

Título del proyecto: Scala: conectando jóvenes y mujeres vulnerables con redes innovadoras de comercialización¹

Número del proyecto de IDRC: 107997-003

Instituciones de investigación involucradas: Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Colombia.

Países donde se realizó la investigación:

Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, y Venezuela

Por: Profesora María Helena Jaén, directora del Observatorio Scala, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

Tipo de reporte: *Informe técnico final*

Fecha: 13 de abril, 2019

¹ Copyright: “©2019Universidad de Los Andes. Disseminated under Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visite: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	4
Executive Summary	4
Key Findings and project impact.....	5
2. El problema de investigación	9
3. Síntesis de las actividades de investigación y resultados	9
3.1 Objetivo 1: Recopilar información y crear un repositorio sobre Redes de Distribución Inclusiva (RDI).....	9
3.1.1. Relación con el Acuerdo de Subvención	9
3.1.2. Indicadores y grado de avance	10
3.2 Objetivo 2: Conformar una red de investigación académica con foco en RDI.....	10
3.2.1. Relación con el Acuerdo de Subvención	10
3.2.2. Indicadores y grado de avance	10
3.3 Objetivo 3: Producir conocimiento con base en los proyectos apoyados por Scala y otras iniciativas de RDI	12
3.3.1. Relación con el Acuerdo de Subvención	12
3.3.2. Indicadores y grado de avance	12
3.4 Objetivo 4: Posicionar el Observatorio Scala a nivel latinoamericano	14
3.4.1. Relación con el Acuerdo de Subvención	14
3.4.2 Indicadores y grado de avance	14
3.5 Objetivo 5: Bases para la continuidad/sostenibilidad a largo plazo del Observatorio	15
3.5.1. Relación con el Acuerdo de Subvención	15
3.5.4. Indicadores y grado de avance	15
3.6 Objetivo 6: Estrategia de comunicación del Observatorio Scala	17
3.6.1. Relación con el acuerdo de subvención.....	17
3.6.2. Indicadores y grado de avance	17
3.7 Objetivo 7: Acompañamiento a Scalabs y gestión de Alianzas	18
4. Desafíos encontrados y soluciones implementadas.....	19
5. Resultados del proyecto	20
6. Impacto.....	24
7. Conclusiones.....	33
7.1. Conclusiones de gestión del proyecto.....	33

7.2.	Conclusiones académicas	34
	Resultados y hallazgos	34
7.3.	Conclusiones sobre género y RDI	39
8.	Reflexiones administrativas y recomendaciones.....	42
9.	Plan de sostenibilidad	44

1. Resumen Ejecutivo

En el presente informe se muestran los resultados del proyecto Observatorio Scala en sus tres años de ejecución (2016-2019). Asimismo, se presentan los principales desafíos enfrentados durante el proyecto y la solución que se implementó para afrontarlos, los resultados y los impactos del proyecto, y el plan de sostenibilidad para el futuro de la investigación, difusión, capacitación y la generación de una comunidad académica y de práctica sobre negocios inclusivos.

A la fecha (marzo 2019), el Observatorio Scala, en adelante OS, cuenta con 31 profesores investigadores de 11 universidades en 11 países iberoamericanos. Esta red de investigadores produjo diecisiete (17) estudios de caso en formato Star+, seis (6) casos docentes, seis (6) evaluaciones sobre iniciativas de negocios inclusivos, un (1) capítulo de libro, tres (3) artículos académicos, un (1) informe sobre lecciones aprendidas a partir de las evaluaciones, cuatro (4) artículos para emprendedores y (1) un libro.

Los productos desarrollados por el OS con el apoyo de su socio estratégico, la red SEKN, se difunden a través de la página web <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/> y mediante la participación en dieciséis (16) eventos, con 3.665 participantes, que incluyen a la comunidad académica y a la comunidad de práctica, entre otros: *World Strategic Forum (WSF)*, *International Sustainable Development Research Society (ISDRS)* y *Business Association of Latin American Studies (BALAS)*. Adicionalmente, se dictaron doce (12) cursos, con 410 participantes que incluyen cursos y módulos para estudiantes de pregrado en administración, del MBA y otras maestrías, así como de programas de educación ejecutiva, no sólo en Colombia sino en otros países de la región.

La presencia de una comunidad académica regional, la comunicación de los productos a través de la página web, los cursos realizados en el ámbito académico y empresarial, y las ponencias presentadas por los investigadores, han permitido posicionar el OS como un referente latinoamericano en temas de redes de distribución inclusiva, en adelante RDI, y negocios inclusivos. El impacto del proyecto se pone de manifiesto en la cantidad y calidad del conocimiento sobre RDI producido y diseminado en la región, en el posicionamiento del tema de negocios inclusivos en Latinoamérica, y en la construcción de una comunidad académica y de práctica.

Tomando en consideración que el objetivo general de este proyecto era aprender, evaluar y brindar insumos que ayudaran a escalar modelos de negocios inclusivos para generar oportunidades económicas para micro emprendedores en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe, incluimos un apartado con las conclusiones más relevantes de la investigación y otro sobre los impactos de la misma.

Como elementos clave para darle continuidad al proyecto, el OS ha logrado vincular a las instancias administrativas de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en adelante FdA, como parte del proceso de institucionalización del proyecto, y firmó cartas de entendimiento con la red SEKN, el Centro de Desarrollo Sostenible para América Latina (CODS) liderado por la Universidad de los Andes, y el Centro interdisciplinario de estudios sobre desarrollo (CIDER) de la Universidad de los Andes. Lo anterior hace parte del plan de sostenibilidad que incluimos en la parte final de este informe.

Executive Summary

This report presents the chief outcomes of the Observatorio Scala (OS) project over the past three-year period (2016-2019). Leading challenges are described and how these were overcome, together with the project's overall impact, and future plans for research, dissemination and training to ensure a sustainable community of academic practice focused on inclusive business. As of March 2019, OS featured 31 research professors drawn from 11 higher education institutions in 11 Ibero-American countries. This research team produced 17 case studies in Star+ format, 6 teaching cases, 6 assessments of inclusive business initiatives, 1 chapter in a book, 3 articles in

learned journals, 1 report on outcomes from the aforementioned assessments, 4 articles directed to practitioners, and 1 book, currently in first draft.

OS developed these products with support from Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), its strategic partner. They are currently being disseminated by means of <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>. OS also participated in 16 events, with 3665 attendees, among others: World Strategic Forum (WSF), International Sustainable Development Research Society (ISDRS) and Business Association of Latin American Studies (BALAS). Additionally, 12 graduate, undergraduate and executive education modules with 410 students were offered in Colombia and elsewhere in the region.

Region-wide academic presence, online product dissemination, academic- and practitioner-oriented course offerings and scholarly academic papers presented by researchers have positioned OS as a Latin American reference in inclusive business and distribution networks.

The project's impact is evident in the quality and number of knowledge outputs in inclusive distribution produced and disseminated across the region, in positioning Latin American inclusive business, and building a community of academic and business practice.

Given that the project's overall objective was to learn, assess and offer inputs that could help escalate inclusive business models in order to generate economic opportunity for base of the pyramid micro-entrepreneurs in Latin America and the Caribbean, we follow this summary with a section on key findings, and another focused on the project's impact on gender issues.

Assurance of the project's continuity include a commitment by University of Los Andes Faculty of Management (UASM), signed letters of agreement with SEKN, together with the Centre for Latin American Sustainable Development (CODS), led by Universidad de Los Andes, and the Interdisciplinary Centre for Development Studies (CIDER), also based at Universidad de Los Andes. The foregoing represents part of the sustainability plan included as the final section of this report.

Key Findings and project impact

- 1) The sample of organizations examined includes a wide range of contexts, countries, industries, products and services, and different economic, regulatory and socio-demographic settings. They span large multinational firms as well as small social undertakings. Also included are hybrid organisations that search for new business models by combining a for-profit motive with societal goals.
- 2) Inclusive distribution seeks to enlist vulnerable individuals as economic agents in supply chains, empowering them to build their own progress.
- 3) Latin America features a wide range of low-income sectors (LIS). Rural population is variously isolated from urban centres. Urban dwellers in marginalised areas (barrios, favelas, villas miseria) are often reluctant to visit shopping centres for lack of infrastructure, cost of transport or threats to personal security. Some are barred by racial, gender, or disability biases.
- 4) Business stands to play a key role in successful development of micro-enterprises by including them in supply chains, either upstream or downstream. Larger firms are best positioned to develop suppliers and distributors, as they can closely monitor value chains.
- 5) Doing business with the LIS market is not easy. Entering this market requires crafting new business models, adapting business tools and technologies, building new types of alliances with public agencies and private institutions, and mapping new ecosystems – in short, considerable innovation.

- 6) Inclusive distribution builds on downstream features to advance LIS empowerment. First, it expands the prospects for micro-enterprises already linked to LIS supply chains; and second, it contributes to fulfilling the strategic goals of not-for-profit social enterprises as well as those of for-profit organisations pursuing societal goals.
- 7) Organisers of new inclusive distribution projects should begin by searching for potentially fruitful links with actors in LIS communities where they plan operations: social organisations, schools, police and governance units, established businesses, and organisations dealing with social problems and domestic violence.
- 8) Inclusive distribution projects launched by large firms should consider recruiting managers familiar with LIS communities and sensitive to LIS needs.
- 9) Learning periods to become acquainted with LIS communities invariably tend to be longer than expected, which may antagonise top managers who may have been sceptical over launching the project to begin with.
- 10) The following table describes distribution categories identified by OS among organisations examined and their respective features.

Category	Features
Sales force	Product property is not transferred to sales personnel.
Multilevel sales force	Similar to above, with pyramidal structure: saleswomen with greater experience coordinate other saleswomen, obtaining a percentage of sales.
Micro-entrepreneurs	Product property is transferred to the micro-entrepreneur, generally granted an attractive margin.
Micro-franchise	Franchiser sells the brand to franchisee, usually for a fee, together with goods and knowhow to operate the business.
Micro-franchise facilitators	Usually not-for-profit firms that seek to match potential franchisers with franchisees and offer coaching to each party.
Multi-channel	Combines two or more categories described.

- 11) Experiences focused on LIS developed by large firms, generally to expand market served, achieved greater success than others. Nonetheless, none of the firms obtained rates of return comparable to those obtained from conventional markets. Yet these firms continued inclusive distribution projects, either to improve image, maintain a license to operate or seek greater efficiency in inclusive distribution.
- 12) Organisations that chiefly sought social goals found difficulty in escalating operations to break even. Social enterprises that seek sustainability must necessarily adapt and deploy management tools similar to those employed by firms with a business-oriented vision.
- 13) The design, financing, launching and operation of inclusive distribution networks hinges on inputs by a diversity of institutions that play different roles: a legal framework that offers fair rules and ensures societal incentives that favour inclusive distribution as a business model; facilitating institutions that foster micro-franchises; primary agents that act as: a) franchiser for a group of micro-franchisees, b) sole or chief provider of a sales force for a group of micro-enterprises or c) intermediaries for multiple suppliers and micro-enterprises.
- 14) Collaborating institutions play a key role in improving the efficiency of inclusive distribution models by bringing together knowledge, competencies, synergies and infrastructures that precede the launching of initiatives.

- 15) Reaching the bottom-of-the-pyramid is not always feasible. Individuals who occupy a rung or two above the bottom also suffer from exclusion and opportunity. Even when those who appeared to be among those neediest turned down or deserted an offer, others with more skills or less pressing needs were soon found to replace them.
- 16) Firms must be prepared to manage the “paradox of success”. An inclusive distribution initiative is more successful once it attains a larger number of micro-enterprises. But handling a larger number is more costly or complex – unless the firm develops technologies to reduce transaction costs and train a larger number of distributors.
- 17) Inclusive distribution project goals must prove to be realistic. Assumptions that draw on 6- to 8-hour workdays, low rotation rates and capacity to maintain a line of credit are doomed to fail.
- 18) Firms seeking to develop projects aimed at difficult to reach customers, must first become fully acquainted with all available information on inclusive business. Over time, OS will become a more valuable resource as additional experiences are examined across countries, industrial sectors, and rural and urban populations.
- 19) It would appear that some of the firms described have made relatively little use of new technologies in the study and automated processing of their LIS customer orders.
- 20) Firms should keep their top management well informed of societal benefits generated for the company by inclusive distribution projects, thus reducing tensions some may share over project misgivings.
- 21) In all organisations examined, self-development training for inclusive distribution represents a key element influencing project success.
- 22) None of the organisations examined appears to have assessed individual learning on the part of those trained, although management indicators such as sales, desertion, or absenteeism may have provided them an idea of how cost-effective their respective training programmes were.
- 23) The wide range of subjects featured by training programmes deployed – from skills to, e.g., run the business to personal development – suggests that most organisations turned to trial and error. Subjects such as personal development for those with learning disabilities or little interest in self-development may have to await further knowledge generation on inclusive business development.
- 24) Responsible leadership appears to be a necessary but insufficient requisite to advance in inclusive distribution and attain financial sustainability. Escalating inclusive business requires entrepreneurs with a strong character who are passionate and committed to their cause, innovative, resilient and persevering.
- 25) Diffusing technologies among the world’s poor, such as mobile applications, connectivity, micro-payment platforms and crowd-sourcing, brings to mind more agile models, where trial and error approaches are viewed as routes to greater efficiency and potential for scale. Balanced score cards are indispensable to ensure transparent and timely management indicators for business and social impact.
- 26) Business strategy and thinking are keys to success in inclusive distribution. This entails investing time and resources in analysing competition and business risk, identifying who will be positively or negatively affected by the project, and taking note of the organisation’s strengths and weaknesses. It also entails market surveys, formulating a business plan, developing a product portfolio, crafting metrics to gauge distribution network performance and undertaking corrective measures.
- 27) LIS are demanding customers. They expect a high price-quality ratio; improving the price-product ratio does not suffice. Delivery, sale and after-sale service must also be addressed.
- 28) Organisations examined by OS sought support from IADB-FOMIN where the latter’s main purpose was to test opportunity for impact investment. They also sought support from private sources. Non-reimbursable funds offer the advantage of targeting support for base-of-the-pyramid groups. However, working with non-reimbursable funds entails challenges: sometimes, required goals are not altogether feasible. Also, procedures can be slow and bureaucratic, draining administrative support.

