada y pobreza extrema (Prasad, Jaffe, Bhattacharyya, Tata, & Marshall, 2017), que, de acuerdo con el banco mundial, cuentan con menos de US\$1,5 y US\$2,5 diarios per cápita para vivir (Chen & Ravallion, 2008). A nivel mundial entre 4.000 y 5.000 millones de personas hacen parte de la BPE, en América Latina son cerca de 405 millones de personas, lo cual representa cerca del 70% de la población de esta región y tres cuartas partes están ubicadas en zonas urbanas contando con acceso a servicios básicos, incluidos agua y electricidad (Azevedo, Baigun, Bouillon, Duke, & Gallardo, 2015). Para el caso de Colombia, se estima que la BPE representa cerca de 23 millones de personas, lo cual equivale alrededor del 50% del total de la población nacional (ANIF, 2007).

Por otra parte, el mercado de la base de la pirámide (MBP), es un modelo desarrollado principalmente por C. K. Prahalad y Stuart Hart, el cual se centra en las personas pertenecientes a la BPE (Pineda, 2014). Este mercado es considerado una zona poco explorada por las empresas y organizaciones mundiales (Ausrod, Sinha, & Widding, 2017), y propone un escenario interesante para las dinámicas comerciales futuras. La idea del concepto es que las personas más pobres del mundo se integren en la cadena de valor de las empresas (Bendul, Rosca, & Pivovarova, 2017) como clientes, distribuidores, proveedores, con el objetivo de ampliar las oportunidades de negocios de las empresas y personas y reducir la pobreza en el mundo.

Generalmente, las personas en la BPE son marginados del sistema económico ya que no representan un foco interesante de mercado por no asumir el rol de consumidores potenciales dado su casi nulo poder adquisitivo (Castaño & Rodríguez, 2010). El MBP representa una oportunidad potencial más por su gran volumen que por su capacidad económica (Jagtap, y otros, 2014), esto lleva a las grandes compañías y organizaciones de base a trabajar de manera estratégica la innovación para el diseño de productos y servicios adaptados a sus capacidades y necesidades de esta población (Hamel & Prahalad, 1998).

Por su parte Prahalad, (2004), propone dejar de pensar en “los pobres como víctimas o como carga” y reconocerlos como potenciales empresarios creativos, como consumidores con sentido sobre el valor de un producto o servicio determinado, esto no solo les permitirá recuperarse de las adversidades sino también abrirse a un mundo de nuevas posibilidades. De algún modo, el desarrollo del mercado en la base de la pirámide creará también un gran número de nuevos empresarios en ese nivel, desde mujeres que trabajan como distribuidoras y empresarias hasta microempresas comunitarias (Arnold & Valentin, 2013), las cuales serán parte integral del ecosistema de mercado. Así mismo se hacen necesarias innovaciones en las organizaciones y el gobierno (Hall, 2014) con el fin de llevar a cabo creaciones conjuntas de soluciones al problema de la pobreza.

En definitiva, las oportunidades que se presentan en la base de la pirámide no pueden aprovecharse si las empresas grandes y pequeñas, los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, las agencias de desarrollo y los mismos pobres no trabajan unidos, con una agenda compartida. En este sentido, las ideas de Prahalad proponen que el ‘mercado de los pobres’ contempla un doble potencial, ya sea como masas de pobres contemplados como potenciales e ingeniosos empresarios, o como masas de consumidores con un potencial para desarrollar las conocidas economías de escala y alcance (Hahn & Gold, 2014).

Como resultado de lo anterior, los Negocios Inclusivos (NI) actualmente representan una estrategia ampliamente utilizada por las empresas y organizaciones, con el fin de integrar económicamente a poblaciones vulnerables y/o afectadas por algún flagelo (Sawmy, 2015). Esta estrategia no es vista como una forma de ayuda sino más bien como un mecanismo de integración de negocios con personas en condición de pobreza. Al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos, lo cual les permita mejorar sus condiciones de vida (Márquez, Reficcio, & Berger, 2009).

De este modo, la connotación de inclusivo en esta forma de negocios busca resaltar la importancia que tiene la inserción económica y social de la población de bajos ingresos, ya sea como consumidores, distribuidores o proveedores siendo esto el resultado de un emprendimiento empresarial. De este modo, la guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas, del Fondo

Multilateral de Inversiones (Fomin) del Banco Interamericano de Desarrollo, se refiere a los negocios inclusivos como un modo de “garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación” y lo define como “iniciativas económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas con bajos ingresos mediante su inclusión en la cadena de valor de la empresa...” (Inter-American Development Bank, 2009).

En este orden de ideas, la participación en negocios inclusivos de segmentos de población con bajos ingresos, debe convertirse en creación de valor para ellos (Desai, 2014). Dependiendo del propósito y del modelo del negocio inclusivo, el valor puede verse reflejado de distintas formas, ya sea en ganancias económicas (Virah, 2015) (como puede ser mayor nivel y estabilidad del ingreso, acceso a créditos favorables, mejor empleo, mayor productividad, etc.); en desarrollo de capacidades (por ejemplo, generación de conocimiento y habilidades a partir de capacitación, mejores aspiraciones aumento de la autoestima, acceso a información, entre otros) o en el desarrollo de relaciones (Gerard, McGaham, & Prabhu, 2012) (acceso a redes, individuos, mayor confianza y respeto, estatus social, relaciones gubernamentales, cohesión social). En uno o varios de estos aspectos se centra la motivación de las personas para pertenecer y continuar en un negocio inclusivo.

