INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE, ANÁLISIS DE ESTE PROCESO EN AREQUIPA

RESUMEN

La ciudad de Arequipa está ubicada al sur del Perú con aproximadamente un millón de habitantes y aunque en los últimos años ha tenido un crecimiento económico por encima del promedio que ha tenido el Perú, y éste por encima del promedio de Latinoamérica y del mundo, el impacto en la reducción de la pobreza e inclusión social no ha ido a la par. La forma de enfrentar esto desde la perspectiva empresarial está en la innovación del modelo de negocio según el paradigma de innovación abierta para lo que se denomina la base de la pirámide; es decir, para los sectores económicamente más pobres buscando disminuir la pobreza bajo el enfoque del crecimiento pro pobre. Este tipo de innovación en Arequipa puede ser de mucha utilidad para mitigar la pobreza en zonas periféricas y lograr mayor inclusión social; sin embargo, para ello es preciso identificar de forma objetiva y en primera instancia si es que este tipo de innovación se está dando en esta ciudad y si es que fuera el caso positivo, en qué elementos del modelo de negocios se está dando; en caso contrario, cuáles pueden ser las limitantes. A partir de esta primera investigación, las posteriores en esta línea permitirán identificar, para luego crear, las condiciones que permitan generar este tipo de innovación en la zona. Las investigaciones que sobre el tema se están realizando en países de mayor desarrollo efectúan el análisis de forma externa a las comunidades observadas, la presente investigación pretende realizar el análisis desde el interior de las mismas. Probablemente encontremos algunas diferencias.

1. INTRODUCCIÓN

La innovación en el modelo de negocio es una práctica que en economías de mayor desarrollo se viene realizando sobre todo a partir de la incorporación de tecnología en la prestación de servicios y productos, o en el diseño propio del negocio; este último caso se presenta en especial en aquellos emprendimientos basados en internet en los cuales la tecnología es la esencia de los mismos. En economías menos desarrolladas en donde el acceso a la tecnología es limitada, y en muchos casos inexistente, la innovación se presenta en otro u otros componentes del modelo de negocio, componentes que podemos identificar con mayor precisión gracias a la propuesta de Osterwalder (2004).

Sin embargo, la innovación en el modelo de negocio para la base de la pirámide, denominación propuesta por C.K. Prahalad (2004) para hacer referencia a los sectores más pobres de habitantes de la pirámide poblacional, no está aún muy difundida; lo que probablemente se deba al desconocimiento de las grandes oportunidades comerciales que brinda este sector de la economía o a la escaza intención por llegar a dicho sector de forma sostenida y rentable debido a que se requiere mayor creatividad y esfuerzo. Desarrollar nuevos modelos de negocio para los sectores más pobres conlleva a la reducción de pobreza (Mutis y Ricart, 2008) además de inclusión social, intención muy fuerte y recurrente que se puede notar en gobiernos de países del tercer mundo y con crecimientos económicos importantes. Aunque es necesario mencionar que regularmente no se ha visto a la pobreza y a la actividad empresarial como socios para el emprendimiento de negocios (Mutis y Ricart, 2008). Sobre la pobreza se han realizado múltiples estudios, en particular en Latinoamérica; debemos tener en cuenta que el enfoque de estrategias de vida que aparece en la década del 90 es el que mejor nos permite evaluar el impacto del ingreso empresarial innovador en los sectores de mayor necesidad al otorgarle importancia a la intervención de los actores como responsables de la construcción de sus propias estrategias de sustento para superar la pobreza (Kay, 2007). Innovar en el modelo de negocio no es lo mismo que innovar en el producto o servicio, sobre lo que hay abundante literatura y casos de éxito en el mundo e incluso locales. Innovar en procesos es una práctica menos común aunque podemos también observarla en muchos casos prácticos; sin embargo, innovar en el modelo de negocio implica un cambio radical del concepto base, no es lo mismo que innovar en producto, servicio o proceso. Se requieren capacidades nuevas, aquellas que en el tiempo se han obtenido y que antes no han sido utilizadas, las que combinadas con los recursos que la organización debe destinar a estos nuevos emprendimientos permitirán proponer nuevas formas de competir obteniendo resultados económicos sustentables en el tiempo. El paradigma de innovación abierta (Chesbrough, 2003) nos permite entender la innovación desde la perspectiva de la empresa, organización, que abierta al entorno gestiona recursos que no son propios para combinarlos con los suyos, a la vez que comparte los propios con otras organizaciones extrayendo valor para sí en este proceso.