- 29) The call for innovation requires firms to be aware of the peculiarities of inclusive business, e.g., patient capital, with a long-term vision. Inclusive distribution remains uncharted territory, requiring continuous experimentation in technology development and managerial and organisational arrangements.
- 30) Organizations that experienced the greatest difficulty in attaining financial sustainability were those whose organizational structure was fully or almost fully designed from the start. It is recommended that inclusive distribution initiatives be launched as projects, with lighter and more flexible cost structures.
- 31) Inclusive business initiators must design new kinds of models, capable of generating potential innovation both in the organisation itself as well as among relevant audiences. Understanding the expectations of target segments, among them women, entails an empathy process that allows for abandoning the philanthropic paradigm of “doing good” in favour of what value means to all participants. Immersion in social and cultural contexts, empowerment and co-creation are pathways built from the ground up, nourishing value propositions that are more easily accepted.
- 32) Entrepreneurial initiatives entailing women must be conceived by taking into consideration family life. In rural areas, perhaps as little as two or three hours a day can be assigned to work; in urban areas, as many as six.
- 33) To make sure women can succeed as distributors, projects require a great deal of training, one-to-one overseeing, and monitoring. These activities are costly.
- 34) Project designers and managers involving LIS women must remain patient, as break-even is not easily reached.
- 35) Among the benefits for women participating in inclusive distribution initiatives, it can be mention access to sources of income and financing; training on issues related to business skills, life skills, nutrition, health, and finance; technical and personal support and monitoring; sense of belonging, empowerment and personal development (by participating in RDI, women see themselves as members of a large family, which shares life experiences, daily struggles, and expectations). Distribution initiatives that incorporate women face important challenges. Among them, attrition (women who are part of these networks tend to have multiple occupations or family situations that compromise their links to long-term initiatives); family environment in the light of a macho context; credit management, and women behaviours and attitudes as micro-entrepreneurs (they tend to behave more like employees who must sell a product, than as owners of a business with growth potential). To overcome these challenges and to successfully join women as distributors, the enterprises must be conceived considering women multiple responsibilities and their family commitments. The inclusive distribution initiatives require a large dose of training, accompaniment, and monitoring and they are all costly activities that take time to implement.
- 36) Project impact may be measured and illustrated in several ways:
 - a) Faculty members drawn from 11 Ibero-american countries shared in developing project-related research, presenting outcomes at academic conferences attended by 1900 participants.
 - b) OS participated in 16 events chiefly attended by 3665 practitioners, held in Colombia, Mexico and Paraguay, thus widely disseminating project outcomes.
 - c) The OS web page features information on project outcomes and publications and has been visited by more than nine-thousand readers.
 - d) A book entitled “Inclusive distribution business in Ibero-America, lessons and challenges,” already in final draft, will soon be published in both English and Spanish. Targeted to a wide range of professionals, public opinion leaders, academics, public policy consultants and students concerned over inclusive business, it should serve as the chief reference for inclusive distribution in the region.
 - e) Emerging inclusive business practice: Testimonials from managers drawn from the 17 organisations examined by OS provide evidence of how management academics influenced business practice as the project was under way. Managers and project leaders providing testimonials of interaction with project

researchers included those from Nestlé, Danone, Supply Hope, Nutrivida, Tecnosol, Banesco, Masisa, Fundación Paraguaya, and Dion.

2. El problema de investigación

Previamente a la conformación del OS, en el año 2016, el Programa Scala había sido puesto en marcha por el IDRC, junto con el Fomin, para el estudio y escalamiento de Redes de Distribución Inclusiva (RDI) como modelo para el empoderamiento económico y reducción de la pobreza de la población en la base de la pirámide. Conscientes de la necesidad de contar con un componente de gestión del conocimiento y comunicación para el posicionamiento de las RDI en redes académicas y de práctica, los socios de la iniciativa abrieron un concurso para el desarrollo de un Observatorio sobre RDI, el cual ganó la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y le fue otorgado el 31 de julio de 2015.

El proyecto presentado por la FdA-Uniandes tenía por objetivo general apoyar la iniciativa Scala para probar, desarrollar, aprender y brindar insumos que ayudaran a escalar modelos de negocios inclusivos para generar oportunidades económicas para micro emprendedores de la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. Para conseguir esto, la acción se centró en dos pilares: la **investigación** y **promoción** del conocimiento sobre RDI y la **creación de una comunidad** de académicos y de práctica alrededor del **concepto de RDI**.

El componente de investigación se materializó en tres productos diferentes: **estudios de caso** (Star+)² para documentar las aristas de una experiencia en un momento del tiempo; **evaluaciones** cualitativas de las experiencias de inclusión de población de bajos ingresos en cadenas de distribución, y **sistematizaciones** que permiten generar conocimiento a partir del estudio transversal de experiencias, centrado en la identificación de patrones y temas comunes entre diversas iniciativas y experiencias de RDI.

3. Síntesis de las actividades de investigación y resultados

3.1 Objetivo 1: Recopilar información y crear un repositorio sobre Redes de Distribución Inclusiva (RDI)

3.1.1. Relación con el Acuerdo de Subvención

En el Acuerdo de Subvención firmado el 18 de marzo de 2016, el objetivo 1.1 estaba definido en los siguientes términos: “**1.1.** Diseñar, implementar y consolidar el “Observatorio Scala”, una plataforma regional de investigación y aprendizaje que operará como un “centro de recursos” para generar y diseminar conocimiento, experiencias y resultados entre corporaciones, organizaciones no gubernamentales e instituciones microfinancieras”. Debido a que el objetivo planteado en esos términos no se correspondía con una actividad

² Es un documento que busca documentar en detalle iniciativas de RDI. A diferencia de las evaluaciones, son una fotografía en un momento del tiempo, en la que se presenta en detalle la experiencia de DI y se muestran todas sus aristas. Se utilizan metodologías cualitativas, como entrevistas semiestructuradas, análisis de documentación secundarias y observaciones en terreno.

específica, sino que englobaba todo el alcance del proyecto, el *Steering Committee* (SC)³ del OS aprobó circunscribir el objetivo a una actividad sustantiva que no estuviera contenida en los objetivos subsiguientes, quedando la formulación final de esta manera: **“Recopilar información y crear un repositorio sobre Redes de Distribución Inclusiva (RDI)”**.

3.1.2. Indicadores y grado de avance

El cuadro que se presenta a continuación muestra en resumen el trabajo realizado para alcanzar el primer objetivo del proyecto.

Cuadro 1: Avance en el objetivo 1: Recopilar información y crear un repositorio sobre Redes de Distribución Inclusiva (RDI)

Indicador	Avance 1er año	Avance 2do año	Avance 3er año	Avance Acumulado	Tasa de cumplimiento
Número de estudios académicos sobre RDI identificados y publicados en los últimos 5 años y referenciados en el Observatorio	30	30	0	60	N/A
Número de nuevos estudios sobre RDI producidos en el marco del Observatorio	7	13	15	35	35/25
Número de consultas al OS por representantes de la comunidad de práctica	0	8591	428	9019	N/A

En el repositorio de información, los profesores que forman parte de la red académica del OS pueden consultar los artículos académicos, las evaluaciones, las sistematizaciones, los estudios de caso (Star+), los casos docentes, los documentos analíticos, los artículos para emprendedores y los informes técnicos desarrollados por el OS. Asimismo, tienen acceso a una base de datos con experiencias e iniciativas sobre RDI y negocios inclusivos. El repositorio de información se puede consultar en la carpeta de Dropbox que se comparte junto con este informe.

3.2 Objetivo 2: Conformar una red de investigación académica con foco en RDI

3.2.1. Relación con el Acuerdo de Subvención

El Acuerdo de Subvención firmado el 18 de marzo de 2016 establecía este objetivo de la siguiente manera: **“1.2. Fomentar intercambios entre pares y crear una red académica que se concentre en la red de distribución inclusiva (IDN por sus siglas en inglés) que genera conocimiento creíble y riguroso, el cual es relevante y útil para informar en la práctica”**. La formulación final de este objetivo, aprobada por el SC del OS quedó de la siguiente manera: **“conformar una red de investigación académica con foco en RDI”**.

3.2.2. Indicadores y grado de avance

El cuadro que se presenta a continuación muestra en resumen los logros del proyecto respecto al segundo objetivo.

³ El *Steering Committee* era el organismo encargado de tomar las decisiones estratégicas del proyecto. Estaba conformado por la representante del IDRC, Carolina Robino, el representante del BID-, primero César Buenadicha y luego Carlos Novoa, la directora del OS, profesora María Helena Jaén, y un representante de los profesores que participan del OS.

Cuadro 2: Avance en el objetivo 2: Conformar una red de investigación académica con foco en RDI

Indicador	Avance 1er año	Avance 2do año	Avance 3er año	Avance Acumulado	Tasa de cumplimiento
Número de investigadores	23	3	5	31	31/15
Número de universidades participando	9	2	0	11	11/8
Número de países con universidades vinculadas	9	2	0	11	11/6

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza la red de universidades de la región que participaron en el proyecto.

Universidad	País
UDESА	Argentina
Uniandes	Colombia
INCAE	Costa Rica
ESPAE-ESPOL	Ecuador
ESADE	España
EGADE	México
UP	Perú
IESA	Venezuela
Escuela Agrícola	Honduras
ESESP	Brasil
UCA	Nicaragua

Nota:

UDESА: Universidad de San Andrés

UPD: Universidad del Pacífico

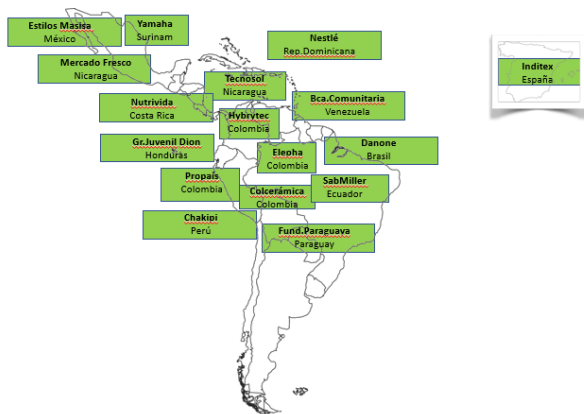
Escuela Agrícola, Universidad Zamorano de Honduras

ESESP: Escola de Servicio Publico do Espirito Santo

UCA: Universidad Centroamericana de Nicaragua

El OS empezó a construir su red de universidades vinculando, en primera instancia, a las universidades miembros de su aliado estratégico la red SEKN. Luego se vincularon otras que no pertenecían a SEKN como la ESESP de Brasil y la Escuela Zamorano de Honduras a través de la invitación de profesores a participar como coautores en productos académicos del OS. La ubicación geográfica de los casos de estudio (Star+) refleja la presencia de la investigación y el alcance regional del proyecto. A continuación, se presenta una ilustración que muestra la distribución geográfica de los casos de estudio (Star+).

Ubicación geográfica de los casos de estudio



La vinculación de universidades es evidencia de la credibilidad y confianza construida entre SEKN y el OS, y en conjunto con el alcance regional de la investigación, permiten posicionar al OS y SEKN como líderes en temas de RDI y negocios inclusivos. Esa vinculación constituyó el principal factor de éxito del proyecto. Con el apoyo de la red SEKN -aliado estratégico del OS- que lleva más de dieciséis años trabajando en el tema de negocios inclusivos, el OS logró incorporar al proyecto treinta y un uno (31) investigadores. El OS se apalancó en la red de investigadores de SEKN para construir una propia que a su vez fortalece e impulsa la red académica desarrollada por SEKN. A partir de la figura de coautoría, en la cual un investigador trabaja con uno o más profesores invitados de otras universidades de la región, el OS logró extender las relaciones que permitieron doblar la meta de investigadores y aumentar el impacto en la región. La conformación de esta red apoyó de manera transversal el cumplimiento de todos los objetivos del proyecto.

3.3 Objetivo 3: Producir conocimiento con base en los proyectos apoyados por Scala y otras iniciativas de RDI

3.3.1. Relación con el Acuerdo de Subvención

El Acuerdo de Subvención firmado el 18 de marzo de 2016 establecía este objetivo de la siguiente manera: **“1.3. Generar evidencia rigurosa basada en los proyectos Scala y otras iniciativas similares de “distribución inclusiva” a medida que se prueban para transformarse de pilotos a modelos de negocios inclusivos, escalables y sustentables para micro emprendedores”**. La formulación final de este objetivo, aprobada por el SC del OS quedó de la siguiente manera: **“producir conocimiento con base en los proyectos apoyados por Scala y otras iniciativas de RDI”**.

3.3.2. Indicadores y grado de avance

El cuadro que se presenta a continuación muestra en resumen el trabajo del OS respecto al tercer objetivo.

Cuadro 3: Avance en el objetivo 3: Producir conocimiento con base en los proyectos apoyados por Scala y otras iniciativas de RDI

Indicador	Avance 1er año	Avance 2do año	Avance 3er año	Avance acumulado	Tasa de cumplimiento
Estudios de caso (Star+) (total)	8	7	2	17	17/15
Número de estudios de caso (Star+) producidos sobre iniciativas financiadas por el programa Scala	6	3	0	9	9/7
Número de estudios de caso (Star+) producidos sobre iniciativas no financiadas por el programa Scala	2	4	2	8	8/8
Número de evaluaciones realizadas sobre iniciativas financiadas por el programa Scala (5) y no Scala (1) (total)	0	2	4	6	6/6
Sistematizaciones producidas (total)	0	1	8	9	10/5
Artículos académicos o capítulos de libro	0	0	3	3	3/2
Artículos para emprendedores	0	0	4	4	4/4
Casos docentes (máximo 2 casos docentes = 1 sistematización)	0	3	3	6	6/2
Sistematización de lecciones aprendidas	0	0	1	1	1/1

- A. El OS publicó en su página web cuatro artículos de difusión para emprendedores (de libre descarga) sobre liderazgo, redes de distribución inclusiva, diseño de modelos de negocio inclusivos y género. Estos artículos para emprendedores se titulan: Liderar responsablemente negocios inclusivos, El Canvas de los negocios inclusivos, Redes de distribución inclusivas, y Redes de distribución inclusiva centradas en la mujer. Los documentos están disponibles en la página del OS y se pueden consultar en el repositorio de información que se comparte junto con este informe.
- B. Respecto a las evaluaciones: El acuerdo final con el IDRC y el BID/Fomin fue que se realizarían seis (6) evaluaciones, cinco (5) financiadas por el BID/Fomin y una (1) por el IDRC; todas han sido entregadas a satisfacción. Los reportes finales de las evaluaciones se encuentran en el repositorio de información que se comparte junto con este informe. Están disponibles para Carolina Robino del IDRC (no son de libre descarga). A continuación, se presenta el estado de cada evaluación.

Cuadro 4: Evaluaciones de experiencias de RDI

Nombre de la experiencia de RDI	País de la evaluación	Estado de la evaluación	Investigador / Consultor
Chakipi	Perú	Culminada y entregada	Diana Trujillo / Uniandes
Adopem/Nestlé	República Dominicana	Culminada y entregada	Luis Echarte / Consultor Independiente bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes
Mercado Fresco	Nicaragua	Culminada y entregada	Hugo Navarro / Empresa EVALUAR SAS bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes

Danone/Kiteiras	Brasil	Culminada y entregada	Luis Echarte / Consultor Independiente bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes
Nutrivida	Costa Rica	Culminada y entregada	Hugo Navarro / Empresa EVALUAR SAS bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes
Elepha- Shakti (Iniciativa no Scala)	Colombia	Culminada y entregada (en proceso de revisión)	Hugo Navarro / Empresa EVALUAR SAS bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes

3.4 Objetivo 4: Posicionar el Observatorio Scala a nivel latinoamericano

3.4.1. Relación con el Acuerdo de Subvención

El Acuerdo de Subvención firmado el 18 de marzo de 2016 establecía este objetivo de la siguiente manera: **“1.4. Posicionar el Observatorio a nivel regional como el espacio líder en redes de distribución inclusiva para especialistas y académicos”**.

3.4.2 Indicadores y grado de avance

El cuadro que se presenta a continuación muestra en resumen los logros conseguidos por el proyecto respecto al cuarto objetivo.

Cuadro 5: Avance en el objetivo 4: Posicionar el Observatorio Scala a nivel latinoamericano

Indicador	Avance 1er año	Avance 2do año	Avance 3er año	Avance Acumulado	Tasa de cumplimiento
Número de conferencias académicas realizadas (>=1 por año)	0	3	4	7	7/3
Número de participantes en las conferencias	0	1500	460	1960	N/A
Número de ponencias presentadas (>=10)	4	10	3	17	17/10
Número de eventos de divulgación (>=1 por año)	5	6	5	16	16/3
Número de participantes en los eventos:	1406	1759	500	3690	N/A
Número de talleres o cursos realizados (>=1 por año)	0	6	6	12	12/6
Número de participantes en los talleres o cursos: 50 en talleres	0	216	194	410	410/50

A. Conferencias académicas y eventos de difusión:

El OS participó activamente en los talleres anuales de SEKN (2016-2019). En estos talleres se definieron los protocolos de investigación, equipos de investigadores para trabajar casos y sistematizaciones y, en general, se discutieron los asuntos estratégicos de la investigación sobre negocios y redes inclusivas.