De acuerdo a London, Anupindi, & Sheth, (2010), existen también obstáculos en el proceso de implementación de un negocio inclusivo, lo que lleva a diseñar soluciones innovadoras a partir de esfuerzos colaborativos, con el propósito de garantizar la generación de valor en las personas involucradas en el negocio (Demil & Lecocq, 2010), especialmente aquellos que se encuentran en la base de la pirámide y operan como proveedores. Las dificultades y desafíos se pueden clasificar en dos grupos: por un lado, las que afectan la creación de valor (asociadas a la productividad, acceso a financiamiento, tecnología, etcétera) y las que afectan la captación de valor (referidas al conocimiento de mercado, las transacciones, el poder y participación en el mercado).

Además de los obstáculos, existe en muchos casos, una clara brecha entre los conocimientos, capacidades e información de las comunidades de bajos ingresos y las exigencias del mercado que enfrentan las empresas, lo cual puede dificultar el desarrollo de los negocios inclusivos (WBCSD & SNV, 2010). Las empresas tienen que cumplir con estándares mundiales de calidad, inocuidad y trazabilidad de los productos, como

consecuencia, necesitan transmitirlos a sus proveedores y en muchos casos, las comunidades de bajos ingresos no cuentan con los niveles de educación y capacitación técnica adecuados para responder a las exigencias de mercados globales (Bouma & Wolters, 2018). Estas discrepancias pueden superarse mediante un acelerado proceso de educación y transferencia de capacidades, factor que en muchos casos representa uno de los principales rubros en la inversión de un negocio inclusivo.

De todo esto se desprende que los modelos de NI, en su mejor forma, son modelos de colaboración en los que el productor en la BPE (de servicios o productos) es considerado como un aliado (Obayelu, 2018) con quien la empresa busca una relación estable de largo plazo, de mutuo beneficio y respeto. Este tipo de relación interdependiente permite encontrar soluciones a las dificultades en beneficio de ambas partes, evitando el paternalismo y promoviendo el desarrollo empresarial y personal de los productores (Ickis, Leguizamón, Metzger, & Flores, 2009). Para el caso de la Agricultura, esta estrategia se convierte en algo más atractivo dado a la capacidad de suministro de materia prima para las empresas (Rosca, Arnold, & Bendul, 2017), en muchos casos con procesos rigurosos como lo son los productos orgánicos (Asli, Yonggong, & Feng, 2017), facilitando la inclusión de comunidades dedicadas a esta actividad (Chamberlain & Anseeuw, 2019).

Metodología

Los resultados presentados en este artículo se obtuvieron a través del desarrollo de un estudio cualitativo bajo la metodología de análisis de caso, el cual posee una naturaleza de profundización alrededor de un fenómeno social específico y el cual parte de la inquietud del investigador y se complementa con nociones claras y profundas sobre el tema abordado (Parra Sabaj, 2005). El propósito destacado de la investigación cualitativa se soporta en sujetos reflexivos que observan y construyen la realidad con dicho ejercicio. Quien observa no es ajeno a la realidad, todo lo contrario, este afecta y es afectado por cómo se percibe la realidad, pues el sujeto que observa en parte de la realidad y, asimismo, la realidad lo contiene a él (Mejía Navarrete, 2002).

El estudio cualitativo de caso de acuerdo con Yin, (1994) comprende la descripción un análisis interno y holístico de un fenómeno, determinado en la realidad de una organización, persona o proceso. Para este caso se hace referencia a la Fundación Granitos de Paz,

específicamente su programa de patios productivos como unidad de análisis. Los resultados presentados en este documento se obtuvieron a través de métodos mixtos para la investigación social. Fueron aplicadas entrevistas semiestructuradas a directivos y coordinadores del programa “Patios Productivos” de la Fundación Granitos de Paz. También fueron realizadas entrevistas a grupos de interés (como aliados, proveedores y clientes) y se desarrollaron grupos focales con beneficiarios del programa. Por otra parte, las fuentes secundarias consistieron en reportes, informes y documentos de la fundación, y junto con la revisión bibliográfica. En total se contó con la participación de 45 personas relacionadas con el programa y todo este proceso ha sido desarrollado entre los meses junio de 2017 y Julio de 2018.

Los resultados comprenden un análisis de factores relacionados con el desarrollo del programa tales como: antigüedad, integración estratégica, madurez, estructura administrativa, gestión de grupos de interés, confianza y credibilidad. También fueron analizados factores relacionados con los resultados del programa como son: beneficiarios del programa, resultados ambientales, resultados económicos, producción, comercialización, recursos invertidos e identificación de impactos indirectos. En cuanto a la definición del modelo de negocio se tuvieron en cuenta los criterios establecidos para generación de modelos de negocios propuestos por Osterwalder & Pigneur, (2011) los cuales consisten en: la definición del segmento, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave y estructura de costos.

Análisis y discusión

Generalidades del programa patios productivos de la fundación granitos de paz

El programa Patios Productivos de la Fundación Granitos de Paz genera impacto en la zona urbana y periurbana de la ciudad de Cartagena. Su principal área de influencia es el sector Rafael Núñez del barrio Olaya Herrera, una de las zonas más vulnerables con altos índices de pobreza y pobreza extrema. En la organización, el programa patios productivos se integra a través de la estrategia de generación de ingresos y cuenta con una división especial para la gestión, implementación, seguimiento y comercialización de los productos provenientes de las huertas. El programa no solo ha logrado su aplicación en la zona de

influencia de la fundación, sino también de otras zonas geográficas de la ciudad, con situaciones o condiciones sociales similares.