Las capacidades y recursos que posee una organización resultan ser una de las bases para poder innovar, en cualquier dimensión, pero en particular en la del diseño o rediseño del modelo de negocio pero, siendo nuevo el campo de la base de la pirámide desde la perspectiva empresarial, ingresar a este sector de la economía requiere de nuevas y mayores capacidades que deben provenir del intercambio de recursos con otras organizaciones bajo el modelo de innovación abierta. Es muy probable que estas capacidades no estén desarrolladas en organizaciones que precisamente se encuentren inmersas en estas economías, y aún más, les falten los recursos necesarios. Esta es la razón por la cual los casos de innovación en el modelo de negocio en la base de la pirámide en la gran mayoría, si no son todos, se refieren a corporaciones o transnacionales que ingresan a operar en sectores económicos pobres de economías en desarrollo; sin embargo, lo anteriormente mencionado es una primera impresión; por lo que debemos tener la certeza de que este tipo de innovaciones no están presentes, aunque sea de forma incipiente, en economías de la base de la pirámide y partir de ésta poder analizar motivos y razones para su desarrollo.

La investigación propuesta tiene como propósito identificar si es que en la población en estudio existen emprendimientos de negocios innovadores para la base de la pirámide. El tema de investigación es muy extenso y recién se inicia en nuestro medio local, por esta razón son varias etapas las que se deben cubrir en forma consecutiva. En esta primera aproximación trataremos de identificar negocios innovadores incipientes; aún más, en qué componente del modelo de negocio se ha dado si es que realmente ha sucedido.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En la innovación empresarial se han identificado muchas definiciones y dimensiones para abordarla, así algunos autores proponen que la innovación radica en la implementación de nuevos procesos, productos o formas de administración, como Nash (2003); como cambio en las ideas de las personas que componen la organización y que son la base de cualquier fuente de acción, según Van de Ven (1986); como el desarrollo e implantación de nuevas ideas y comportamientos de los integrantes de la organización, Damanpour (1996); como el enfoque evolucionista que busca relacionar la evolución natural de los seres vivos al cambio tecnológico en la sociedad (Nelson y Sampat, 2001); o, como el intercambio de recursos con otras organizaciones, lo que permite capturar valor en dicho intercambio (Chesbrough, 2003). Pero, también podemos abordar ésta desde la perspectiva de innovación incremental e innovación disruptiva. La primera implica cambios menores aunque continuos lo que permite a lo largo de un período de tiempo ver mejoras mayores en alguno o varios de los aspectos que mencionan los diferentes autores como innovación. En el caso de la innovación disruptiva, el cambio es radical e implica variar las condiciones anteriores por nuevas que le confieren mayor competitividad a la organización que la realiza. La innovación en productos o procesos, o en la cultura organizacional, le permitirá a la compañía llegar a nuevos segmentos de clientes, esto es parte del *management* que desde hace algunos años se propone en la literatura que al respecto existe como innovación. Desde la mercadotecnia el paradigma actual propone la innovación como actividad única que permitirá a la empresa sobrevivir, de lo contrario está destinada a desaparecer.

Hamel (2006) propone que a nivel gerencial es la innovación fuente muy importante de generación de valor empresarial. Este autor propone que la única fuente de ventaja competitiva duradera es la innovación en gestión y no alguna otra, entre ellas la de modelo de negocio. Es interesante notar como Hamel identifica que desde aproximadamente 1960 no hay un nuevo modelo de gestión, el de Toyota ha sido el último y es el que actualmente se viene utilizando y que prácticamente está en la base de todos los sistemas de estandarización en las metodologías de gestión de la calidad. Como referencia, los modelos anteriores al predominante actual de Toyota fueron los de gestión de marca, de Procter and Gamble (1930); el de análisis de rentabilidad, Dupont (1903) y el de investigación centralizada de General Electric (1900). A diferencia de la innovación en modelo de gestión la innovación en modelo de negocio permite a las empresas que la utilizan llegar a otros mercados, crearlos; encontrar “océanos azules” (Kim y Mauborgne, 2004) y generar hasta un 30 % mayor en facturación (Bezos, 2013).