Entre los principales eventos académicos en los que participó el OS se destacan: el evento del *World Strategic Forum (WSF)*, el de la *International Sustainable Development Research Society (ISDRS)*, el de la ANDE's Metrics from the Ground Up Conference en Nairobi, el de la *Business Association of Latin American Studies (BALAS)* y el del *MIT Scale*. En ellos se presentaron un total de cinco (5) ponencias cuyo tema central fue las RDI. En la conferencia de BALAS 2018 en San Diego (marzo 2018) hubo un panel sobre “*Inclusive Business for Peace and Prosperity*” organizado por el OS y la Joan B. Kroc School of Peace Studies de la Universidad de San Diego. En todos se presentaron y analizaron temas relacionados con la línea de investigación del OS. Por ejemplo, en la conferencia MIT Scale, celebrada el 15 y 16 de abril de 2018, el profesor Andrés Barrios participó en una ponencia en la cual expuso varios casos del OS como Danone, Colcerámica y Nestlé. Finalmente, en la conferencia IPSERA llevada a cabo en Atenas, Grecia del 25 al 28 de marzo de 2018, el profesor Jorge Rodríguez presentó el artículo *Social sustainability in BOP markets. How to enable micro-retailer's business continuity*. Para consultar más detalles relacionados con los eventos véase el anexo 1.

B. Cursos:

En relación con los eventos dirigidos a la comunidad de práctica, se destacan los tres (3) cursos dictados por los profesores Nathalia Franco, Roberto Gutiérrez, Ezequiel Reficco y Ximena Rueda al grupo Nutresa⁴ en Colombia, los cursos obligatorios que ofrece la FdA-Uniandes para estudiantes de pregrado y posgrado dictados por profesores de la FdA de Uniandes, el curso “Empresa y Post-acuerdo: alternativas de Inclusión” dictado por los profesores Nathalia Franco y Roberto Gutiérrez, tres (3) cursos sobre negocios inclusivos dictados por el profesor Gabriel Berger en la Universidad de San Andrés en Argentina y el curso de Ascolfa (Asociación Colombiana de Facultades de Administración) “Negocios inclusivos en América Latina” dictado en Cartagena por los profesores de la FdA de Uniandes Nathalia Franco y Roberto Gutiérrez. Para ver más información sobre los cursos véase el anexo 2.

Los cursos y eventos de difusión, además de fortalecer la creación y fortalecimiento de una comunidad académica y de práctica que gira en torno a los negocios inclusivos y las RDI, hacen parte de la estrategia de comunicación del OS.

3.5 Objetivo 5: Bases para la continuidad/sostenibilidad a largo plazo del Observatorio

3.5.1. Relación con el Acuerdo de Subvención

El Acuerdo de Subvención firmado el 18 de marzo de 2016 establecía este objetivo de la siguiente manera: “1.5. Crear las bases para la continuidad a largo plazo del “Scala-IDN” luego que haya finalizado el financiamiento del proyecto a través del desarrollo e implementación de un plan de sostenibilidad”

3.5.4. Indicadores y grado de avance

El cuadro que se presenta a continuación muestra en resumen los avances que ha tenido el proyecto respecto al quinto objetivo. Cabe resaltar que, junto con este informe, se entrega el Plan de Sostenibilidad del Os.

⁴ El grupo Nutresa es el holding colombiano líder en productos alimenticios procesados, cuenta con más de 15 empresas y tiene presencia en múltiples países de América Latina y el Caribe <https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/#>.

Cuadro 6: Avance en el objetivo 5: Bases para la continuidad/sostenibilidad a largo plazo del OS

Indicador	Avance 1er año	Avance 2do año	Avance 3er año	Avance Acumulado	Tasa de cumplimiento
Número de estudiantes por cohorte	5	4	4	13	13/6
Número de acuerdos firmados con empresas y entidades que se involucren y ayuden en la financiación	0	0	3	3	3/2
Observatorio de RDI en operación en la Universidad de los Andes	1	0	0	1	1/1
Número de campañas, eventos, talleres, reuniones y artículos académicos para la divulgación del trabajo del Observatorio	9	23	18	50	N/A
Plan de sostenibilidad del OS	0	0	1	1	1/1

El progreso en la institucionalización del proyecto en la FdA de Uniandes se refleja en dos hechos clave: el involucramiento de profesores (ver anexo 3) y la alineación de sus agendas de investigación con los objetivos del proyecto, y, la participación de diferentes instancias de la FdA de Uniandes. Además, la inclusión del sostenimiento de la página web en el presupuesto de la FdA ha constituido parte de este proceso. Como parte del plan de institucionalización, el OS se ha apalancado en varias instancias administrativas de Uniandes. De esta manera, se han vinculado los departamentos que muestra la gráfica incluyendo en sus agendas de trabajo al OS. A continuación, se presenta una ilustración que muestra las instancias administrativas de la Universidad de los Andes que se vincularon al proyecto.

Institucionalización



La sostenibilidad del OS, que se profundiza en el numeral 9 de este informe, se basa en cuatro ejes. El primero es el apalancamiento en agendas de investigación e iniciativas promovidas por la FdA de Uniandes, el Centro de Objetivos de Desarrollo Sostenible (CODS) liderado por Uniandes y el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER) de Uniandes. De esta manera, desde la colaboración de la Facultad de Administración con los CODS y con el CIDER, se continuará la agenda de investigación desarrollada por el OS con el objetivo de

profundizar la estrategia de regionalización e internacionalización de la Universidad. Para ello, el OS destinó fondos que se usarán para contratar un asistente de investigación y administrativo.

El segundo eje tiene que ver con el apalancamiento en las agendas de investigación de la red SEKN. Como aliado estratégico, SEKN lleva más de 16 años trabajando en el tema de negocios inclusivos y en 2016 incluyó en su agenda de investigación, con la conformación del OS, las RDI. Esta red tiene proyectado desarrollar quince (15) artículos académicos y nueve (9) casos docentes en los próximos años. Los productos por desarrollar se pueden consultar en el documento completo en el repositorio.

El tercer eje está relacionado con los cursos que abarcan temáticas relacionadas con negocios inclusivos y RDI. La continuidad del OS se planeó no sólo para producir conocimiento sino también para difundirlo y fortalecer la comunidad académica y de práctica que gira en torno a los negocios inclusivos y las RDI. Se tienen previstos cinco (5) cursos de negocios inclusivos y RDI, y ocho (8) módulos que abordan estas temáticas, acompañando a otros temas propios de la gerencia y administración y 4 *web seminars*.

El cuarto y último eje son los acuerdos con instancias interesadas en negocios inclusivos y RDI. A la fecha de presentación de este informe, el OS firmó tres (3) cartas de entendimiento con la red SEKN, el CODS y el CIDER. En estas cartas de entendimiento las instancias involucradas se comprometen a continuar trabajando de manera colaborativa en las temáticas de negocios inclusivos y RDI. Para más información sobre la continuidad del OS véase el Plan de Sostenibilidad en el numeral nueve (9).

3.6 Objetivo 6: Estrategia de comunicación del Observatorio Scala

3.6.1. Relación con el acuerdo de subvención

Este objetivo estaba incorporado en el Objetivo 1 de la propuesta inicial el OS. Debido a la complejidad de la tarea y su importancia para la difusión del concepto, el *Steering Committee* aprobó definir la creación de la página web como un objetivo independiente denominado: “Estrategia de comunicación del Observatorio Scala”.

3.6.2. Indicadores y grado de avance

El cuadro que se presenta a continuación muestra en resumen los logros que obtuvo el proyecto respecto al sexto objetivo.

Cuadro 7: Avance en el objetivo 6: Estrategia de comunicación del OS

Indicador	Avance 1er año	Avance 2do año	Avance 3er año	Avance Acumulado	Tasa de cumplimiento
Identidad e imagen corporativa	1	0	0	1	1/1
Número de visitas a la página web	0	8591	428	9019	N/A
Número de páginas vistas por sesión	0	2,77	2,53	N/A	N/A
Tiempo promedio de la sesión	0	2'58''	2'38''	N/A	N/A
Porcentaje de rebote ⁵	0	46,73%	58,18%	N/A	N/A

⁵ El porcentaje de rebote se refiere a personas que entran a la página y salen inmediatamente.

El sitio web del OS es una de las principales herramientas para difundir el conocimiento y posicionar el OS no solo en Colombia sino a nivel latinoamericano e internacional. En conjunto con la Oficina de Mercadeo de la FdA, se han incluido contenidos relevantes como: los casos (Star+) producidos por el OS, el repositorio de información, los artículos para emprendedores en la sección “Ideas para emprender”, los patrocinadores, investigadores y aliados, y las definiciones del Proyecto Scala, de Distribución Inclusiva y de Negocios inclusivos. Adicionalmente se presentan noticias, vídeos y eventos relacionados con RDI. La página web del OS se puede consultar en <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>.

Actualmente el mantenimiento y actualización del sitio web del OS es financiado por la FdA de Uniandes. El sitio web será entregado al área de sostenibilidad de la FdA de Uniandes en el marco de la implementación del plan de sostenibilidad del proyecto. Algunos de los retos venideros con la página web son cómo aumentar el tráfico y el tiempo de permanencia, cómo reducir el porcentaje de rebote y cómo aumentar el número de descargas de los productos académicos.

3.7 Objetivo 7: Acompañamiento a Scalabs y gestión de Alianzas

Los Scalabs estuvieron presentes en la génesis del proyecto, pero el Steering Committee del OS decidió usar los fondos de este componente para fortalecer el cumplimiento de los demás objetivos. En el segundo año de ejecución del proyecto, la representante del IDRC, Carolina Robino, sugirió la posibilidad de aplicar el trabajo adelantado por el WDI en el Scalab de métricas a la evaluación financiada por el IDRC. La iniciativa evaluada con fondos del IDRC fue Elepha-Shakti, pero por razones académicas esgrimidas por la coordinadora académica de las evaluaciones (que se explican más adelante), el comité académico del OS decidió no aplicar las métricas del WDI.

La coordinadora académica de las evaluaciones, profesora Diana Trujillo, revisó la presentación y la encuesta desarrollada por el WDI y producto del Scalabs de métricas. La decisión con respecto a qué variables incorporar para medir cómo la participación de las mujeres en Elepha tenía impactos en sus vidas se alimentó de varios insumos: (1) Al ser Elepha la sexta evaluación del OS, se identificaron las variables clave de los aprendizajes de las cinco evaluaciones previas para incorporarlas en la evaluación de Elepha, y (2) La coordinadora académica de las evaluaciones en conjunto con el equipo evaluador y, previa consulta al Comité Académico del OS, decidió un diseño de evaluación que contemplaba inicialmente un componente cualitativo y posteriormente un componente cuantitativo. El objetivo era que los hallazgos del componente cualitativo dieran información clave para incluir en la encuesta del componente cuantitativo. En dicho componente, se indagó sobre aspectos clave con las mujeres beneficiarias y con los directivos de Elepha y se usaron las dimensiones identificadas en las cinco evaluaciones anteriores, además, se identificaron nuevas dimensiones propias del caso Elepha.

Las variables importantes para la evaluación que resultaron del componente cualitativo se contrastaron con las variables usadas por el WDI en la encuesta del Scalabs de Métricas. Al hacer la comparación, aunque se encontró coincidencia en un par de variables, la coordinación académica del componente de evaluaciones decidió que la encuesta desarrollada por el WDI no era el instrumento ideal para hacer la recolección de datos de Elepha ya que: (1) no se adecuaba a las características de los perfiles de las mujeres de Elepha por la complejidad de las preguntas y el lenguaje utilizado y (2) es una encuesta larga que en su aplicación demanda demasiado tiempo de las señoras, sacrificando calidad en las respuestas. Por lo anterior, con los insumos del componente cualitativo se hizo el diseño de la encuesta usada en el componente cuantitativo de Elepha, capitalizando sobre los aprendizajes de las cinco evaluaciones anteriores, respondiendo a las variables pertinentes identificadas por las señoras y los directivos de Elepha en las entrevistas y grupos focales, y generando un instrumento ajustado al lenguaje y a la disposición de tiempo de las mujeres beneficiarias para obtener respuestas de calidad.

4. Desafíos encontrados y soluciones implementadas

En esta sección presentamos los desafíos que enfrentamos durante la ejecución del proyecto, así como los que anticipamos para la continuidad de la producción y difusión de conocimiento sobre negocios inclusivos y RDI, y el fortalecimiento de una comunidad académica y de práctica. En el primer año de ejecución, entre marzo de 2016 y marzo de 2017, los desafíos y las soluciones que implementamos para solucionarlos fueron los siguientes.

1. Atraer profesores para construir una red de investigadores iberoamericanos: El OS vinculó como socio estratégico del proyecto a la red SEKN a través de la cual accedió a una red de investigadores con más de 16 años de investigación en temas como negocios inclusivos y desarrollo sostenible. A partir de la figura de coautoría logramos crecer la red de investigadores y acelerar la producción de casos de estudios (Star+) y documentos analíticos que derivaron en sistematizaciones como casos docentes, artículos para emprendedores, artículos académicos, capítulos de libro e insumos para darle continuidad a la investigación sobre negocios inclusivos y RDI.
2. Lograr ahorros en la ejecución financiera: El OS tramitó ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) una exención del pago de 19% del Impuesto al Valor Agregado en las facturas generadas por los proveedores que son pagadas con recursos del IDRC por ser una institución que promueve la investigación.

En el segundo año de ejecución, entre marzo de 2017 y marzo de 2018, los principales desafíos y las soluciones implementadas fueron:

3. Dado que el presupuesto para realizar las evaluaciones en dos momentos era insuficiente, se acordó con el BID-FOMIN y el IDRC, hacerlas en un solo momento. Esto se definió como una evaluación tres cuartos, aquella que es realizada cuando la iniciativa a evaluar tiene un avance del 75%. Así las cosas, el componente de evaluaciones quedó conformado de la siguiente manera: cinco (5) evaluaciones financiadas por el BID-FOMIN, una (1) evaluación financiada por el IDRC y una (1) sistematización de las lecciones aprendidas en dichas evaluaciones.
4. El presupuesto para la estrategia de comunicación estaba destinado al diseño y elaboración de la página web del OS más no para su mantenimiento. Se obtuvo el financiamiento necesario, por parte del área de mercadeo de la FdA de Uniandes, para la sostenibilidad del sitio web. De esta manera no sólo se logró operar la página sino también vincular una instancia de la FdA, el área de mercadeo, ganando institucionalización para el OS.

En el tercer año de ejecución, entre marzo de 2018 y marzo de 2019, el principal desafío enfrentado fue cómo darle continuidad al proyecto.

5. El OS construyó un plan de sostenibilidad que busca garantizar la continuidad del proyecto en lo referente a la generación y difusión de conocimiento, y el fortalecimiento de una comunidad académica y de práctica. Como parte de este plan, la directora del OS le hizo entrega del liderazgo del proyecto al director del área de sostenibilidad de la Facultad en el mes de marzo de 2019. Así mismo, el OS firmó tres acuerdos: con la red SEKN, el CIDER de Uniandes y el CODS liderado por Uniandes, en los cuales estas organizaciones se comprometen a continuar trabajando de manera coordinada con la FdA en la producción y difusión de conocimiento en NI y RDI, y a fortalecer la comunidad académica y de práctica. Para ver en detalle el plan de sostenibilidad véase el numeral nueve (9).

5. Resultados del proyecto

El cuadro que se presenta a continuación muestra un resumen del total de los productos entregados al cierre del proyecto.