Los patios productivos son una estrategia de agricultura urbana, conocidos generalmente como huertas caseras, huertas familiares, huertas urbanas, las cuales se consolidan como un mecanismo adoptado tanto por entidades públicas y privadas, para contribuir al mejoramiento de la seguridad alimentaria en el país. Las huertas normalmente reflejan las diversas necesidades alimentarias que poseen las familias, de este modo incluyen desde los alimentos básicos como son frutas legumbres, hortalizas, hasta especias y condimentos, estimulantes y plantas medicinales (Landon, 2005).

El programa llevado a cabo por la Fundación Granitos de Paz busca aliviar las necesidades de alimentación, basadas en estrategias de seguridad alimentaria que garanticen a la familia beneficiaria una nueva alternativa de adquisición de alimentos sanos a través de la explotación de sus patios, generando ahorro e ingresos adicionales mediante la comercialización de los excedentes de producción. Por lo tanto, el programa se consolida como una alternativa dinamizadora e integradora del modelo de intervención de la fundación. Para Granitos de Paz, el programa se despliega en tres ejes principales integrados entre sí Seguridad Alimentaria, Generación de ingresos y gestión ambiental.

De acuerdo con lo expresado por Fernán Castaño, Coordinador del programa patios productivos, este atiende tres objetivos principales: 1) aportar a la seguridad alimentaria de las personas beneficiarias del programa, 2) establecer un modelo de generación de ingresos para las familias integradas al programa 3) mejorar las condiciones medioambientales de las zonas de influencia.

De acuerdo con lo anterior, cada uno de los objetivos se define de la siguiente manera, determinando su alcance. La *Seguridad alimentaria*: se trata de la producción mediante siembra y cosecha de alimentos orgánicos para el mejoramiento de las condiciones nutricionales de la familia. La *Generación de ingresos*: se enfoca en la comercialización de la producción excedente de las huertas, mediante encadenamiento productivo con importantes hoteles y restaurantes. Y el *Mejoramiento ambiental*: Busca la transformación del entorno inmediato de las familias para el cuidado de la salud y el ambiente, a través del mejoramiento de las condiciones de salubridad de los patios y terrazas de las casas. Beneficiando al entorno familiar de manera directa y a vecinos de manera indirecta.

Por otro lado, la estrategia de financiación del programa se basa en la gestión de recursos a través de patrocinios, donaciones o proyectos de financiación con recursos de fondos públicos o privados. Esto permite llevar a cabo la primera etapa, la cual es la construcción de las huertas en los patios de las viviendas. Una vez adecuadas las huertas, se clasifican de acuerdo a la vocación de cultivo las cuales pueden ser exclusivamente para seguridad alimentaria o a demás para comercialización. La necesidad de cultivos para comercialización se determina de acuerdo con el comportamiento de la demanda comercial y la comercialización se lleva a cabo a través de una unidad de negocio llamada “10 Green place” la cual fue creada con ese único y exclusivo propósito. Los principales productos comercializados entre otros son: Mizuna verde, Mostaza Roja, Rugula Roquete, Albahaca Genovesa, Hierbabuena, Espinaca, Orégano, Limonaria, también se ofrecen hierbas deshidratadas, como orégano y albahaca, té, salsas pesto y vinagretas.

Factores de éxito identificados en el programa patios productivos

Los factores de éxito del programa Patios Productivos, y el modelo de negocio propuesto a partir de él, están definidos por las principales fortalezas y oportunidades que se describen a partir de la evaluación y análisis hecho al desarrollo operativo del programa, desde diferentes áreas y componentes, como también lo concerniente a la gestión de sus grupos de interés. A continuación, se describen los principales factores de éxito identificados en el programa analizado y su estrategia de comercialización.

Uno de los factores más importantes en el éxito del programa radica en el *Diseño de un enfoque estratégico para programa*. De acuerdo con la presidenta de la junta directiva de la fundación, el principal propósito del programa es “Trabajar por la erradicación del hambre en las comunidades más vulnerables de la ciudad de Cartagena”. Esto le brinda fortaleza a un sistema de agricultura mundialmente aplicado por diversas instituciones. La seguridad alimentaria, considerada como una prioridad en el orden de atención de la población menos favorecida es la bandera del programa de patios productivos, sin embargo, la integración de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones ambientales y la generación de ingresos lo hacen ser un programa diferenciado a los diversos proyectos de Patios Productivos desarrollados por otras entidades tanto públicas como privadas.

En este orden de ideas, el modelo propuesto para patios productivos, además de mejorar las condiciones alimentarias de la población, busca la generación de ingresos para la misma, siendo este enfoque el de mayor impacto al momento de proponer nuevos proyectos alrededor del programa. Al contar con la facilidad de convertirse en un encadenamiento productivo para empresas de la industria de alimentos como son restaurantes y hoteles, como también la oportunidad de generar unidades de negocio a partir de los productos cultivados.

Al igual que lo anterior, se destaca la *Experiencia y conocimiento adquirido por la fundación*. Los más de diez años de experiencia y aprendizaje del programa patios productivos, le ha permitido a la fundación y a las personas que dirigen el programa aprender de los aciertos y desaciertos en su implementación. El auto aprendizaje ha llevado al programa a un nivel de consolidación importante, además de minimizar los errores comunes en este tipo de proyectos. “No solo son expertos en la formulación de proyectos de este tipo, y en la intervención comunitaria, también hoy son expertos en temas de agricultura urbana” y han sabido desarrollar las vocaciones de los cultivos con el fin de satisfacer las necesidades de las poblaciones de acuerdo con las capacidades de cultivo y a las necesidades del mercado potencial en la ciudad de Cartagena.