El paradigma de innovación abierta (Chesbrougth, 2003) es probablemente el modelo teórico que mejor pueda explicar la intención de una organización de ingresar a un nuevo mercado totalmente desconocido, el de la base de la pirámide, diseñando un nuevo modelo de negocio que sea innovador pero, a la vez rentable y sustentable en el tiempo.

Tal como lo propone Osterwalder (2004) en su tesis doctoral:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

Por su parte Amit y Zott (2010) definen el modelo de negocios como la forma en que la empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores. Es decir, “… el sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza”. Los elementos importantes que caracterizan a un sistema de actividades son su contenido, su estructura y su forma de gestión (Amit y Zott, 2009). Desde la perspectiva de innovación abierta podemos decir que el modelo de negocio sirve para entender cómo compañías de cualquier tamaño pueden convertir potencial tecnológico en valor económico (H. Cherbrough, Innovación Abierta, 2000 y Open Innovation Models, 2008). Un modelo de negocios en particular se explica por las interrelaciones que crea con su entorno: interdependencias relacionadas con la definición de la actividad; interdependencias relacionadas al contenido, a la estructura y a la gestión del modelo de negocios; e, interdependencias relacionadas al modelo de ingresos (Zott y Amit, 2010)

Es Osterwalder (2004) quien identifica con mayor precisión los elementos que componen un modelo de negocios. Estos se han establecido como los segmentos de clientes a los cuales se atiende, relaciones con los clientes, canales de distribución, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, red de asociados; y todos estos elementos sobre la base de la estructura de costos del negocio y flujo de ingresos del mismo. De la forma innovadora de cómo se combinen estos elementos es que se determina un nuevo modelo de negocios. El aporte de este autor ha sido extraordinario para poder entender la lógica del funcionamiento empresarial. Cuando se combinan estos elementos orientando el negocio a sectores cuya composición son personas de menores recursos económicos lo que se busca es innovar en el modelo de negocio para reducir la pobreza mediante soluciones de mercado (Mutis y Ricart, 2009).

El paradigma de innovación abierta comentado en párrafos anteriores requiere una característica adicional del modelo de negocio, que éste sea abierto. El modelo de negocio abierto corresponde a aquella organización que comparte sus recursos con otras organizaciones con el objeto de crear valor, o bien utilizando recursos externos con la misma finalidad. Bajo el enfoque anterior:

La función del modelo de negocios de una empresa consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitan capturar el valor generado por dichos recursos valiosos y finalmente cuál es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la compañía (Chesbrough y Rosembloom, 2002).

La definición anterior introduce el concepto de recursos organizacionales como eje central en el desarrollo empresarial. Bajo este enfoque, las características de rivalidad y exclusión de los recursos de una empresa van a influir en la configuración del modelo de negocio abierto de tal manera que éste es más fácil de llevar a la práctica cuando los recursos compartidos son no rivales, ya que en ese caso la capacidad del recurso no es una restricción; y excluyentes, ya que se puede capturar más fácilmente parte del valor creado por la otra empresa que utiliza los recursos de la primera (Sandulli y Chesbrough, 2009). La propuesta de compartir recursos está en relación directa al concepto de innovación abierta, esto sucede en cualquier etapa de vida de la empresa cuando los clientes, o personas externas, y otras organizaciones son fuente de nuevas y mejores ideas.

La idea de hacer negocios en los sectores de menores recursos económicos con la finalidad de crear valor empresarial la propone C.K. Prahalad (2005) denominando a este sector como la base de la pirámide, aunque no es el primero que lo utiliza; es Franklin Roosvelt quien emplea este término en 1932 al referirse a las poblaciones de menores recursos al ser entrevistado en el programa de radio *The Forgotten Man*. Las características de los negocios dirigidos a la base de la pirámide son las siguientes (Mutis y Ricart, 2009):

* Empresas del sector privado basadas en modelos de negocio que crean valor para las comunidades en las cuales se desempeñan y para la propia empresa.
* Negocios que apoyan de forma intensiva las alianzas para lograr mayor impacto.
* En la estrategia del negocio se debe contemplar el impacto social, económico y medioambiental de la actividad.
* Debe ser posible la replicabilidad y escalabilidad del negocio en otras realidades para así lograr un mayor impacto económico y social.