Cuadro 8: Resumen ejecutivo de resultados del proyecto OS

#	Tipo de producto	Título	1er Año	2do Año	3er año	Publicado o pendiente de aprobación por la empresa	Autor/es	País de la investigación	Universidad/es	País/es de la/s universidad/es	BID - FOMIN
1	Caso de estudio (Star+)	Plan barrio – Nestlé	X			Publicado	Ezequiel Reficco / Roberto Gutiérrez	República Dominicana	UniAndes	Colombia	Sí
2	Caso de estudio (Star+)	Viste tu casa Colcerámica	X			Pendiente	Roberto Gutiérrez / Diana Trujillo	Colombia	UniAndes	Colombia	NO
3	Caso de estudio (Star+)	Chakipi – Un negocio inclusivo en busca de la sostenibilidad	X			No autorizado para publicar	Vanina Farber	Perú	Universidad del Pacífico	Perú	Sí
4	Caso de estudio (Star+)	Kiteiras – Danone’s inclusive distribution model in Brazil	X			Publicado	Andrés Barrios / Marcos Ferreira	Brasil	UniAndes / Espírito Santo, ESESP	Colombia / Brasil	Sí
5	Caso de estudio (Star+)	Nutrivida, empresa social	X			Publicado	Andrea Prado / John Ickis	Costa Rica	INCAE Business School	Costa Rica	Sí
6	Caso de estudio (Star+)	Estilos, Masisa. Las microfranquicias	X			Publicado	Gerardo Lozano / Francisco Layrisse	México	EGADE	México	Sí
7	Caso de estudio (Star+)	Fundación Paraguaya. Desarrollo de microfranquicias para microemprendedores de bajos ingresos	X			Publicado	Gabriel Berger / Leopoldo Blugerman	Paraguay	UDES	Argentina	Sí
8	Caso de estudio (Star+)	Banca Comunitaria Banesco. La banca va al barrio	X			Publicado	Nunzia Auletta / Rosa Amelia González / Virgilio Armas	Venezuela	IESA	Venezuela	NO
9	Caso de estudio (Star+)	Tecnosol		X		Publicado	Andrea Prado / Beatriz Ávalos	Nicaragua	INCAE Business School	Costa Rica	NO
10	Caso de estudio (Star+)	Grupo Juvenil Dion: formación de jóvenes para las redes de distribución inclusiva		X		Publicado	Ana Maier / Rosa Amelia González	Honduras	Escuela Agrícola Panamericana Zamorano / IESA	Honduras / Venezuela	Sí
11	Caso de estudio (Star+)	Programa de desarrollo del tendero de Cervecería Nacional, subsidiaria de AB InBev		X		Publicado	Jorge Rodríguez	Ecuador	ESPAE-ESPOL	Ecuador	NO

12	Caso de estudio (Star+)	Mercado Fresco (Supply Hope)		X		Publicado	Sira Abenzoza/ Maura Lúgía Zelaya	Nicaragua	ESADE / UCA	España / Nicaragua	Sí
13	Caso de estudio (Star+)	For&from: La franquicia social del grupo Inditex		X		Publicado	Ezequiel Reficco / Alfred Vernís	España	UniAndes / ESADE	Colombia / España	NO
14	Caso de estudio (Star+)	Hybrytec		X		Pendiente	Nathalia Franco / David Schnarch	Colombia	UniAndes	Colombia	NO
15	Caso de estudio (Star+)	Yamaha & Datsun Suriname's authorized service workshops: a micro-franchising experience		X		Publicado	Luis Ángel Roa con contribuciones especiales de Carla Panyella	Surinam	UniAndes	Colombia	Sí
16	Caso de estudio (Star+)	Propaís. Desarrollo de micro-franquicias en Colombia			X	Publicado	María H. Jaén / Omar Cifuentes	Colombia	UniAndes	Colombia	Sí
17	Caso de estudio (Star+)	Elepha			X	Publicado	Mariana Mejía con la supervisión de Diana Trujillo	Colombia	UniAndes	Colombia	NO
1	Evaluación	Proyecto "Desarrollo de un modelo de microfranquicias para mujeres emprendedoras" (Nestlé)		X		No es de libre difusión	Luis Echarte / Consultor Independiente bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes	República Dominicana	UniAndes	Colombia	Sí
2	Evaluación	Proyecto "Empoderamiento de mujeres microempendedoras de comunidades pobres de Perú a través de la consolidación de la red de distribución inclusiva multiproveedor" (Chakipi)		X		No es de libre difusión	Diana Trujillo / Uniandes	Perú	Universidad del Pacífico	Perú	Sí
3	Evaluación	Empoderamiento de las mujeres de bajos ingresos a través de la expansión del modelo de distribución inclusivo Mercado Fresco			X	No es de libre difusión	Hugo Navarro / Empresa EVALUAR SAS bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes	Nicaragua	ESADE / UCA	España / Nicaragua	Sí
4	Evaluación	Proyecto "Potenciación de mujeres de bajos ingresos mediante su incorporación a una red comunitaria de distribución			X	No es de libre difusión	Luis Echarte / Consultor Independiente bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo	Brasil	UniAndes / Espírito Santo, ESESP	Colombia / Brasil	Sí

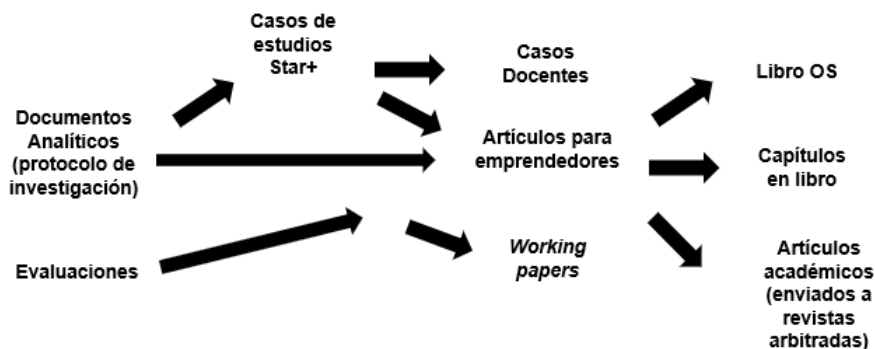
		incluyente” (Danone)					de la FdA de Uniandes				
5	Evaluación	Evaluación intermedia del proyecto “Empoderamiento de mujeres de zonas rurales y periurbanas de Costa Rica a través de la consolidación de la red MANU” (Nutrívada)			X	No es de libre difusión	Hugo Navarro / Empresa EVALUAR SAS bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes	Costa Rica	INCAE Business School	Costa Rica	Sí
6	Evaluación	Elepha-Shakti			X	No es de libre difusión	Hugo Navarro / Empresa EVALUAR SAS bajo la coordinación académica de la profesora Diana Trujillo de la FdA de Uniandes	Colombia / Colombia	UniAndes	Colombia	NO
1	Sistematización / Cap. de libro	Capítulo “Inclusive food distribution networks in subsistence markets” para el Libro “Food Retailing and Distribution”			X	En proceso de publicación	Andrés Barrios / Marcos Ferreira	Colombia	UniAndes / Espíritu Santo, ESESP	Colombia / Brasil	NA
2	Sistematización / Caso docente	Tecnosol			X	En proceso de publicación	Andrea Prado / Felipe Pérez	Nicaragua	INCAE Business School	Costa Rica	NA
3	Sistematización / Caso docente	Nutrívada			X	En proceso de publicación	John Ickis / Andrea Prado / Beatriz Ávalos	Costa Rica	INCAE Business School	Costa Rica	NA
4	Sistematización / Caso docente	Inditex			X	En proceso de publicación	Ezequiel Reficco / Alfred Vernis	España	EGADE ESADE	México / España	NA
5	Sistematización / Caso docente	Banca Comunitaria Banesco: el banco va al barrio			X	En proceso de publicación	Nunzia Auletta / Rosa Amelia González	Venezuela	IESA	Venezuela	NA
6	Sistematización / Caso docente	Propais: striving for the Future of Micro-Franchising in Colombia			X	En proceso de publicación	Nunzia Auletta / Omar Cifuentes / Nathalia Franco / María H. Jaén	Colombia	UniAndes	Colombia	NA
7	Sistematización / Caso docente	Promigas y Gases de Occidente			X	En proceso de publicación	Roberto Gutiérrez	Colombia	Uniandes	Colombia	NA
8	Sistematización / Lecciones aprendidas evaluaciones	Análisis de lecciones aprendidas en las evaluaciones hechas a los procesos de escalamiento de los proyectos enmarcados en la facilidad			X	Working paper académico	Diana Trujillo / Adriana Puerto	Colombia	UniAndes	Colombia	NA

		"Desarrollo de un modelo de microfranquicias para mujeres emprendedoras"									
9	Sistematización / Artículo para emprendedores	Liderar responsablemente negocios inclusivos: más allá de la pasión y la voluntad			X	Publicado en página web del OS	María Helena Jaén / Omar Cifuentes	Colombia	UniAndes	Colombia	NA
10	Sistematización / Artículo para emprendedores	El CANVAS de los Negocios Inclusivos			X	Publicado en página web del OS	Nunzia Auletta	Venezuela	IESA	Venezuela	NA
11	Sistematización / Artículo para emprendedores	Redes de distribución inclusiva ¿Qué son y qué no son?			X	Publicado en página web del OS	Henry Gómez	Colombia	Uniandes	Colombia	NA
12	Sistematización / Artículo para emprendedores	Redes de distribución inclusiva centradas en la mujer			X	Publicado en página web del OS	Josefina Bruni Celli	Venezuela	IESA	Venezuela	NA
1	Sistematización / Artículo	Scaling-up inclusive distribution networks (IDNs): Inertia against sustainability			X	Enviado al Business & Society Journal	Diana Trujillo / Adriana Puerto	Colombia	Uniandes	Colombia	NA
2	Sistematización / Artículo	Social sustainability in BoP Markets: How to enable micro-retailer's business continuity			X	Enviado al Journal of purchasing and supply management	Jorge Rodríguez	Ecuador	ESPAE-ESPOL	Ecuador	NA
3	Sistematización / Artículo	Collaboration mechanisms for sustainable innovation			X	Publicado en el Journal of Cleaner Production	Reffico E., Gutiérrez R., Jaén M.H. & Auletta N.	América Latina	Uniandes / EGADE / IESA	América Latina	NA

En primer lugar, respecto a los casos Star+, en el tercer año de ejecución se produjeron los casos de estudio Propaís (Colombia) y Elepha (Colombia). Con estos dos (2) casos Star+, la tasa de cumplimiento fue 17/15. En segundo lugar, respecto a las evaluaciones, en el tercer año del proyecto se entregaron Mercado Fresco, Danone Kiteiras, Nutrivida y Elepha. Además, se elaboró un informe sobre las lecciones aprendidas de las evaluaciones que se realizaron en el marco del proyecto financiadas por el BID-Fomin.

Los casos de estudio (Star+) se publicaron en la página web <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/> y se usan en cursos dirigidos a estudiantes, profesionales y empresarios, como los cursos de Nutresa y Ascolfa. Es importante hacer notar que uno de los productos de sistematización de este proyecto son los casos docentes. Estos casos, al ser usados semestre tras semestre por profesores en distintas universidades (las notas pedagógicas que los acompañan permiten su adopción en insospechados momentos y lugares), son documentos con una larga y extendida vida útil.

La ilustración presentada a continuación representa el proceso de investigación y producción de conocimiento llevado a cabo en el marco del proyecto.



Este proceso de investigación y producción académica permitió sentar las bases para la generación de conocimiento en NI y RDI. A partir de los documentos analíticos, que no hacen parte de los indicadores del proyecto, y de las evaluaciones, inicia el proceso de producción de conocimiento. De ellos se derivan los productos necesarios para cumplir con los entregables del proyecto. Por ejemplo, la iniciativa de Propaís se documentó en principio como un caso de estudio (Star+) acompañado de un documento analítico. A partir de allí, evolucionó hasta convertirse en un caso docente y, como parte del plan de sostenibilidad, está en desarrollo un artículo académico sobre micro-franquicias. Adicionalmente, la experiencia de Propaís sirvió de insumo para ejemplificar el uso de la herramienta *Value Mapping Tool*, tema central de uno de los capítulos del libro del OS.

Respecto a las sistematizaciones, consideramos que es relevante hacer énfasis en los cuatro (4) artículos para emprendedores. Éstos surgieron en respuesta a la necesidad de difundir de manera gratuita el conocimiento del proyecto sobre RDI y negocios inclusivos, y se basan en los casos de estudio (Star+), documentos analíticos y evaluaciones. Se focalizaron en cuatro temas transversales a la investigación: liderazgo responsable, innovación, género y redes de distribución inclusivas. Estos documentos de difusión sirvieron de base para capítulos del libro y artículos académicos para revistas arbitradas, son de acceso y descarga gratuita, y se encuentran publicados en <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/ideas-para-emprendedores>.

En conclusión, el OS cumplió, excediendo en algunos casos, con la producción y sistematización de conocimiento producido (17 casos de estudio (Star+) 1 libro, 3 artículos académicos, seis evaluaciones, 1 capítulo en libro, 4 artículos para emprendedores, 6 casos docentes) y con la construcción de vínculos con organizaciones de distinta naturaleza (universidades iberoamericanas, banca multilateral, centros de investigación, agremiaciones empresariales) que hacen parte de su ecosistema. También, desarrolló actividades con audiencias de práctica para compartir aprendizajes, obtener retroalimentación e informar su agenda de trabajo de largo plazo. Las conclusiones a las que llegó el OS facilitan la creación de NI y RDI, si bien no son garantía de éxito, sí ofrecen lecciones y aprendizajes que promueven el desarrollo de estas iniciativas en la región.

6. Impacto

El objetivo general del OS era “apoyar la iniciativa Scala para probar, desarrollar, aprender y brindar insumos que ayudaran a escalar modelos de negocios inclusivos para generar oportunidades económicas para micro-emprendedores de la base de la pirámide en América Latina y el Caribe”. El mayor interés de los investigadores que participaron en el Observatorio es que no solo se produjera conocimiento de interés para el mundo

académico, sino que se generara información útil y aplicable tanto para quienes están desarrollando RDI y que participaron del proyecto, como para muchos otros que están emprendiendo con una visión novedosa de cómo hacer negocios generando valor social y ambiental.

Los impactos del OS pueden verse desde distintas perspectivas. Desde la visión netamente académica, uno de los impactos claves del proyecto es la cantidad y calidad del conocimiento sobre RDI producido y diseminado en la región, el fortalecimiento de la red SEKN, la creación de una comunidad académica y el posicionamiento del tema de negocios inclusivos y RDI en Latinoamérica. El resumen presentado en la sección anterior muestra la relevancia de la investigación sobre negocios inclusivos en el mundo académico de la región. La evidencia de una investigación colaborativa entre 31 profesores de 11 universidades y 11 países iberoamericanos y la participación en siete (7) conferencias académicas (más de 1900 participantes) es prueba del impacto académico del proyecto.

El OS pretendía, así mismo, la creación de una comunidad de práctica alrededor del tema de negocios inclusivos. Buscaba convertirse en referente en el concepto de RDI en el marco de los negocios inclusivos y para ello resaltamos el impacto de las actividades y productos de difusión del OS -la página web y el libro, entre otros- y del proceso de capacitación sobre los participantes de las actividades desarrolladas por el OS. El impacto del OS ha ido más allá de quienes han participado de este – organizaciones, líderes y equipos de las iniciativas de RDI; hemos puesto los productos generados al alcance de empresarios y emprendedores interesados en los negocios inclusivos. El OS participó en dieciséis (16) eventos de divulgación (3665 participantes) lo que permitió diseminar el conocimiento producido por el OS y discutir con la comunidad de práctica el concepto de RDI. La construcción de una comunidad de práctica se ha reflejado en la participación del OS en los eventos Scala realizados en Paraguay y México, que permitieron mostrar los avances del proyecto y establecer contactos con *practitioners* de distintas iniciativas. También se destacan los eventos *Market Place* en Bogotá, Colombia que van dirigido a empresarios, en los cuales se logró conectar la academia con la empresa. Además, los cursos realizados en empresas han permitido preparar a empresarios y profesionales alrededor de las RDI y los negocios inclusivos. El curso realizado en la sede Caribe de Uniandes en colaboración con Ascolfa permitió construir vínculos con universidades de la Costa Atlántica de Colombia e incluir el tema de negocios inclusivos en sus agendas docente y de investigación. Todos estos espacios sirvieron para posicionar el tema y para generar espacios de aprendizaje compartido entre académicos, *practitioners* y estudiantes.