También la *Innovación permanente en los procesos y productos* es un factor de éxito muy importante identificado. El programa genera procesos de innovación en cada una de sus etapas y actividades, de este modo se mantiene un activo aprendizaje de las experiencias en cultivos y se mejoran los procesos para la producción eficiente, garantizando siempre la calidad de los productos y su condición orgánica. Adicional a los procesos, el programa diversifica las líneas de productos transformados incursionando con pestos preparados con agricultores del programa y especias deshidratadas para la comercialización. Patios Productivos es un programa que evoluciona permanentemente, cada vez se incorporan elementos que contribuyen al mejoramiento de los procesos y a maximizar el impacto que se genera.

Otro factor de éxito corresponde al *Alto grado de replicabilidad del programa*. Esto consiste en la facilidad de desarrollar el proyecto en distintos lugares y comunidades ya sea por la Fundación Granitos de Paz, o por otras organizaciones o entidades. Varias entidades sin ánimo de lucro han optado por replicar y aprender el modelo de patios productivos de la fundación, desarrollando acciones que impactan positivamente comunidades en diversos

territorios. Esta facilidad permite potenciar el impacto esperado en el programa y abarcar una mayor población y territorio. La Fundación ha logrado ejecutar el programa en lugares donde las condiciones son totalmente adversas a las adecuadas para su desarrollo normal. Por ejemplo, en la zona insular de la ciudad de Cartagena, donde la exposición al sol es mayor y el acceso al agua potable es limitada, se logró construir huertas e implementar sistemas de recolección de aguas lluvias para el mantenimiento del cultivo.

También se destaca la *Construcción de confianza Organizacional y comunitaria* por parte de la Fundación. La experiencia construida ha permitido generar impactos positivos en la sociedad y consolidar relaciones importantes con distintas organizaciones que trabajan por propósitos similares. La confianza organizacional se convierte en un importante factor al momento de gestionar proyectos de cooperación o donación de entidades y organizaciones nacionales e internacionales. Por otra parte, la comunidad brinda licencia para la ejecución de los proyectos. Aunque parezca contradictorio, en ocasiones estas mismas son escépticas en la realización de estas actividades debido a la falta de confianza sobre organizaciones que utilizan la población para apropiarse de recursos económicos.

Otro aspecto importante corresponde al *Alto Enfoque de Sostenibilidad*. Programa patios productivos maneja un enfoque de gestión y desarrollo basado en los principios de la sostenibilidad. En primer lugar, se propone como un programa financieramente sostenible desde su modelo de gestión. Los proyectos ejecutados se dan a partir de la gestión de recursos a través de alianzas, donaciones o convenios de cooperación. De igual forma, el programa busca generar ingresos económicos para las familias y para el sostenimiento de los patios a través de la comercialización. De este modo, patios productivos no depende de los fondos generales de la fundación, y contrario a esto aporta al desarrollo de otros programas. El alto compromiso ambiental, desde la gestión de insumos y materiales ecológicos, semillas con certificaciones de calidad, el uso de materiales reciclados para la adecuación de las zonas de cultivos, el uso de abonos orgánicos elaborados en las mismas comunidades, la no utilización de insumos químicos para el proceso de cultivo y cuidado de plagas, y el mejoramiento del saneamiento y la eliminación de nichos de basura, representan los principales esfuerzos por mantener un equilibrio y generar impactos positivos en materia ambiental. En los aspectos sociales, el enfoque del programa establece una relación directa con el compromiso social. La razón de ser del programa es la de generar impactos positivos en las comunidades vulnerables

trabajando los frentes de seguridad alimentaria y generación de ingresos de manera directa y de manera indirecta el bienestar integral de la familia y construcción de principios y valores adoptados por las comunidades beneficiarias.

Por último, se resalta una *óptima Infraestructura propia* de la fundación para el desarrollo de sus programas. Otro factor que ha permitido el éxito y buen desarrollo del programa patios productivos ha sido la oportunidad de contar con infraestructura propia de la fundación. Las oficinas administrativas y el edificio de formación brindan un apoyo complementario para el desarrollo de las actividades propuestas en la ejecución del programa, se destaca la importancia de las instalaciones de la “Granja” en el cual se desarrollan todas las actividades de enseñanza, practica para el cultivo y se mantienen semilleros permanentes para la renovación de cultivos. El programa patios productivos, cuentan con los equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades de acopio y comercialización en la zona urbana de la ciudad de Cartagena, también cuenta con vehículos propios de la fundación, adecuados para el proceso de entrega a los clientes.

Oportunidades de mejora identificadas

Las oportunidades de mejora representan una serie de factores identificados susceptibles de cambio y se relaciona con las debilidades, oportunidades no aprovechadas y las amenazas no controladas, las cuales constituyen una serie de condiciones que sugieren el mejoramiento del desempeño del programa. A continuación, se relaciona las principales oportunidades de mejora identificadas en el programa patios productivos.