En la base de la pirámide existe un potencial consumo de 4 000 millones de personas que viven con menos de 4 dólares diarios de ingreso; por esta razón, las empresas privadas deben ver la posibilidad de negocios en este sector, negocios rentables e inclusivos que permitan a esta población pobre acceder a productos y servicios comerciales de economías con mayor desarrollo. Sin embargo, uno de los principales impedimentos por el cual las empresas no ven en este sector a potenciales clientes es mental (Prahalad, Innovación y Empresa, Warthon School. Publicada el 18-11-2009); es decir, la negación de tal posibilidad se basa en la desconfianza de que las personas de este sector tengan los recursos económicos para pagar por los bienes o servicios ofrecidos. La forma de llegar a estos mercados pasa por analizar su capacidad de pago para formular una adecuada estrategia de precios, desarrollar soluciones híbridas, educar al cliente en el uso del producto, investigar cuidadosamente un mercado tan heterogéneo y complejo y adaptarse a los rápidos cambios que se dan en su dinámica interna (Martinez y Carbonell, 2007); en este sentido Prahalad (idem) propone que son cuatro los elementos necesarios para acceder a estos mercados: percepción, acceso, viabilidad y disponibilidad. Según el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo en el Perú existen más de 6 millones de personas pobres en Lima y cerca de 240 millones a nivel nacional, alcanzando la cifra de US$ 33,000 millones como potencial de movimiento económico. Orientar empresarialmente negocios a la base de la pirámide implica poder medir los resultados obtenidos, para lo cual son tres las dimensiones sobre las que se debe evaluar el impacto: la situación económica resultante de la población cliente, las capacidades desarrolladas como consecuencia de la incursión y las relaciones establecidas en el desarrollo de sus actividades (London, 2009).

Visto lo anterior, el acceso a estos mercados requiere innovar en el modelo de negocio teniendo como uno de los ejes principales, aunque no único, la tecnología. Es esta última la que va a permitir llegar con menores costos a un volumen muy alto de personas, el consumidor actual de la base de la pirámide ha evolucionado y ya no busca satisfactores en los productos o servicios, lo que requiere son experiencias por lo que los nuevos modelos de negocio deben formar “comunidades temáticas de consumidores, en las que los individuos comparten ideas y sentimientos sin tener en cuenta las barreras geográficas o sociales, (las mismas que) están revolucionando los mercados emergentes y transformando los ya existentes” (Prahalad y Ramaswamy, 2004). Los fundamentos de estas comunidades de experiencia mediante la co-creación de valor entre la empresa y el consumidor son cuatro: el diálogo, el acceso, la evaluación del riesgo y la transparencia. Cumpliendo con éstos, la innovación en el modelo del negocio tiende a la inclusión social de esa comunidad de consumidores. El modelo asociado a los negocios inclusivos enfatiza la co-creación de valor como elemento crítico del trabajo con la base de la pirámide (Calderón y Silva, 2009). Las capacidades y recursos de la organización que se orienta a la base de la pirámide son indispensables en el proceso de innovación, considerando el paradigma de innovación abierta son aún más importantes por el proceso de intercambio que provocan, sin ellos el arduo trabajo necesario para ese fin puede no llegar a buen término y convertirse en un ejercicio estéril de intento de innovación y no en una práctica empresarial de incremento de rentabilidad aunada a la responsabilidad social de reducción de la pobreza. Sin embargo, reducir la pobreza por la intervención de un modelo empresarial innovador en los sectores poblacionales que más sufren ésta, implica conocer sobre qué aspecto de ella influir y en qué medida hacerlo. Se han realizado múltiples estudios sobre la pobreza y con diversos enfoques, en el tiempo ha evolucionado la aproximación que sobre ella se ha realizado. Un último paradigma propuesto para el estudio de la pobreza es el denominado de estrategias de vida, el mismo que visualiza la pobreza desde una perspectiva multidimensional y no simplemente como un déficit, sino también como un recurso, según el cual son las personas las que construyen sus propias estrategias de sustento utilizando una variedad de recursos (Kay, 2007). Uno de los principales recursos que utilizan es el capital social, constituido por las relaciones sociales y comunitarias de la población y que les permite enfrentar con éxito diversas circunstancias que se les van presentando.