El desarrollo de la estrategia de comunicación mediante la página web del OS ha permitido la diseminación del conocimiento, ha impulsado el posicionamiento del concepto de RDI a nivel local y regional, y ha apoyado la generación de una comunidad académica y de práctica. Se publicaron los casos de estudio (Star+) y los artículos para emprendedores, además se pudo informar sobre eventos y noticias relacionados con NI y RDI. La página web, en la fecha en la que se presenta este informe tiene más de nueve mil visitas, pero pensando en la continuidad del OS, es necesario incrementar el tráfico, el número de descarga de los productos académicos publicados y el tiempo de permanencia de los visitantes.

El OS preparó un libro “Los negocios de distribución inclusiva en Iberoamérica: retos y aprendizajes” orientado a un amplio público de profesionales, líderes de opinión pública, empresarios, funcionarios públicos, académicos, consultores y estudiantes universitarios interesados en conocer las oportunidades y limitaciones de la distribución inclusiva como mecanismo para reducir la pobreza y empoderar sectores marginados de la sociedad

latinoamericana. Es un libro de difusión que examina una muestra de diecisiete experiencias de empresas con y sin fines de lucro, llevadas a cabo en Iberoamérica durante los últimos años con el propósito de desarrollar RDI. Los interesados en el tema encontrarán información relevante sobre los hallazgos y retos que cada organización debió enfrentar al idear, diseñar, poner en marcha y escalar su proyecto de atender sectores de bajos ingresos (SBI) mediante una Redes de Distribución Inclusiva y apuntar a la sostenibilidad. Sabemos que en América Latina hay un empeño por atacar las razones por las cuales la región se mantiene como la más desigual del mundo y este libro resulta el primer estudio que examina y compara diversas organizaciones, pertenecientes a diferentes países y sectores industriales, que han llevado adelante proyectos de distribución inclusiva. El análisis de los aciertos y desaciertos de las organizaciones estudiadas en el marco del OS ha generado aprendizajes que pueden orientar esfuerzos futuros para encontrar nuevos enfoques y estructuras de distribución inclusiva que incorporen a la creciente economía de la región, la mayor concentración de su población – la de los pobres.

Finalmente, el OS buscaba además incidir sobre la práctica de los negocios. Para desarrollar este punto, analizamos el impacto de la investigación -que incluye las evaluaciones y los Star+- sobre las organizaciones, los líderes y equipos de las iniciativas de distribución inclusiva.

El **impacto de la investigación y de los productos académicos** del OS sobre el desempeño de las iniciativas estudiadas es variable y depende del tipo de investigación y de la apertura y disposición al cambio de los líderes de las iniciativas y sus equipos. Con respecto al tipo de investigación, el objetivo de los diecisiete Star+ fue documentar en detalle iniciativas de Redes de Distribución Inclusiva (RDI). Son una fotografía en un momento del tiempo, en la que se presenta la experiencia y se muestran todas sus aristas. Para levantar la información utilizamos metodologías cualitativas, como entrevistas semiestructuradas, análisis de documentación secundaria y observaciones en terreno. Es importante hacer notar que el propósito de esta investigación fue conocer y documentar, no evaluar. A diferencia de los Star+, la mayoría de las evaluaciones realizadas en el marco del OS se hicieron siguiendo la metodología de evaluación intermedia establecida por el BID-Fomin. Siguiendo esta metodología, se evaluaron las experiencias de distribución inclusiva con el propósito de escalar el modelo diseñado. Lo importante de resaltar es que la interacción entre los responsables de las iniciativas de distribución inclusiva y los investigadores del OS generaron beneficios para ambas partes y la posibilidad de un aprendizaje colaborativo.

Otro asunto que es importante mencionar es que en nuestra experiencia los impactos de los resultados de las investigaciones sobre las organizaciones -empresas, ONGs, entre otros- ocurren en el mediano y largo plazo. Así mismo, a menos que la metodología de investigación considere la evaluación del impacto de la investigación sobre las organizaciones, lo que se puede documentar es la experiencia de los investigadores durante el proceso de investigación sobre el impacto de su quehacer en las organizaciones. Este es el enfoque que hemos adoptado en esta sección. En algunos casos en los cuales se ha generado una relación profunda entre los investigadores y los líderes de las RDI porque los investigadores han continuado investigando las organizaciones -para la escritura de un caso docente, un artículo académico o un libro- pudimos profundizar y conocer las opiniones de primera mano de los protagonistas.

Para facilitar la lectura, hemos diferenciado los impactos del proyecto de acuerdo con los productos y actividades llevados a cabo por el OS, así como por el término en el cual estos productos y actividades tienen impacto (corto, mediano y largo plazo).

Impactos de corto plazo: Algunos productos y actividades del OS se enfocaron en iniciativas que durante el período 2016-2019 se encontraban en pleno proceso de escalamiento o muy próximos a comenzar. Para estas iniciativas, los procesos y resultados de las evaluaciones, así como las actividades de recolección de datos para documentar la experiencia en los casos Star+, tuvieron un efecto más inmediato y directo sobre las iniciativas. Tal es el caso de Nestlé, Chakipi, Nutrivida, Supply Hope, Danone y Elepha. Se presentó una oportunidad de aprendizaje para los responsables de los programas en la medida en que durante las evaluaciones se recomendaron estrategias útiles para reflexionar, rediseñar y contrastar con otras experiencias de distribución inclusiva. Durante el proceso de evaluación, los investigadores y consultores aprovecharon para compartir experiencias entre los responsables de las iniciativas lo cual promovió y facilitó el aprendizaje lateral. Para estas iniciativas tanto la dinámica como el informe final de evaluación de su proceso de escalamiento, proveyeron insumos que les permitieron ajustar las decisiones y el modelo de escalamiento. Las evaluaciones consideraron aspectos relacionados con: la relevancia, la efectividad (resultados cualitativos y cuantitativos), la eficiencia (los procesos y la implementación del escalamiento), la sostenibilidad y el potencial de escala de los proyectos. Con base en estos análisis, cada evaluación propuso recomendaciones que condujeron a asegurar el éxito e impactos de los mismos. Dichas recomendaciones incluyeron entre otras:

1. Elementos relevantes para ajustar los modelos de negocios con miras a crear eficiencias y disminuir costos haciendo financieramente sostenibles las iniciativas (ajustes en modelos de distribución, actividades relacionadas con la gerencia de las mujeres en la red, manejo de inventarios, ruteo);
2. Actividades de mercadeo necesarias para el escalamiento;
3. Uso de tecnologías de información y comunicaciones, y
4. Otros elementos relacionados con la sostenibilidad financiera de las iniciativas.
5. También se proveyeron recomendaciones relacionadas con los efectos de los ajustes del modelo de negocio en las propuestas de valor para las mujeres en la red, para los consumidores y para las relaciones inter-organizacionales del sistema.
6. Finalmente, se entregaron recomendaciones relacionadas con los impactos ambientales de las iniciativas.
7. Todas estas lecciones fueron compartidas con los líderes y equipos de las iniciativas en la medida que se realizaron las evaluaciones, quedando consignadas en las recomendaciones del informe de evaluación, y fueron además recogidas en los documentos: *Sistematización de Lecciones Aprendidas* (Trujillo, 2018) y el artículo arbitrado *Scaling-up Inclusive Distribution Networks* (Trujillo y Puerto, en revisión en *Business and Society*).
8. A continuación, incluimos testimonios de los involucrados en las evaluaciones. Se les preguntó sobre la utilidad para los líderes de las iniciativas de la interacción y la experiencia con los investigadores. Así mismo, si la gerencia de los programas había implementado algún cambio o innovación con base en dicha experiencia. En palabras de los protagonistas de la iniciativa de Nestlé/Adopem, la utilidad se resume en lo siguiente:

- *“En Nestlé nos sirvió para migrar de un programa sustentado en el presupuesto financiero de las asignaciones a la Responsabilidad Social Empresarial, hacia un canal de comercialización complementario de sus productos con algún nivel de rentabilidad.*
- *Nos sirvió para comprender mejor cómo encaminar las actividades hacia el cumplimiento de las metas del Programa; también para percibir como es más plausible alcanzar el punto de equilibrio con el nuevo canal de comercialización y poder operar el mismo con niveles de rentabilidad aceptables.*
- *En Adopem nos sirvió para comprender que, con base en la experiencia de Nestlé, podemos seguir generando otras micro-franquicias, y a la vez, crecer con los servicios complementarios a los servicios micro-financieros que son nuestra línea de negocios principal”.*

Según los líderes de la iniciativa, el intercambio con los investigadores los ayudó a implementar los siguientes cambios:

- *“Dejar los productos Nestlé con buena aceptación ofrecidos a través del canal RDI en los cambios del catálogo.*
- *Instaurar nuevos procedimientos para el registro de las micro-distribuidoras y de las micro-franquiciadas, así como de las respectivas transacciones, y también de los informes con los datos comerciales y de monitoreo de los indicadores del Programa, incluyendo la aplicación informática que facilite las transacciones a gran escala.*
- *Acelerar la recolección de información sobre la línea de base de las beneficiarias del Programa.*
- *Adaptar los contenidos de la capacitación en función de las necesidades actuales de las micro-distribuidoras y micro-franquiciadas, considerando la pertinencia de acercar la capacitación a los barrios, incluyendo entrenamiento.*
- *Mejorar los productos de crédito para micro-franquicias y las estrategias para su comercialización”.*

En palabras de los protagonistas de la iniciativa Danone/Kiteiras, la utilidad se resume en lo siguiente:

- *“En Danone nos sirvió para confirmar el enfoque de DI e impulsar aún más el dinamismo de nuestras acciones para la expansión y consolidación del nuevo canal de comercialización Kiteiras.*
- *En World Vision Brazil nos sirvió para seguir acompañando con servicios de apoyo a Danone para la inserción en las comunidades con potencial Kiteiras.*
- *La gerencia de Danone, particularmente dinámica, se mostró muy interesada en implementar las recomendaciones. Las mismas se concentraron en el fortalecimiento de los distribuidores Kiteiras que constituyen el punto neurálgico para la consolidación del nuevo canal de comercialización Kiteiras.*
- *Los cambios más relevantes se refieren al fortalecimiento de las distribuidoras Kiteiras para mejorar en los siguientes ámbitos:*
 - *Comunicación vía redes sociales, tanto para la gestión de mercadeo como para el reclutamiento de nuevas kiteiras.*
 - *Logística de los circuitos de reparto y cobro a domicilio.*
 - *Retención de la fuerza de venta y lazos con la comunidad.*
 - *Políticas de crédito hacia las kiteiras y madrinas y gestión de recursos financieros que permitan mitigar interrupción de la cadena comercial”.*

En palabras de la líder de Nutrivida, el intercambio con los investigadores los ayudó a implementar el siguiente cambio orientado a acelerar el camino hacia la sostenibilidad económica de la iniciativa:

“Se realizó una evaluación del modelo de costeo y se identificó que se estaban cargando costos y gastos de manera desproporcional a algunos productos. Esto ocasionaba que algunos de esos productos tuvieran márgenes de rentabilidad demasiado bajos. Con base en sus recomendaciones, hicimos un estudio de precios que nos ha permitido aumentar la rentabilidad por producto en búsqueda de alcanzar el punto de equilibrio en un plazo que esperamos sea de menos de 12 meses”.

Impactos de mediano plazo: Otros productos, los Star+, buscaron generar una base de conocimiento que pudiera ser útil a los líderes y equipos de las iniciativas de distribución inclusiva para mejorar su desempeño y extraer aprendizajes llegado el momento del escalamiento.

Entre las conclusiones más relevantes sobre el impacto del proceso de investigación sobre los responsables de estas iniciativas cabe destacar:

1. El cuestionario desarrollado por el OS para documentar la experiencia -basado en un protocolo de investigación compartido por todos los investigadores- fue exhaustivo e invitaba a los protagonistas a reflexionar analíticamente sobre el trabajo realizado, los resultados obtenidos y el impacto social logrado.
2. Las entrevistas realizadas en el momento de levantamiento de la información generaban, en los responsables de las iniciativas, momentos de reflexión y construcción de escenarios alternativos sobre aspectos como el contexto general del país, la estructura del modelo de negocio para la RDI, el proceso de financiamiento y la gobernanza del proyecto.
3. Los procesos de entrevistas a los participantes de los casos y las visitas realizadas a diferentes comunidades donde sus canales de distribución inclusiva funcionan, generaron un espacio de reflexión en el que investigadores y gerentes pudieron poner en evidencia los retos del modelo, los principales aprendizajes y la evolución registrada en diferentes fases de desarrollo.
4. En el proceso de investigación se dieron momentos de reflexión compartida que surgían como reacción a las hipótesis propuestas por los investigadores, elaboradas con base en conversaciones con otros actores que participaban de las RDI. Algunos protagonistas comentaron que los próximos pasos que dé la empresa en el programa de distribución inclusiva (y en posibles futuras iniciativas) estarán informados por estas reflexiones.
5. La experiencia con los investigadores del OS sirvió para valorar más la importancia de la documentación de los procesos, actividades, testimonios y para construir una historia alrededor del proyecto que pudiera ser contada.
6. La experiencia compartida entre investigadores y gerentes de las iniciativas invitó a los integrantes del proyecto a romper paradigmas. Es decir, a pensar desde fuera de su zona de confort, ampliar las perspectivas y explorar distintas opciones orientadas a un crecimiento más acelerado de las iniciativas.
7. La experiencia compartida entre investigadores y gerentes de las iniciativas les permitió a los integrantes del proyecto fortalecer el sentido de identidad alrededor de la iniciativa que estaban llevando a cabo. Además,

ayudó a que reflexionaran sobre nuevas maneras de darle continuidad al proyecto de inclusión y decidir cuáles eran los aliados más adecuados para continuar avanzando con el modelo, replicarlo y escalarlo.

8. La experiencia compartida entre investigadores y gerentes de las iniciativas promovió el reconocimiento de la iniciativa a lo interno de la compañía, reputación externa y motivación para buscar financiación para escalar el programa de DI.
9. El ejercicio con los investigadores sirvió a los responsables de las iniciativas para reflexionar sobre su proyecto, identificar inconsistencias en su diseño y detectar oportunidades de mejora a través de las preguntas y sugerencias de los investigadores del OS (por ejemplo, en el campo de mercadeo). De esta manera, se generaron preguntas poderosas y cuestionamientos que pusieron a prueba elementos del modelo y analizar si eran adecuados.
10. El ejercicio con los investigadores fomentó el desarrollo de la capacidad crítica de los líderes del proyecto en relación con su desempeño frente a los competidores, con respecto al manejo financiero de las iniciativas y sobre el modelo de negocio diseñado.
11. La sistematización de información les permitió a los responsables de las iniciativas observar de forma holística los efectos que tiene su programa sobre los actores involucrados.
12. Durante el proceso de investigación se logró confianza entre los investigadores del OS y los gerentes de las iniciativas lo que permitió la generación de múltiples productos de investigación: estudios cualitativos, investigación cuantitativa y casos pedagógicos. Este último producto sirve como instrumento de reflexión para los miembros de la organización que está emprendiendo una iniciativa de distribución inclusiva.
13. Algunos consideran que fue “agradable poder compartir la experiencia del proyecto y que se les concediera el espacio a ellos para que esta información pueda ser de utilidad para otros emprendedores de negocios inclusivos”.
14. Una de las iniciativas reporta que, posterior al levantamiento del caso de estudio, el investigador está trabajando con la empresa recolectando la información para hacer un análisis del impacto que la capacitación ha tenido en los participantes del programa de capacitación. Los responsables de la iniciativa comentaron que “la experiencia le generó otras “utilidades” a la empresa... y se esperan más beneficios para Ab Inbev en las siguientes semanas.”
15. En conclusión, el proceso de investigación generó múltiples lazos de colaboración con las empresas que trajo consigo un intercambio significativo que redundó en aprendizaje compartido y permitió una mayor creación de valor para ambas partes. Para concluir esta sección, compartimos primero los testimonios del líder de Tecnosol y de la líder de Nutrivida, y luego el de uno de los investigadores del OS relativos al caso Fundación Paraguaya.