En primer lugar, se identifica el *Poco personal en el equipo de trabajo*. A pesar de que La Fundación cuenta con un amplio equipo de trabajo en cada uno de sus ejes de trabajo y programas, Patios Productivos posee un personal muy limitado para el desarrollo de las actividades de gestión, administrativas y técnicas. De igual manera el modelo comercial reposa en una persona responsable lo cual limita en ocasiones la capacidad de ampliar el impacto generado. Esto comprende una amenaza mayor pues, a pesar de contar con una amplia documentación de ciertos procesos del programa, la esencia en la gestión y desarrollo operativo del mismo se encuentra centrada en una sola persona, y de algún modo, el programa transfiere más conocimiento a personas externas de la fundación que a propios.

Otro aspecto identificado es el *Limitado crecimiento comercial*. El éxito de la gestión del programa y en especial el de la gestión de recursos para su financiación se debe en gran parte a la oportunidad de comercializar los productos a través de su unidad de negocio, esto sin lugar a duda representa un componente de gran impacto, sin embargo, las estrategias comerciales propuestas requieren un mejoramiento que permita maximizar el potencial comercial y productivo de la fundación, con el fin de vincular mayor número de patios al esquema comercial. La estrategia comercial “10 Green Place” cuenta con limitaciones que dificultan mejorar el rendimiento del programa.

La anterior debilidad se da a partir de la falta de conocimiento sobre el mercado en la ciudad y la limitada visión de expansión que se tiene. “Con una mejor estrategia comercial no solo se benefician los agricultores del programa, también la fundación y los involucrados en todo el ciclo de la cadena de valor”, maximizando así los impactos indirectos generados con el programa patios productivos.

También se identificó la *Poca gestión de los grupos de interés* como una importante oportunidad de mejora. La gestión de los grupos de interés no solo implica identificar de manera clara cada grupo de interés y como se refleja en la cadena de valor del programa, también es importante determinar su alcance y lo que cada uno de ellos puede aportar potencialmente al propósito del programa. La fundación no cuenta con una estrategia clara de gestión estratégica de los grupos de interés, con el fin de desarrollar acciones precisas atendiendo las expectativas de estos. Esta gestión no solo implica como los grupos aportan al desarrollo del programa, sino también a como la fundación genera sinergias que generen impactos en doble vía y con ello minimizar los riesgos identificados en la ejecución del programa.

Principales resultados del programa patios productivos

El programa patios productivos con el paso del ha generado múltiples impactos a lo largo de su cadena de valor y en cada uno de sus grupos de interés. A la fecha se han construido más de 900 patios beneficiando a igual número de familias en toda la zona urbana y periurbana de Cartagena, lo que ha llevado a impactar a más de 1.485 personas de manera directa y alrededor de 4.500 de manera indirecta. Se ha efectuado la recuperación de más de 12.600 m² de zonas, los cuales antes de ser intervenidos eran basureros y nichos de insectos y

animales transmisores de enfermedades y plagas. Esto se traduce en un beneficio directo para la comunidad vecina de los beneficiarios, mejorando la salud pública y las condiciones ambientales de todas las familias.

Entre los principales resultados se puede destacar que del total de patios actualmente 100 de estos cuentan con vocación comercial, y mediante los cuales se producen y comercializan anualmente entre 2,8 y 3,5 toneladas de alimentos. De 2011 a junio de 2018 se han producido más de 21.000 kilos de productos para comercialización y alrededor de 59.000 kilos para seguridad alimentaria, más de 200 familias realizan actividades de reciclaje y se han generado alrededor de 150 talleres de agricultura urbana. Parte del éxito se debe a la integración de una estrategia para el mantenimiento y renovación de cultivos, articulado con una red de proveeduría con los mejores restaurantes y hoteles de la ciudad.

Económicamente, en materia de ingresos para los beneficiarios se pueden resaltar resultados interesantes. De cada cien pesos (\$100) recibidos por la venta de productos cosechados, \$65 pesos van dirigidos al pago de la producción de los agricultores, los \$35 restantes representan los gastos administrativos, de empaque y transporte. Los ingresos de las familias por concepto de ventas de sus cosechas oscilan entre \$180.000 y \$300.000 pesos mensuales, dependiendo del volumen de la cosecha y del comportamiento de la demanda.

En materia de inversión económica, Hasta la fecha se ha ejecutado en el programa patios productivos más de \$1.364.300.000 COP, gestionados a través de diferentes entidades y fondos privados. Y tal como señala la Directora Ejecutiva de la Fundación, es “gracias al aporte de varias entidades aliadas y cooperantes, que se logra cada vez impactar a un mayor número de familias”.

En otro punto analizado, muchos de los beneficiarios del programa encuentran oportunidades de negocio complementarias a la comercialización de sus productos a través de la fundación. De este modo asumen la iniciativa de emprender proyectos personales alrededor de las huertas que poseen en sus patios, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

Como ejemplo de lo anterior, una familia beneficiaria a través de una huerta vertical cultiva yerbabuena y produce materia prima para la elaboración y comercialización de quibbes. Este es un claro ejemplo de emprendimiento a partir de los productos cosechados en la huerta, para ella el negocio de los quibbes es una tradición en su familia y a partir de los

conocimientos adquiridos en el programa, se atrevió a incorporar ingredientes, logrando con éxito la venta de sus productos. Otro ejemplo en el programa lo refleja una agricultora que procesa una bebida con mezcla de yerbabuena y albahaca, la cual alegremente comercializa en los días calurosos. También se encuentran agricultores que producen abono orgánico y lo comercializa principalmente entre sus compañeros, lo cual es una clara muestra de colaboración entre ellos.

También se destaca como resultado del programa el acercamiento a oportunidades financieras y crediticias de los agricultores. Cerca del 40% de la población beneficiaria vinculada a la comercialización de las cosechas han ingresado a un programa de bancarización en donde a través de entidades financieras aliadas, se desarrollan jornadas de educación financieras y se realizan procesos de aperturas de cuentas de ahorro.