Si en este punto de nuestra propuesta relacionamos el paradigma de innovación abierta con el paradigma de estrategias de vida, podemos ver como la interrelación de recursos empresariales con los recursos de las personas en estado de pobreza les puede permitir a ambos extraer valor consistente y duradero tal que a la empresa le genere mayor rentabilidad y a las personas en pobreza les permita reducir ésta.

En la base teórica de lo que significa reducir la pobreza podemos considerar una tendencia que se ha dado en los últimos años y que corresponde a lo que se denomina crecimiento pro pobre (*pro poor growth*), el mismo que ha sido definido como el crecimiento económico que conduce a reducciones significativas en la pobreza; aquí es donde se presenta la relación entre crecimiento y pobreza tratando muchos investigadores de identificar si es que el crecimiento influye en disminuir la pobreza o es que la relación de influencia es opuesta. En este sentido se puede comentar que diversos autores tienen opiniones divididas tanto en la propuesta de modelos teóricos como empíricos en cuanto al impacto de la desigualdad sobre el crecimiento económico; en sentido contrario, sobre el impacto del crecimiento en la desigualdad, los modelos empíricos han encontrado que no existe impacto pero, en los modelos teóricos las opiniones están divididas. Sin embargo, además de las dos variables indicadas anteriormente, existe una tercera que interviene para el análisis completo, la desigualdad. Del análisis de relación entre estas variables y cómo es que la influencia en una u otra y su impacto final de reducción de la pobreza es de lo que trata esta tendencia.

Un crecimiento pro pobre se caracteriza por los siguientes aspectos (Sojo, 2006): utiliza los activos de los pobres, al pasar de la idea de capital humano al de capital social; ofrece trabajo a los pobres, empleo formal y no de subsistencia o emigración; se localiza donde viven los pobres, crecimiento económico local; e, identifica las capacidades colectivas, ofreciendo oportunidades a los recursos que poseen las familias. Es de notar que, nuevamente, el concepto de recursos se vuelve a identificar en esta propuesta de crecimiento, complementándose de forma notoria con la teoría de innovación abierta.

Un último aspecto a considerar es que probablemente la co-creación de valor en el marco de lo anteriormente expuesto puede ejecutarse de mejor forma a través del método Lean Startup propuesto por Eric Ries (2012). Según ésta la puesta en práctica del nuevo modelo de negocio se realiza simultáneamente a las innovaciones que experimentan los consumidores y sobre las cuales son los propios clientes los que deciden su permanencia en el tiempo. Este método permite disminuir costos en el diseño y ejecución del modelo de negocio innovador con lo que se consigue una mayor eficiencia en el uso de los recursos y una mayor efectividad en la creación de experiencias para el consumidor.

III. DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA

No se han encontrado antecedentes de investigación sobre innovación en modelos de negocio que se hayan desarrollado en la ciudad de Arequipa dirigidos a los sectores de mayor pobreza con la finalidad de reducir ésta, por lo que no podemos determinar objetivamente si hay experiencia de este tipo en la zona y si fuera el caso de su existencia, en qué medida se viene desarrollando.

Para poder realizar la investigación debemos utilizar una estructura de análisis para entender el significado y componentes de un modelo de negocio con características de ser abierto y su impacto consecuente. La estructura utilizada, por ser la que se ha analizado con mayor precisión, es la propuesta por Osterwalder (2004), esto nos permitirá identificar en qué elemento o elementos del modelo de negocios puede existir un énfasis de innovación o, si por el contrario, no existe ningún tipo de innovación. Y, como complemento de lo anterior, identificar si se trata de empresas con modelo de negocio cerrado o abierto.