“Como fundador de una empresa de alto impacto en la base de la pirámide de la sociedad, la interacción con los investigadores del Incae me ayudó a organizar mejor toda mi historia y la importancia de las actividades ejecutadas como empresa. Me he dado cuenta del impacto de lo que hacemos; realmente el impacto es mucho mayor que el que me imaginaba. Ahora veo lo que antes no miraba con claridad. En dos ocasiones tuve la oportunidad de compartir mi experiencia como emprendedor -hablando del caso Tecnosol- con los estudiantes de Incae. Luego como Incaista veo mi vida profesional desde una perspectiva diferente; ahora me siento más seguro para atender temas administrativos, negociar con más seguridad. La interacción con los estudiantes y con los profesores de Incae me ayudó a gerenciar mejor mi negocio y a fortalecer mi empresa”.

“La interacción durante la escritura del caso fue sumamente provechosa y enriquecedora para Nutrivida y para mí personalmente. Los investigadores y líder del proyecto nos hicieron preguntas muy poderosas y cuestionaron y pusieron a prueba elementos del modelo para entender si efectivamente los elementos definidos eran acertados. Nos invitaron a ver otras perspectivas, a explorar opciones, a salirnos de nuestra zona de confort y ver cómo la empresa social podía mejorar y crecer a una tasa más acelerada que la que se veía trayendo hasta la fecha. Nos permitieron comparar nuestras fórmulas de fortificación con las de productos competidores y además ser muy críticos con el P&L y con el modelo tradicional de la red MANU que se venía implementando”.

“El intercambio con los protagonistas de la Fundación Paraguaya (FP) y particularmente con Roberto Giménez (Gerente de Programas) y Laura Caballero (Gerente de Microfranquicias) fueron fundamentales para la realización del estudio. El proceso de planificación del trabajo de campo, ordenamiento de la información solicitada y la realización de entrevistas fueron útiles y sirvieron para que la propia Fundación "ordenara" y comenzara a sistematizar su experiencia. La lectura, comentarios y validación tanto del informe analítico como del Star+ fueron también enriquecedores tanto para nosotros como investigadores como para nuestros interlocutores en la FP al permitirles tener una visión de conjunto acerca del trabajo que venían realizando. Los protagonistas de la experiencia lograron contar con una sistematización y análisis de la iniciativa a partir de la cual podrían continuar con la tarea de reflexión y mejora continua del modelo... El trabajo de investigación realizado resultó importante para la FP para reconocerse como objeto de estudio y de interés para el mundo académico. Otro aspecto valioso para ellos fue reconocer la necesidad de llevar mejor registro de algunos aspectos del programa de microfranquicias, como por ejemplo los resultados obtenidos por las empresas generadoras de microfranquicias o los beneficios que generan las microfranquicias a los microfranquiciados”.

Entre las conclusiones más relevantes sobre la implementación de cambios o innovaciones en las iniciativas de DI, generados como consecuencia de la experiencia con el OS – en el marco de la preparación de los Star+ - cabe destacar:

1. Los investigadores y los responsables de las iniciativas comparten la opinión de que la dinámica de la investigación y el intercambio resultante generan excelentes oportunidades de aprendizaje pero que la implementación de cambios e innovaciones requiere de un tiempo adicional para su operacionalización.
2. Uno de los resultados más interesantes con respecto a los cambios generados por la experiencia con el OS tiene que ver como la percepción acerca del rol de la medición. Uno de los líderes comentó que se dieron cuenta que debían “medir nuestras actividades, es lo que hemos cambiado, lo que no se mide no se controla. Ahora estamos dándole seguimiento a diferentes indicadores que nos permiten tener una mejor perspectiva del alcance de nuestra labor. Por ejemplo, encuesta de la satisfacción de nuestros clientes. Implementación de equipos con medición prepago. Esto moderniza la actividad de cobranza”. La preocupación por el tema de la medición surge en otras iniciativas y vinculan la falta de medición con la sostenibilidad de las operaciones del proyecto. Los involucrados comentan que la falta de datos para medir el impacto de los proyectos en el mejoramiento de la calidad de vida de las protagonistas y su entorno familiar y comunitario es un asunto sobre el cual es urgente trabajar porque es fundamental para darle continuidad a las iniciativas de DI.

3. Los líderes de algunas de las iniciativas reconocen que como consecuencia de la investigación: (i) comenzaron y profundizaron un proceso de entrenamiento constante del personal técnico y de ventas; (ii) diseñaron estrategias para la optimización de los recursos disponibles; (iii) avanzaron en la delegación de actividades y (iv) trabajaron en la realización de reuniones más efectivas.
4. En algunos casos, los líderes de los programas habían emprendido acciones previamente a la intervención de los investigadores. Otros como es el caso de Mercado Fresco han implementado algunos cambios sugeridos por los investigadores, a nivel de marketing. Comentan que el modelo de negocio ha cambiado mucho desde el levantamiento del caso. Algunos de los cambios tienen que ver con el proceso de reflexión que hicieron a partir del caso y otros están relacionados con la propia evolución de la empresa.
5. Otros gerentes y emprendedores han aprovechado la experiencia y sus aprendizajes para escalar el proyecto a un mayor número de personas. De hecho, una de las compañías estudiadas reporta que la experiencia de investigación los llevo a una búsqueda deliberada de financiación para escalar la iniciativa de DI.
6. Los investigadores del caso de “Estilos Masisa. Las microfranquicias” señalan que el impacto positivo del OS reside en que las preguntas, cuestionamientos y apreciaciones de los investigadores, le sirvieron a la empresa para confirmar muchas de las acciones que estaban emprendiendo y también para convencerse del poco impacto social que generaba la iniciativa. El investigador comenta que ellos abordaron Masisa “en un momento donde ya habían empezado un proceso de transformación de la iniciativa, el cual había derivado en muchas innovaciones. Cuando se empezó a documentar el caso, la iniciativa había evolucionado y seguía todavía en evolución”.
7. Por su parte, el investigador de la iniciativa “Kiteiras – Danone’s inclusive distribution model in Brazil” señala que el principal efecto de la interacción de la empresa con el OS fue un impacto positivo a nivel político en tanto que un mayor número de miembros de la organización fueron más conscientes de la iniciativa. Comenta, sin embargo, que el objetivo de la investigación no pretendía interferir directamente con las prácticas ejercidas por Danone. Agrega que el ejercicio consistió en una investigación académica enfocada principalmente en las compañías socias y en empleados de Danone y no una consultoría, por lo que no se esperaban cambios a nivel operativo en el corto plazo.
8. Otros líderes nos reportaron que hasta el momento no han implementado cambios o innovaciones por diversas razones, entre ellas, que se encuentran en fase de seguimiento a los participantes de las iniciativas actuales o que se están enfocando en el desarrollo de nuevos proyectos.
9. Una experiencia, Grupo Juvenil Dion, reporta que han continuado con el seguimiento de los participantes pero que el proyecto finalizó y no han retomado la iniciativa. Tienen planificado “poder retomar algún proyecto similar”.
10. La líder de la experiencia Nutrivida informa que se han implementado cambios orientados a acelerar el camino hacia la sostenibilidad económica y a aumentar el impacto social de la empresa social.
11. En conclusión, la experiencia y los resultados de la investigación coordinada por el OS facilitó, en muchos casos, la implementación de cambios e innovaciones en las iniciativas de DI. Sin embargo, es importante ver la puesta en marcha de cambios a la luz de los retos del entorno de cada país. Para concluir esta sección, compartimos los testimonios de una de las investigadoras del OS sobre la experiencia vivida en el proceso con el caso *Banca Comunitaria Banesco* y de la líder de Nutrivida:

“En el momento de iniciar la investigación, la Banca Comunitaria Banesco (BCB) se encontraba en un proceso de revisión de su modelo, en cuanto a la cobertura del canal y el modelo que involucraba a los

corresponsales no bancarios y barras de atención, apuntando a un proceso más eficiente con la incorporación de canales electrónicos para el servicio de clientes de la BOP. No podemos afirmar que estos cambios dependieran de la interacción con los investigadores del OS, pero creemos que las varias reuniones que llevamos a cabo con tomadores de decisiones de la BCB fueron ocasión propicia para que ellos reflexionaran sobre aspectos que no habían considerado del todo en su modelo, como por ejemplo una medición más integrada del impacto social y desempeño del negocio. El difícil contexto económico y social venezolano representa un reto adicional para los modelos de inclusión. Lamentablemente, la desmejora de todos los indicadores económicos y sociales tiende a disminuir el potencial impacto positivo que la penetración de la BCB y su apoyo a los microempresarios había logrado. Pudimos identificar que el momento de mayor expansión del modelo se logró en 2014, y que su redimensionamiento subsecuente no se debió tanto a tensiones del modelo sino a la necesidad de ajustarse a las amenazas del entorno.

“Hicimos un replanteamiento del modelo de la red MANU (un solo nivel) y con apoyo de consultores externos se planteó la posibilidad de tener multiniveles. Hoy la red MANU cuenta con casi 600 mujeres, ventas de Nutrivida superiores a los 10,000 dólares mensuales y una tasa de morosidad menor al 2%”.

9. **Impactos de largo plazo:** Finalmente, en el largo plazo y con el propósito de lograr la continuidad y sostenibilidad del OS, las actividades, resultados y logros de este se han integrado a la línea de investigación en negocios inclusivos y sostenibles del Área de Sostenibilidad de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y sus aliados (Sekn, CODS y CIDER). Esta integración asegura la capacidad institucional para informar y acompañar empresas que, en el futuro, decidan aventurarse a diseñar, poner en marcha y escalar negocios inclusivos o RDI en América Latina.

7. Conclusiones

Las conclusiones las dividimos en dos partes, las que tienen que ver con la gestión del proyecto y las que están relacionadas con el conocimiento generado y los aprendizajes de la investigación sobre RDI.

7.1. Conclusiones de gestión del proyecto

1. El rol de SEKN, como aliado estratégico que incluyó en su agenda de investigación la temática de RDI, fue un factor clave de éxito porque le permitió al OS trabajar con a su red de investigadores, una red que empezó a conformarse hace más de dieciséis años y que se caracteriza por una relación de confianza y cooperación entre sus miembros. La experiencia de investigadores sobre negocios inclusivos es una competencia nuclear de SEKN que se extrapoló a la investigación en RDI. Consideramos que sin SEKN no hubiera sido posible alcanzar los logros del OS en cuanto a generación y difusión de conocimiento, construcción de una comunidad académica y de práctica. Así mismo, consideramos que la relación entre la FdA y SEKN es clave para la continuidad del proyecto.
2. Otro factor de éxito lo constituyó el hecho de que el OS contaba con profesores de la FdA de Uniandes cuya investigación y docencia estaban focalizadas en negocios inclusivos o estaban vinculados con el tema, no sólo por la producción académica que generaron sino también por el apoyo institucional que brindaron. Por ejemplo, la profesora Nathalia Franco, además de haber participado activamente en el desarrollo del

proyecto, en su nuevo rol como decana del CIDER, involucró este centro como un actor clave en el plan de sostenibilidad. De igual manera, el profesor Roberto Gutiérrez, en su papel de líder de la FdA de Uniandes ante la red SEKN, fue una pieza importante en el trabajo colaborativo entre los investigadores de la red, así como en la firma de la carta de entendimiento entre el OS y SEKN. La profesora Nubia Velasco directora del doctorado en administración de la FdA de Uniandes está motivando a los estudiantes doctorales para que investiguen sobre negocios inclusivos y redes de distribución inclusiva, basándose en el repositorio de información que construyó el OS. El profesor Juan Pablo Soto, director de educación ejecutiva, apoyó la construcción de cursos para empresas. En este orden de ideas, el OS logró la incorporación activa de académicos, al mismo tiempo que iba vinculando diferentes departamentos de la FdA y de Uniandes como el área de proyectos, mercadeo, tecnología, entre otras, para lograr la institucionalización al interior de Uniandes.

7.2. Conclusiones académicas

Las conclusiones resumidas en esta sección fueron tomadas textualmente del libro que presenta los resultados y hallazgos de la investigación sobre las diecisiete experiencias de distribución inclusiva. El Comité Editorial del libro del OS lo conforman los profesores Josefina Bruni, Henry Gómez, María Helena Jaén y Nunzia Auletta, y el libro es producto del trabajo colectivo de los profesores-investigadores Sira Abenozza, Virgilio Armas, Nunzia Auletta, Beatriz Ávalos, Andrés Barrios, Gabriel Berger, Leopoldo Blugerman, Omar Cifuentes, Vanina Farber, Marcos Ferreira, Nathalia Franco, Rosa Amelia González, Roberto Gutiérrez, John Ickis, María Helena Jaén, Francisco Layrisse, Gerardo Lozano, Ana Margarita Maier, Mariana Mejía, Carla Panyella, Andrea Prado, Ezequiel Reficco, Luis Ángel Roa, Jorge A. Rodríguez, David Schnarch, Diana Trujillo, Alfred Vernis, Maura Ligia Zelaya Blandón, quienes levantaron los datos de los casos y los sistematizaron en varios documentos, entre ellos los casos de estudio, los documentos analíticos, y las evaluaciones, ejecutadas en el marco del proyecto Observatorio Scala.

Resultados y hallazgos

1. La muestra de organizaciones estudiadas abarca una amplia diversidad de contextos, países, industrias, productos y servicios, así como distintos entornos sociodemográficos, regulatorios y económicos. Van desde grandes empresas multinacionales hasta pequeños emprendimientos sociales. Hay también organizaciones híbridas, donde las características del *non-profit* cohabitan con la lógica empresarial en la búsqueda de nuevos modelos.
2. La distribución inclusiva busca incorporar a personas vulnerables como agentes económicos en cadenas de valor; las personas vulnerables no son actores pasivos, sino agentes de cambio y constructores de su propio progreso.
3. En América Latina hay una heterogeneidad de sectores de bajos ingresos (SBI). La población rural, sufre de mayor o menor aislamiento de los centros urbanos. La población urbana que reside en zonas marginadas (barrios, favelas, villas miseria) ven limitada su posibilidad de acercarse a los centros comerciales por la falta de infraestructura, el costo del transporte o la inseguridad. También están los excluidos por discriminación de género, raza y discapacidades.
4. Las empresas juegan un papel crucial en el exitoso desarrollo del microemprendimiento. Las microempresas en aislamiento no prosperan; tienen que insertarse en cadenas de valor, sea como proveedores o

distribuidores. Las empresas son las entidades llamadas a desarrollar proveedores y distribuidores, porque son las que de manera más cercana monitorean los requerimientos de sus propias cadenas de valor.