Definición del modelo de negocio inclusivo

Segmentos de Mercado: El principal factor en la generación de un modelo de negocio se centra en la identificación de los clientes actuales o potenciales. La importancia vital de estos se soporta en la imposibilidad de llevar a cabo un negocio si se carece de clientes. Estos pueden ser agrupados de acuerdo con los atributos, comportamientos o necesidades comunes.

En este caso se define como nicho de mercado al grupo de restaurantes y hoteles con enfoques de alta cocina que utilicen finas yerbas y hortalizas orgánicas en sus preparaciones. Un segundo segmento lo conforman los establecimientos comerciales de productos orgánicos frescos y procesados. Un tercer segmento lo conforma la población segmentada en los niveles estratificados como medios y altos, teniendo en cuenta que culturalmente (generalmente) poseen hábitos de consumo de este tipo de productos. Un último segmento priorizado y no por esto menos importante, lo conforman las familias beneficiarias del programa, quienes son el epicentro del desarrollo del modelo de negocio inclusivo.

Propuesta de Valor: La propuesta de valor constituye la creación de valor a través de la mezcla de elementos adecuados a la necesidad de cada segmento de clientes. Dichos valores pueden reflejarse de manera cualitativa como lo es la experiencia del cliente, comodidad, diseño, novedad, estatus, etc.; o cuantitativo como lo es el precio, reducción de costos, mejora de rendimiento, etc.

Dicho lo anterior, para los Restaurantes y Hoteles segmentados, la principal propuesta de valor la constituye el acceso a productos frescos y orgánicos con precios competitivos con garantía de inocuidad y calidad. Esta relación comercial inclusiva les permite contar de manera casi permanente con productos esenciales para sus procesos. Para los clientes, esta relación comercial no se da por caridad o con sentido de beneficencia, los productos ofrecidos por los agricultores cumplen las condiciones mínimas de calidad exigidas por los diferentes clientes y lo más importante es que generalmente representan productos de difícil acceso en la ciudad de Cartagena.

Por su parte, los establecimientos comerciales de productos orgánicos pueden contar con una variedad de productos procesados de manera manual para la oferta a sus clientes, garantizando la calidad y trazabilidad de los productos ofrecidos. En cuanto a las personas pertenecientes al segmento de los estratos altos, el negocio ofrece la comodidad del suministro periódico de distintas finas hierbas y productos procesados a partir de un único pago anual. Para el segmento de la población beneficiaria, es importante aclarar que, si bien estas personas son “parte” del negocio, no son quienes llevan a cabo el negocio en si, por lo tanto, es fundamental generar una propuesta de valor para ellos, la cual consiste en la creación de bienestar a través de la inclusión en el modelo de negocio, la asistencia técnica y humana permanente en los ciclos de los cultivos y cosecha y la generación de ingresos económicos.

Canales: Los canales representan los mecanismos aplicados para transferir la propuesta de valor y acercarse a los clientes de manera adecuada. Estos pueden ser directos o indirectos y pueden reflejarse en cinco etapas las cuales no están condicionadas, como son información, evaluación, compra, entrega, posventa.

Para el desarrollo de lo anterior, es necesario un equipo comercial el cual se encarga de desarrollar los canales adecuados para el modelo de negocio. Los canales de información directos utilizados constituyen el uso de perfiles propios en redes sociales para la promoción de los productos, entrega de información a través de bases de datos y participación en redes de inclusión productiva. La compra se realiza a través del equipo comercial del negocio además se emplean herramientas virtuales en los cuales se pueden efectuar compras por parte de otros segmentos distintos a restaurantes y hoteles. Para la entrega, se cuenta con vehículos propios que garantizan la entrega oportuna de los pedidos a los clientes y en cuanto al servicio

posventa, con los restaurantes realiza evaluaciones para el cultivo de nuevos productos de acuerdo con sus necesidades.

Relaciones con los clientes: Para cada tipo de clientes se debe definir el tipo de relación que se espera establecer, en este sentido las relaciones con los clientes pueden basarse en razones como la captación de clientes, la fidelización o la estimulación de las ventas.

En el modelo de negocio analizado, las relaciones con los clientes se dan de diferentes maneras. Con los hoteles y restaurantes existe una asistencia personal y una creación colectiva, pues los vínculos entre el programa y las empresas muchas veces van más allá de lo netamente comercial. También la constante retroalimentación permite desarrollar mejores productos atendiendo sus necesidades como clientes, con esto no solo se busca un crecimiento colaborativo, sino también una fidelización por parte de ellos.

Por otra parte, con los clientes y compradores comunes, se ha orientado a la creación de comunidades de consumo responsable a través del suministro de productos frescos y orgánicos. En cuanto a los establecimientos comerciales, se establece una asistencia personal a cuenta de acompañar y orientar el uso y empleo de los productos ofrecidos. En cuanto a los beneficiarios, existe una relación implícita al ser parte del negocio, pero esta va más allá a ser de interés del negocio las condiciones económicas, sociales y emocionales de las familias vinculadas en el programa.