5. Hacer negocios rentables con los sectores de bajos ingresos no es algo obvio. Entrar en ese mercado saca a las empresas de su zona de confort. Requiere de nuevas maneras de operar, nuevas tecnologías, nuevas formas de organizarse, nuevas formas de colaborar con otras entidades públicas y privadas, y nuevos “ecosistemas”, esto es, nuevos ambientes sociotécnicos que aún no existen. El llamado es a innovar.
6. La distribución inclusiva aprovecha “la fuerza de aguas abajo” para avanzar las metas del desarrollo de los SBI. Fortalece las microempresas pertenecientes a cadenas de distribución y, a la vez, contribuye a cumplir las metas estratégicas tanto de empresas sociales como de aquellas con fines de lucro vinculadas a las mi
7. Los organizadores del proyecto deben entablar alianzas con actores pertenecientes a la zona donde piensan comenzar a tejer vínculos con el mercado SBI: organizaciones sociales, la escuela, la policía y demás órganos de gobierno, y los principales negocios. Así mismo, con organizaciones de la comunidad que luchen contra problemas sociales, como la salud y la violencia en el hogar.
8. Proyectos inclusivos desarrollados por grandes empresas a menudo requieren ser ejecutados por gerentes con sensibilidad social y formación acorde. El período de aprendizaje al ingresar en los mercados SBI puede atrasar el cumplimiento de las metas de retorno económico, generándose impresiones desfavorables hacia la experiencia por parte de los directivos. Tales circunstancias pueden requerir a la empresa tomar medidas para familiarizar a los directivos y gerentes con los retos del proyecto y la problemática social del nuevo mercado.
9. La tabla que se presenta a continuación muestra las categorías de distribución encontradas por el Observatorio Scala.

Tipo de distribución	Características
Fuerza de ventas	En ningún momento la propiedad de los productos se transfiere a los vendedores.
Fuerza de ventas multinivel	Similar al anterior, pero con estructura piramidal: un grupo de vendedoras de mayor experiencia o antigüedad coordina a otras vendedoras y gana un porcentaje de las ventas de estas últimas.
Microempresarios	La propiedad de los productos a vender se transfiere del proveedor al microempresario. Usualmente, el proveedor otorga un margen atractivo a los microempresarios vendedores.
Micro-franquicia	Hay una marca: un franquiciante (quien la vende) y un franquiciado (quien la compra). El franquiciante provee los productos al franquiciado, así como el conocimiento y los procesos para operar el negocio. Usualmente existe un canon de entrada para acceder a la marca.
Facilitadores de micro-franquicias	Desarrollan el canal de micro-franquicias. Usualmente son organizaciones sin fines de lucro que conectan potenciales franquiciantes con posibles franquiciados y los capacitan.
Multicanal	Combina el uso de categorías descritas anteriormente.

10. Las experiencias que fueron desarrolladas por grandes empresas de talla mundial, mayormente con el propósito de abrir el mercado de los SBI, resultaron ser las más exitosas. No obstante, ninguna logró que la rentabilidad de su proyecto inclusivo se comparara la de su negocio principal. Por otra parte, estas mismas empresas han procedido a continuar el desarrollo de mecanismos de distribución inclusiva, sea para fortalecer su imagen, mantener su licencia de operar o, mejor aún, seguir aprendiendo cómo hacer que los mecanismos de la distribución inclusiva sean más eficientes.
11. Las organizaciones que mayormente buscaban un fin social tropezaron con problemas que limitan la posibilidad de escalarlas hasta alcanzar el punto de equilibrio – lo que augura que difícilmente serán sustentables. Toda empresa social que busque la sostenibilidad debe reconocer que, para sobrevivir, debe ser rentable: las buenas intenciones no bastan; deben dedicar recursos a familiarizarse con las herramientas de gestión desplegadas por aquellas con una visión de negocios, y adaptarlas a sus necesidades.
12. La financiación, diseño, puesta en marcha y operación de las iniciativas de distribución inclusiva depende de una gran diversidad de instituciones que juegan distintos papeles: marcos normativos y legales, que aseguran que las reglas de juego y los incentivos societales favorezcan la distribución inclusiva como modalidad de negocio; instituciones facilitadoras, que gestan la formación de microfranquicias; agentes primarios, que actúan como 1) franquiciante de un grupo de micro-franquiciados; 2) proveedor único o principal de una fuerza de venta o de un grupo de micro-empresarios; 3) intermediarios entre múltiples proveedores y micro-empresarios.
13. Las instituciones colaboradoras juegan un papel fundamental en aumentar la eficiencia de los modelos de distribución inclusiva al traer conocimiento, capacidades, sinergias e infraestructuras preexistentes a las iniciativas.
14. Llegar a la parte más baja de la pirámide no siempre es factible. Las personas que están un poco más arriba en la pirámide también sufren de falta de oportunidades y exclusión. Por esa razón, incluso cuando se produjo la deserción o auto-exclusión de las personas de bajos ingresos, las personas que permanecieron, aun teniendo niveles educativos más altos y capacidades financieras un poco mayores, también se beneficiaron de la posibilidad de salir del subempleo y la informalidad.
15. Las empresas deben estar preparadas para manejar la “paradoja del éxito”. Una iniciativa de distribución inclusiva es más exitosa a medida que escala en cantidad de microdistribuidores. Pero tratar con múltiples microdistribuidores es más complejo y costoso para una empresa que tratar con pocos distribuidores medianos, a menos que la empresa desarrolle tecnologías que le permitan bajar estos costos de transacción y formación de una gran cantidad de distribuidores. Los diseñadores de proyectos de distribución inclusiva deben plantearse metas realistas. Las metas basadas en supuestos fuertes tales como baja rotación, capacidad para mantener una línea de crédito y entre 6 y 8 horas de trabajo al día, llevan al incumplimiento. Las diversas barreras y dificultades enfrentadas por las mujeres indican que el escalamiento es más lento y que los supuestos deben ser verificados.
16. Los diseñadores e implementadores deben ser pacientes y asumir que alcanzar el punto de equilibrio en proyectos de distribución inclusiva con mujeres de bajos ingresos podría tomar una mayor cantidad de tiempo.

17. Empresas o emprendedores que contemplen nuevos proyectos para atender públicos difíciles de alcanzar deben familiarizarse, antes de emprender su iniciativa, con toda la documentación a su alcance sobre negocios inclusivos. El Observatorio Scala les podrá significar un recurso cada vez más valioso, a medida que identifique y examine nuevas experiencias en diferentes países, sectores industriales y públicos rurales y urbanos.
18. Da la impresión de que algunas empresas descritas han hecho relativo poco esfuerzo por adaptar nuevas tecnologías al estudio pormenorizado de las poblaciones que atienden y a la automatización de sus procesos. Es de suponer que a medida que se ocupen de hacerlo, más podrán elevar la contribución que reportan los proyectos de distribución inclusiva. Ello ayudará a reducir las tensiones que se generan entre los gerentes que manejen proyectos que conlleven fines sociales y ambientales, con aquellos que atiendan su principal mercado.
19. Las empresas deben mantener a los gerentes bien informados sobre los beneficios que los negocios inclusivos podrán traer tanto a la empresa como a la sociedad, convirtiéndolos en aliados de los proyectos en los cuales desconfían.
20. En todas las organizaciones analizadas, la capacitación de quienes son objeto de crecimiento personal mediante un proyecto de distribución inclusiva es uno de los aspectos del proyecto que incide en mayor medida sobre su posible éxito.
21. Ninguna de las organizaciones analizadas intentó medir el aprendizaje individual logrado entre quienes capacitaba, aunque los resultados alcanzados por sus ventas y otros indicadores de su gestión – como la deserción o el ausentismo – le hayan dado idea de cuán costo-efectiva fue la capacitación impartida.
22. El abanico de temas que abarcan los planes de capacitación utilizados por las organizaciones analizadas – desde las destrezas requeridas para, por ejemplo, el manejo del negocio, a aquellas que buscan el crecimiento personal – hace que, a la hora de idear el contenido de la capacitación, la mayoría de las organizaciones debieron recurrir a la prueba y el error. Es así como, temas como el desarrollo personal de personas cuya capacidad de aprendizaje es limitada o carecen de voluntad para esforzarse, esperan mayor investigación y generación de conocimiento sobre cómo promover la distribución inclusiva.
23. El liderazgo responsable parece ser una condición necesaria pero no suficiente para avanzar en el desarrollo de RDI y alcanzar la sostenibilidad financiera. Avanzar en la transformación del rol de los negocios en la sociedad, para hacerlos financieramente sostenibles y escalar las iniciativas de negocios inclusivos, requiere de personas emprendedoras y soñadoras, apasionadas por su causa, con sentido de propósito, integridad personal, compromiso, resiliencia y perseverancia. Exige arrojo para innovar y determinación para repensar los sueños en términos de negocios exitosos.
24. La difusión de tecnologías accesibles a las grandes mayorías, como aplicaciones móviles, conectividad, redes, plataformas de micropagos y *crowdsourcing*, permite pensar en modelos más ágiles, que no le teman al ensayo y error, sino que lo vean como una ruta para el logro de mayor eficiencia y potencial de escalamiento. Resulta indispensable desarrollar tableros de mando, que permitan un control de gestión puntual y transparente capaz de generar indicadores claves de negocios e impacto social.

25. Pensamiento y estrategia de negocio es clave para el éxito de las iniciativas de distribución inclusiva. Esto significa invertir tiempo y recursos en analizar la competencia y los riesgos del negocio, en identificar quiénes serían afectados negativa o positivamente por el proyecto, en identificar oportunidades, y en identificar las propias fortalezas y debilidades de la organización. También significa hacer un estudio de mercado, formular un plan de negocios, desarrollar un portafolio de productos, tener un plan de implementación, desarrollar métricas para monitorear el desempeño de la red de distribución, evaluar los resultados de esa medición y tomar medidas correctivas.
26. Los SBI son compradores exigentes. Esperan una relación calidad-precio alta. Mejorar la relación precio-producto no basta para este cliente. La entrega, el servicio de venta y el servicio posventa también deben ser atendidos, lo cual implica que llegar a una presentación modesta que funcione implique un proceso complejo.
27. Las organizaciones estudiadas por el Observatorio Scala acudieron a los fondos de BID-Fomin, que tenían por única finalidad abrir la oportunidad para ensayos orientados a hacer inversiones de impacto. También acudieron a fondos privados. Los fondos no reembolsables tienen la gran ventaja de que hacen posible iniciar proyectos que apuntan a la base de la pirámide. Sin embargo, trabajar con fondos no reembolsables conlleva varios desafíos. Se corre el riesgo de que las instituciones promotoras que los otorgan impongan metas poco factibles. La administración de esos fondos suele ser altamente burocrática y consume muchos recursos administrativos.
28. El llamado a innovar requiere intervenciones empresariales conscientes de las particularidades de los negocios inclusivos, por ejemplo, inversiones con expectativas de retorno a largo plazo (un fenómeno identificado como “capital paciente”).” En los casos en los que los fondos provienen de inversionistas privados, estos últimos deben asumir una posición “paciente”, esto es, deben encarar los negocios de distribución inclusiva con visión de largo plazo y no pensando en el retorno de corto plazo. La distribución inclusiva sigue siendo un territorio desconocido, que requiere de experimentación continuada en el desarrollo de las tecnologías y fórmulas organizacionales y gerenciales que la hagan posible.
29. Las organizaciones que tuvieron las mayores dificultades para alcanzar una situación financiera cercana a la sostenibilidad fueron aquellas que se formaron desde un inicio como estructuras organizativas completas. Se recomienda que las iniciativas de distribución inclusiva se inicien como proyectos, cuyas estructuras de costo son más ligeras y flexibles.
30. Las iniciativas de negocios inclusivos necesitan diseñar modelos inéditos, capaces de catalizar el potencial de innovación tanto en las organizaciones focales como en todos los públicos relevantes involucrados. La comprensión de las expectativas de los segmentos objetivo (entre ellos las mujeres) pasa por un proceso de empatía que permita abandonar el paradigma filantrópico orientado a “hacer el bien” e incorpore el entendimiento de qué significa valor para todos los públicos involucrados. La inmersión en los contextos culturales y sociales, el empoderamiento y la co-creación son caminos a modelos que se generan desde abajo hacia arriba, dando vida a proposiciones de valor ampliadas con mayor facilidad de aceptación.

31. Los emprendimientos deben ser concebidos considerando la vida familiar: las emprendedoras son mujeres con múltiples responsabilidades que no pueden dedicar demasiadas horas al día a esa actividad. En las zonas rurales esto puede ser entre dos y tres horas. En las zonas urbanas, hasta seis horas.
32. Para funcionar, esto es, para siquiera lograr que las mujeres se incorporen exitosamente como distribuidoras, estos proyectos requieren de una gran dosis de capacitación, acompañamiento y monitoreo. Estas son actividades costosas.
33. En el artículo *Scaling-up Inclusive Distribution Networks (IDNs): Inertia against Sustainability* (Trujillo D. & Puerto A., 2019) las autoras encontraron que los cambios en los modelos de negocio de las RDI se observaban en: elementos de la cadena de abastecimiento, mercadeo, tecnologías de la información y sostenibilidad financiera. En este último, identificaron retos para alcanzar el punto de equilibrio y generar economías de escala. Los procesos de reclutamiento, entrenamiento, soporte, retención y monitoreo eran intensivos en mano de obra. Los beneficios financieros para las mujeres de bajos ingresos dependían del nivel en la organización de la distribuidora y las mujeres que obtenían mayores ingresos no eran las más vulnerables. La estabilidad de las mujeres estaba entre 3% y 10%, lo que significa que para lograr 10 mujeres estables en la RDI era necesario reclutar, entrenar, dar soporte y hacer intentos por retener a más de 100 mujeres. En los casos estudiados se pone en evidencia el dilema entre valor económico y social. Los hallazgos muestran cómo la inercia del campo de distribución (márgenes, poder de negociación de los distribuidores tradicionales y monopolización de sectores por distribuidores tradicionales) restringen la posibilidad de las organizaciones de alcanzar el ambidextrismo. De acuerdo con las autoras del artículo, sus hallazgos contradicen el sesgo positivo de la investigación sobre RDI.

7.3. Conclusiones sobre género y RDI

Las conclusiones presentadas en esta sección fueron extraídas del capítulo del libro que presenta los resultados y hallazgos de la investigación sobre las diecisiete experiencias de distribución inclusiva titulado *La distribución inclusiva como medio para empoderar a las mujeres y ganarle a la pobreza* de la autoría de Josefina Bruni Celli; de las evaluaciones de las siguientes iniciativas de negocios inclusivos: Chakipi, Danone–Kiteiras, Elepha, Mercado Fresco, Plan Barrio-Nestlé y Nutrivida dirigidas por Diana Trujillo, y del informe sobre lecciones aprendidas a partir de las evaluaciones elaborado por Diana Trujillo y Adriana Puerto.

Relevancia y pertinencia de desarrollar iniciativas de RDI con participación de la mujer

1. Muhammad Yunus, el creador de Grameen Bank, fue quizá uno de los primeros grandes emprendedores sociales en descubrir, que enfocarse en la mujer era clave en la lucha contra la pobreza. La experiencia provista por el banco sin fines de lucro que él lideraba sugiere que las mujeres gastan el dinero de una manera más responsable que los hombres y que las tasas de repago de las deudas eran muy altas entre las mujeres, aun cuando no hubiera colateral. Con base en estos hallazgos, muchos programas de lucha contra la pobreza se han concentrado en mujeres.
2. El mercado laboral latinoamericano no ofrece suficientes oportunidades laborales bajo condiciones de estabilidad para las mujeres. Las tasas de informalidad, de desempleo y subempleo son superiores para las mujeres en comparación con los hombres. Los salarios de las mujeres son más precarios que los masculinos, pues las empresas tienden a no contratar mujeres en actividades mejor remuneradas por

ser socialmente asignadas a los hombres o se dedican a actividades de subsistencia con escasas posibilidades de crecimiento, alto riesgo de fracaso y que generan bajos ingresos. En este sentido, las RDI representan una alternativa de solución como fuente de ingresos estable para las mujeres en situación de vulnerabilidad económica o social y, consecuentemente, para sus familias.

3. El empoderamiento femenino es una de las razones que motivan la puesta en marcha de proyectos de distribución inclusiva, pues el número de hogares encabezados por mujeres ha ido en aumento en Latinoamérica. Aproximadamente el 20% de los hogares son monoparentales y encabezados por mujeres. Adicionalmente, los nacimientos fuera del matrimonio se tienden a concentrar en madres jóvenes con bajo nivel educativo, desempleadas y bajos estratos sociales.
4. Debido a la importante incidencia de problemas nutricionales de los niños en situación de vulnerabilidad económica y social en Latinoamérica, existe interés en desarrollar proyectos de distribución inclusiva dirigidos al género femenino, pues son ellas quienes suelen encargarse de este tema en sus hogares. Teniendo esto en consideración, diversas iniciativas RDI se han enfocado en programas nutricionales.

Beneficios para las mujeres pertenecientes a las RDI

5. Acceso a fuentes de ingreso: Las iniciativas estudiadas se convirtieron una fuente alternativa de ingresos valorada positivamente por las mujeres, aunque en ocasiones inferior al salario mínimo mensual de los países o a los ingresos alternativos que pudieron haber obtenido. A continuación, unos testimonios obtenidos de algunas Kiteiras de Danone:

“Ana Rita tiene 54 años y hace 4 años trabaja como kiteira e Iracema es su madrina. Es Contadora y cuando comenzó era funcionaria pública y llevaba la contabilidad de cuatro empresas. Ahora está jubilada y como Kiteira tiene unos 20 clientes que compran regularmente todas las semanas, lo que genera ventas por US\$ 215/mes”.

Por otra parte,

“Raiane tiene 29 años y tiene 3 meses de antigüedad como kiteira. Se acercó luego de ver una propaganda y habló con Keytiane dado que necesitaba trabajar por la necesidad de dinero para sus 4 hijos. Ella vendía “bolas de pote” pero varios clientes ya no querían comprar, mientras que los productos Danone son “más gustosos” y sale con “buen precio”.

6. Acceso a financiación: El financiamiento les permite a las mujeres a acceder a capital de trabajo para desarrollar sus propias fuentes de ingreso. Ante la pregunta, ¿qué tan posible hubiera sido para usted señora Sonia tener esta tienda así sin el apoyo de Mercado Fresco, una pulpería normalita?, Sonia, operadora de Mercado Fresco, declara:

“No hubiera podido porque para empezar a trabajar necesitaba un dinero y no lo tenía. No me he sentido capaz de pedir préstamos, le he tenido miedo a los préstamos porque a veces la gente pierde sus electrodomésticos porque no ha podido pagar. Entonces yo pienso que sin Mercado Fresco no hubiera podido”.

No obstante, en algunos casos, las mujeres no utilizaron los componentes de financiación en la manera que quienes diseñaron y financiaron el escalamiento de los proyectos habían imaginado. En este mismo orden de ideas, en algunos casos las mujeres que lograban mayores ingresos no eran las más vulnerables. Adicionalmente, se recomienda que las iniciativas desarrollen alianzas con entidades financieras, pues se encontró que cuando esta actividad no se gestiona con terceros, el capital de trabajo sufre y se complica el control de la cartera morosa. En ocasiones, las mujeres se mostraron reacias hacia la bancarización y al acceso a servicios financieros.

7. Capacitación: Las distribuidoras recibieron capacitación en temas relacionados con habilidades para los negocios, habilidades para la vida, nutrición, salud y finanzas. En general, se expresa gratificación con estos procesos, pues les brindan valiosas herramientas para la vida profesional y personal. No obstante, se presentaron problemas de ausentismo, razón por la cual algunas iniciativas flexibilizaron los procesos de capacitación introduciendo el componente virtual.
8. Soporte y monitoreo: Las empresas daban soporte a las distribuidoras a través de personal que las ayudaba a resolver dudas, a re-entrenarlas en aspectos operativos. Sin embargo, se recomienda que las RDI incorporen o escalen la tecnología existente para el manejo de inventarios, procesamiento, distribución de pedidos, seguimiento y monitoreo de resultados.
9. Sentido de pertenencia: Al participar en RDI, las mujeres se ven como miembros de una gran familia, que comparte experiencias de vida, luchas diarias y expectativas. Pueden hablar de sus problemas personales y pedir ayuda en grupo. Esto contribuye a su empoderamiento y a su desarrollo personal. Una de las operadoras de Mercado Fresco señala:

“A este proyecto yo llegué en los peores momentos de mi vida porque estaba pasando una separación y mi niña estaba pequeña, yo aún estaba estudiando sacando mi bachillerato y una compañera de clase mía me recomendó y me gustó la idea por dos razones: porque necesitaba económicamente y también necesitaba en mi entorno que yo me sintiera una mujer diferente, especial y al mismo tiempo aportar para mi mamá, ver a mi hija crecer”.

Desafíos

10. La deserción: es un factor crítico que considerar en el diseño de iniciativas de distribución inclusivas. una de las investigaciones del OS muestra que la estabilidad de las mujeres en la red estaba entre 3% y 10%, lo que significa que para lograr 10 mujeres estables en la RDI era necesario reclutar, entrenar, dar soporte y hacer intentos por retener a más de 100 mujeres. Las mujeres que forman parte de estas redes tienden a tener múltiples ocupaciones o situaciones familiares que comprometen su vinculación a las iniciativas en el largo plazo. Para abordar este desafío, es recomendable emprender tres tipos de acciones (tal como se expresa en la evaluación de Mercado Fresco): (i) Ofrecer beneficios a las mujeres que mejoren sus condiciones y generen incentivos hacia la permanencia asociados con inclusión financiera y protección en salud, entre otros; (ii) Mejorar los procesos de reclutamiento a través de manuales de procesos que permitan revisar los perfiles a nivel de detalle de las distribuidoras, y (iii) Ofrecer entrenamiento a las distribuidoras.

11. Entorno familiar: A la luz de un contexto machista, las parejas no apoyan a las mujeres en sus proyectos. Se generan conflictos en la pareja cuando los hombres ven a las mujeres empoderadas y esto genera problemas de deserción. Por otra parte, en caso de familias extendidas que conviven en la misma vivienda, se incurre en sustracción de productos, afectando el capital de trabajo de las mujeres, lo cual es muy grave si habían recurrido a préstamos para comprar las mercancías.
12. Manejo del crédito: En algunas oportunidades las mujeres les daban créditos a los clientes y éstos no les pagaban. En estas situaciones las mujeres podían llegar a un punto en el que ya no podían pagar su propia deuda con la entidad financiera o con la empresa que les había dado el lote inicial de mercancía en consignación.
13. Relacionamiento con el modelo de negocio: En algunos de los casos en los que las mujeres se desempeñan como microempendedoras se encuentra que tienden a mostrarse más como empleadas que deben vender un producto, que como dueñas de un negocio con potencial de crecimiento.

Aprendizajes clave

14. Los emprendimientos deben ser concebidos considerando la vida familiar: las emprendedoras son mujeres con múltiples responsabilidades que no pueden dedicar demasiadas horas al día a esa actividad. En las zonas rurales esto puede ser entre dos y tres horas. En las zonas urbanas, hasta seis horas.
15. Para funcionar, esto es, para siquiera lograr que las mujeres se incorporen exitosamente como distribuidoras, estos proyectos requieren de una gran dosis de capacitación, acompañamiento y monitoreo y todas son actividades costosas y que toman mucho tiempo en su implementación.

8. Reflexiones administrativas y recomendaciones

1. En primer lugar, recomendamos entender y gestionar los proyectos de investigación como esfuerzos colaborativos y de cooperación. Esto implica enfocarse en la conformación de una red de investigadores, primero con profesores de la universidad ejecutora y luego, a través de éstos, atraer y vincular a los profesores que se encuentran en su red de investigación. En caso de que exista una red de investigación conformada previamente, en este proyecto fue la red SEKN, el proyecto debería apalancarse en ella con el objetivo de trabajar con los investigadores que la conforman y beneficiarse de la experiencia de la red académica en el tema de estudio en el que se enfoca la investigación, en este caso RDI. Desde la génesis del proyecto, se concibió como esfuerzo de construcción conjunta del conocimiento. Por ello, el OS utilizó la modalidad de coautoría sumando treinta uno (31) investigadores al proyecto. Esta figura facilitó la producción y difusión de productos académicos, y la creación de una comunidad académica y de práctica alrededor de los negocios inclusivos y las RDI.
2. En segundo lugar y en estrecha relación con el tema mencionado en el punto anterior, para que un proyecto funcione y sea exitoso, es necesario que el organismo ejecutor, en este caso la Universidad, cuente con profesores con una trayectoria comprobada -docencia y publicaciones- en el tema de investigación del proyecto. En este sentido, la recomendación es que se analice la plantilla de profesores y sus investigaciones al momento de decidir sobre la dirección de un proyecto.
3. En tercer lugar, recomendamos desarrollar protocolos de investigación como punto de arranque del proceso de investigación para la producción de casos, artículos y evaluaciones. El OS elaboró protocolos

que guiaron a los investigadores sobre los aspectos mínimos que debía cubrir un investigador en cada producto (sin limitar que se excedieran dichos aspectos). Por ejemplo, el protocolo de los casos de estudio Star+ fue el marco y la guía para el diseño de las entrevistas, para el levantamiento de la información y para la redacción de los documentos. Algo similar se hizo con el diseño del protocolo para las evaluaciones. Recomendamos así mismo, el diseño a priori de un proceso para la producción del conocimiento. En este informe presentamos el proceso diseñado para llevar adelante la investigación del OS, para generar conocimiento y tratar de asegurar su publicación y difusión. El proceso seguido sentó las bases para la generación de conocimiento en NI y RDI. Le sugerimos al IDRC que asegure los protocolos de investigación y la generación de múltiples productos de una misma iniciativa (casos, artículos para emprendedores, artículos académicos y libros).

4. En cuarto lugar, recomendamos que los proyectos de investigación sean esfuerzos colectivos y sus resultados sean la suma de colaboraciones de múltiples organizaciones (financadoras y ejecutoras) y *stakeholders*, entre ellos, profesores, investigadores, consultores y personal administrativo.
5. En quinto lugar, recomendamos al IDRC diseñar en conjunto con la organización ejecutora un gobierno para la toma de decisiones y para la gestión estratégica y administrativa del proyecto. El OS contó con dos organismos encargados de tomar las decisiones, cada uno con un nivel de decisión diferente. El Comité Académico, integrado por cuatro profesores de la FdA y la directora del proyecto se reunía mensualmente, para discutir el avance de la investigación, revisar productos, y aconsejar y decidir sobre decisiones de alto nivel en lo académico. El *Steering Committee*, conformado por la representante del IDRC, el representante del BID-FOMIN, la directora del proyecto OS por parte de Uniandes y un representante de los profesores del Comité Académico, se reunía trimestralmente para evaluar y decidir sobre la estrategia del proyecto y tomar las decisiones finales de alto nivel. Este proceso para la toma de decisiones garantizaba tener diferentes puntos de vista de personal calificado, la mayoría con doctorado y experiencia superior a veinte años, lo cual, en nuestro concepto, agregó calidad a las acciones dispuestas para el proyecto y aseguró su buen funcionamiento. El gobierno (*governance*) del OS aseguró el direccionamiento al proyecto de manera transparente, alimentó el proceso de toma de decisiones a partir de diferentes perspectivas y movilizó actores clave a través de la estrategia de incorporación. El gobierno se diseñó y se construyó para liderar y gestionar el proyecto con transparencia y responsabilidad, y contó con la participación de actores clave en el proyecto.
6. En sexto lugar, para próximos proyectos recomendamos conformar el equipo del proyecto de acuerdo con la experiencia, conocimientos y habilidades necesarias para cada cargo. En un proyecto de investigación como el OS, el rol de la directora requería experiencia en producción académica y gerencia de proyectos internacionales. Que la dirección del proyecto hiciera parte de redes de investigación internacionales, hubiera ejercido cargos de dirección en organizaciones y en una escuela de la región, trajo al proyecto liderazgo, y experiencia dirigiendo equipos y en la dirección de proyectos complejos. Todo esto coadyuvó con el logro de los objetivos del proyecto. La vinculación de la dirección del proyecto y de los profesores de la Facultad con la red SEKN como aliado estratégico constituyó un factor clave de éxito. Asimismo, que el responsable académico del equipo central del proyecto fuera en principio una egresada del Maestría en Gerencia y Prácticas del Desarrollo y luego un egresado del MBA de la FdA, con conocimientos en finanzas y gerencia de proyectos certificados por el PMI (Project Management Institute) y experiencia en dirección de proyectos, aportó no sólo desde lo técnico sino desde la

vinculación de diferentes áreas de la universidad por las redes que tenía construidas dentro de la misma. Es importante mencionar que ambos investigadores incluso participaron como coautores en diferentes productos del OS. También el perfil financiero de la gestora administrativa y financiera del proyecto contribuyó al buen manejo de los recursos económicos aportados por los financiadores, a este rol se le atribuye la vinculación de las instancias financieras y jurídicas de la universidad para apoyar el proyecto, así como el ahorro tributario que permitió destinar más recursos a la implementación del plan de sostenibilidad del OS.

9. Plan de sostenibilidad

El plan de sostenibilidad tiene por objetivo garantizar la continuidad de las actividades de investigación, docencia y difusión promovidas por el Observatorio Scala para la generación de conocimiento, difusión y fortalecimiento de una comunidad académica y de práctica en la región sobre negocios inclusivos”. El documento completo se comparte en el repositorio de información junto con este informe. El plan para la continuidad del OS comprende cuatro ejes:

EJE 1. Apalancamiento en agendas de investigación e iniciativas promovidas desde la facultad de administración de Uniandes, el Centro de Objetivos de Desarrollo Sostenible (CODS) y Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER)

Este eje se fundamenta en el desarrollo de agenda de investigación promovida desde la FdA de la Universidad de los Andes, el CODS y el CIDER, la cual contribuirá a la estrategia de regionalización e internacionalización de la Universidad. Para cumplir con el objetivo planteado, desde el OS se le dará un apoyo al área de sostenibilidad de la FdA, a través de la contratación de un asistente de investigación y administrativo.

EJE 2. Apalancamiento en las agendas de investigación de la red SEKN

En el documento mencionado se presentan los artículos académicos y casos docentes que están en proceso de producción y escritura a febrero de 2019 y los que están planificados para empezar a producirse y escribirse durante el año en curso, con el apoyo de la red SEKN. En total, se contabilizan quince (15) artículos académicos y nueve (9) casos docentes en proceso de elaboración.

Eje 3. Cursos que abarquen temáticas de negocios inclusivos y de redes de distribución inclusiva

En el documento mencionado se presentan los cursos, módulos y *web seminars* relacionados con NI y RDI que están planificados para ser dictados en el año 2019. Se totalizan cinco (5) cursos, ocho (8) módulos y cuatro (4) *web seminars*.

EJE 4. Acuerdos con instancias interesadas en negocios inclusivos

Se firmaron tres cartas de entendimiento entre la FdA y la red SEKN, el CIDER y el CODS. En ellas, las instancias involucradas se comprometen a continuar con la producción y difusión de conocimiento y el fortalecimiento de una comunidad académica y de práctica sobre negocios inclusivos. Las cartas firmadas se encuentran en el repositorio de información que se comparte junto con este informe.