Fuentes de ingreso: El flujo de caja representa la manera de monetizar la propuesta de valor y puede responder a diferentes estrategias o mecanismos de ingresos. Para el negocio inclusivo analizado, se definen una lista de precios fijos para cada segmento determinado, por su parte los clientes restaurantes y hoteles generalmente realizan pagos semanales sobre los productos recibidos, esto como compromiso con los beneficiarios del programa que son quienes reciben la mayor parte de estos recursos. Por otra parte, los establecimientos comerciales de productos orgánicos generan pagos inmediatos de los productos adquiridos. Otra estrategia de ingresos definida especialmente para la población de niveles económicos altos consiste en el pago de una anualidad que cubre el suministro de productos orgánicos y procesados mensualmente.

Recursos Clave: Los recursos claves representan los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Para el caso analizado, la estrategia de negocio inclusivo propuesto a partir del modelo de agricultura urbana se soporta en un sistema de comercialización principalmente. En este caso son indispensables las huertas instaladas en los patios de los beneficiarios pues representan el centro de producción, al igual que lo es el capital humano encargado de la comercialización y creación de redes de clientes incluyentes. Otros recursos clave son el centro de acopio de los productos, al igual que los materiales para la manipulación de los productos y los vehículos de distribución.

Actividades Clave: Para el éxito de todo negocio, existen acciones importantes que deben ser tenidas en cuenta al momento de su ejecución. Para este caso, la principal actividad clave consiste en la construcción permanente de redes de clientes incluyentes. También el seguimiento permanente a los cultivos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de los productos, el control y planeación de la producción con el fin de no caer en desabastecimiento, un óptimo proceso de cosecha y empaque, y la correcta planeación logística para la entrega.

Asociaciones Clave: Se ven representadas en todas esas alianzas necesarias para la operación y éxito del negocio propuesto. Para este caso, es determinante el rol que cumple la entidad sin ánimo de lucro encargada de ejecutar el programa patios productivos, entendido como la etapa previa al modelo de negocio propuesto. A esto le podemos sumar las redes de encadenamiento productivo y comercio justo existentes en la ciudad.

Estructura de costos: La estructura de costos se encuentra enfocada principalmente en el valor generado por el modelo de negocio y en menor medida sobre los costos asociados a la producción y desarrollo de producto. Los principales costos se asocian en el pago por producción vendida, la gestión de clientes y alianzas para la comercialización, al igual que los gastos en los que se incurre para el empaque y transporte de los productos. El mantenimiento de los patios no se contempla en esta estructura pues se soporta en el respaldo que brinda la Fundación granitos de paz en el desarrollo del programa patios productivos.

Conclusiones

Es importante destacar la estrecha relación que existe entre el programa social desarrollado por la Fundación y el modelo de negocio propuesto. La labor social realizada en el desarrollo del programa “patios productivos” soporta la generación del modelo de negocio inclusivo, al trasladar recursos mediante inversión privada y articular el programa de manera comercial con importantes clientes como los son hoteles y restaurantes.

En términos generales se puede inferir que la amplia experiencia del programa ha permitido desarrollar conocimientos y a su vez consolidar un modelo replicable y escalable. En este sentido, su evaluación permanente y aprendizaje continuo definen a patios productivos de la fundación granitos de paz como un programa con un alto grado de madurez. En este sentido los retos propuestos para su fortalecimiento están orientados hacia aspectos estratégicos administrativos y de diversificación de acuerdo con su proceso de innovación permanente y no a temas técnicos en su operación.

Los resultados son consecuentes con las acciones y los esfuerzos realizados por la Fundación, por tal razón existe una confianza explícita en las relaciones corporativas de la Fundación y los grupos de interés relacionados con el programa patios productivos, esto permite un crecimiento continuo de los beneficiarios y de los resultados del programa. De igual forma los resultados han permitido demostrar el potencial que posee el programa como alternativa de solución a problemas ambientales, alimentarios y económicos en población vulnerable. Este enfoque integral lo hace un potencial modelo de negocio con enfoque incluyente desde empresas procesadoras de alimentos, comercializadoras, hoteles, restaurantes y población en la base de la pirámide debidamente organizada y estructurada.

Referencias bibliográficas

- ANIF. (2007). La base de la pirámide económica (BPE): los mensajes de Prahalad para Colombia”. Informe Semanal No. 877 de abril.
- Arnold, D., & Valentin, A. (2013). Corporate social responsibility at the base of the pyramid. *Journal of Business Research* Vol 66 issue 10, 1904-1914.
- Asli, G., Yonggong, L., & Feng, B. (2017). Factors limiting the potential impacts of organic agriculture on rural development in China. *Organic Agriculture* Vol 7 Issue 3, 339-352.

- Ausrod, V., Sinha, V., & Widding, O. (2017). Business model design at the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 982-996.
- Azevedo, V., Baigun, A., Bouillon, C., Duke, D., & Gallardo, M. (2015). Un mercado Creciente de \$750 Mil Millones. Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y El Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bendul, J., Rosca, E., & Pivovarov, D. (2017). Sustainable supply chain models for base of the pyramid. *Journal of Clean Production* No 162, s107-s120.
- Bouma, J., & Wolters, T. (2018). *Corporate Sustainability: Inclusive business approaches contributing to a sustainable world*. Rotterdam: Taylor and Francis inc. .
- Castaño, M., & Rodríguez, M. (2010). Mercados Base de Pirámide: Una revisión de literatura. *Proyecta* No 2, 16-27.
- Cepeda, L., Ocampo, R., Rivas, G., Álvarez, S., Rodríguez, R., Álvarez, L., Zambrano, E. (2018). *POBREZA MONETARIA Y POBREZA MULTIDIMENSIONAL. ANALISIS 2010-2017*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Gobierno de Colombia.
- Chamberlain, W., & Anseeuw, W. (2019). Inclusive businesses in agriculture: Defining the concept and its complex and evolving partnership structures in the field. *Land Use Policy* Volume 83, 308-322.
- Chen , S., & Ravallion, M. (2008). *The Developing World is Poorer Than We Thought, But not Less Successful in the fight against poverty*. Policy Research Working Paper - The World Bank Development Research Group, <http://documents.worldbank.org/curated/en/526541468262138892/pdf/WPS4703.pdf>.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* Vol 43 Issues 2-3, 227-246.
- Desai, H. (2014). Business Model for Inclusiveness. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* Vol. 157, 353-362.
- El Universal. (22 de Mayo de 2014). Distrito y comunidades construyen una política de seguridad alimentaria. Obtenido de Periódico El Universal de Cartagena: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/distrito-y-comunidades-construyen-una-politica-de-seguridad-alimentaria-160350>

- El Universal. (3 de Julio de 2015). Seguridad alimentaria en Cartagena. Obtenido de El universal de Cartagena: <http://www.eluniversal.com.co/opinion/editorial/seguridad-alimentaria-en-cartagena-8631>
- Gerard, G., McGaham, A., & Prabhu, J. (2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 661-683.
- Grandett, Y. (4 de 07 de 2017). Cartagena: eliminar pobreza extrema vale \$ 2 billones. *Portafolio*, págs. <https://www.portafolio.co/economia/cartagena-eliminar-pobreza-extrema-vale-2-billones-507380>.
- Hahn, R., & Gold, S. (2014). Resources and governance in "base of the pyramid" - partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. *Journal of Business Research*. Vol 67 issue 7, 1321-1333.
- Hall, J. (2014). Innovation and Entrepreneurial dynamics in the base of the pyramid. *Technovation*. Vol 34. Issue 5-6, 265-269.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1998). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.
- Ickis, J., Leguizamón, F., Metzger, M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43,, 107-124.
- Inter-American Development Bank. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas*. New york: BID.
- Jagtap, S., Larsson, A., Hiort, V., Olander, E., Warell, A., & Khadilkar, P. (2014). How design process for the Base of the Pyramid differs from that for the Top of the Pyramid. *Design Studies* Volume 35, Issue 5, 527-558.
- Landon, C. (2005). *Los medios de vida crecen en los huertos, diversificación de los ingresos rurales mediante las huertas familiares*. Roma: FAO.
- London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 582-594.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 86-92.

- Marquez, P., Reficcio, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.
- Martínez, J., & Carbonell, M. (2007). La sostenibilidad de los negocios en la base de la pirámide. *Harvard Business Review- Deusto No 155*, 72-76.
- Meisel Roca, A., & Ayala García, J. (20 de Mayo de 2017). Cartagena: la pobreza que no cesa. *El Espectador*, págs. <https://www.elespectador.com/economia/cartagena-la-pobreza-que-no-cesa-articulo-694680>.
- Mejía Navarrete, J. (14 de 09 de 2002). Perspectiva de la investigación social de segundo orden. *Cinta de Moebio*.
- Núñez, J., & Ramírez, J. (2002). Determinantes de la pobreza en Colombia. Años recientes. Bogotá: CEPAL-Publicación de las Naciones Unidas.
- Obayelu, A. (2018). Public-private partnerships for inclusive agribusiness sustainability in Africa. *Agriculturae Conspectus Scientificus*. Volume 83 issue 3, 251-261.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENTS AND FUTURE OF THE CONCEPT. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 16, 1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Parra Sabaj, M. (2005). Tesis doctoral titulada "Fundamentos epistemológicos, teóricos que sustentan un modelo de la investigación cualitativa en las ciencias sociales". Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Parsons, T. (1965). Full Citizenship for the Negro American? A Sociological Problem. *The Mit Press. Daedalus*, vol. 94, N° 4.
- Parsons, T. (2007). *American Society: A Theory of the Societal Community*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Pérez, G., & Salazar, I. (2007). La pobreza en Cartagena: un análisis por barrios. *Documentos de trabajo sobre economía regional*.
- Pineda, M. (2014). Negocios y Sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Punto de Vista Vol V, No 9.*, 95-116.

- Piñango, R. (2010). Negocios inclusivos: ¿un nuevo paradigma? Debates IESA. Vol 15 No 3, 4.
- Prahalad, C. (2004). The fortune At the Bottom of the Piramide. Eradicating proverty through profits. Pennsylvania: Wharton School Publishing.
- Prasad, S., Jaffe, J., Bhattacharyya, K., Tata, J., & Marshall, D. (2017). Value supply chains at the base of the pyramid: studies of past and present textile networks. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, Vol. 7 Issue: 3, 304-323.
- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review No.23, 12-25.
- Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. (2017). Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. Journal of Cleaner Production Volume 162, S133-S145.
- Sawmy, M. (2015). Growing inclusive business models in the extractive industries: Demonstrating a smart concept to scale up positive social impacts. The extractive industries and Society, 676-679.
- Taborda Herrera, E. (27 de Marzo de 2017). En pobreza extrema hay más de 50 mil cartageneros: DANE. eluniversal.com.co.
- Virah, M. (2015). Growing Inclusive business models in the extractive industries: Demostrating a smart concept to scale up positive social impacts. The extractive industries and society, 676-679.
- WBCSD & SNV. (2010). Negocios inclusivos: Creando valor en américa latina. Quito: World Business Council for Sustainable.
- Yin, R. (1994). The Case study crisis: some answers. Administrative sciencequarterly. No 26, 58-65.