Identificar la existencia de innovación en modelos de negocio para la base de la pirámide en Arequipa con la finalidad de reducir la pobreza en la región y con base en el paradigma de innovación abierta, permitirá caracterizar la experiencia del tal forma que en posteriores estudios, con base en el presente, permita determinar la forma de replicar y escalar la experiencia, este aporte debe formar parte del proceso de inclusión de estos sectores de menos recursos debido a que el crecimiento económico del Perú y en particular de Arequipa en los últimos años ha sido notorio, por encima del promedio en Latinoamérica; sin embargo, la reducción de la pobreza y la inclusión de estos sectores en los beneficios económicos de este crecimiento no se han desarrollado en paralelo. Trabajar desde el sector empresarial privado considerando aspectos de innovación y técnicas de gestión empresarial nuevas resulta una forma diferente de enfrentar la pobreza y reducirla, en particular en regiones emergentes y en donde puede resultar de mucha relevancia el estudio desde el interior de la base de la pirámide como complemento a los estudios que se realizan desde el exterior como observación ajena a la ralidad.

IV. METODOLOGÍA

El objetivo general de esta propuesta de investigación es:

Identificar la existencia de empresas que habiendo innovado en su modelo de negocio se hayan orientado a sectores de menores recursos de la población en la ciudad de Arequipa.

Los objetivos específicos son:

1. Caracterízar la población de bajos recursos económicos residentes en la ciudad de Arequipa.
2. Identificar los elementos que componen el modelo de negocio en los cuales existe innovación o intentos de innovación orientada a los sectores de menores recursos económicos en la ciudad de Arequipa.

La investigación propuesta es de naturaleza exploratoria. Utilizando como referencia el Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (2005); se va a utilizar como método para la recolección de datos el enfoque basado en el “sujeto”, para lo cual se ha considerado una muestra de doscientos profesionales que trabajen al momento de recolectar los datos en organizaciones empresariales de la ciudad. Cada profesional representará a una sola organización empresarial, realizando un filtro para determinar que la empresa representada esté formalmente establecida, tenga un tiempo de operación no menor a cinco años y un número mínimo de 30 trabajadores que nos asegure la representatividad de la muestra.

El tamaño de la muestra se ha determinado por el método denominado precisión a ciegas o lo que en términos prácticos se denomina a criterio.

El tipo de muestreo será por conveniencia y el método para el trabajo de campo será por centro de recolección en programas educativos de postgrado de las diferentes universidades de la ciudad.

La información a obtener es de naturaleza cuantitativa, la que se obtendrá mediante la aplicación de una encuesta de tipo ad hoc utilizando un cuestionario estructurado de aplicación por entrevista personal.

El procesamiento de información se hará en el paquete estadístico SPSS realizando el siguiente análisis de información:

1. Descriptivo.
2. Multivariable.
3. De confiabilidad.
4. De validez de variables.
5. Factorial exploratorio.
6. Proceso de factorización de items.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alvarez, C. (junio 2010). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergía e Innovación*, Escuela de Postgrado UPC.

Bezos, C. (s.f.). Innovar en modelo de negocio, la forma más rápida de ganar en competitividad. *Value Creation*.

Calderón, B. y Silva, V. (enero 2009). *Trabajar con la base de la pirámide o negocios inclusivos: una expresión de responsabilidad social estratégica*. Universidad Alberto Hurtado. PEEE-documento.

Céspedes, V. Jiménez, R. (Eds.). (2006). *Pobreza en Costa Rica*. III jornada anual de la academia de Centro América.

Chesbrough, H.; Innovación Abierta y Open Innovation Models (2000 y 2008). Modelos de negocio e innovación abierta: tipologías de evolución e intermediarios de innovación.

Chesbrough, H. and R. Rosenbloom (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence’s from Xerox corporation’s technology spin off companies, *Industrial and Corporate Change*, 11, 529–555.

Fundación Agbar y CIIL (2003). *Ejemplos de éxito en la base de la pirámide: los casos de Hindustan Lever, Cemex, SCH, Topy Top y Tetra Pak. La cadena de aprovisioanmiento en la base de la pirámide*. Documento.

Gibson, R., Brenes, E. y Barahona, J. (diciembre 2011). Campeones de la innovación en Latinoamérica. *INCAE Business Review*.

Hamel, G. (february 2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review.*

Heeks, R. (december 2012). Emerging markets, IT innovation for the bottom of the pyramid. *Communications of the ACM*.

Kay, C. (2007). Pobreza rural en América Latina: teorías y estrategias de desarrollo*. Revista Mexicana de Sociología*, 69(1) 69-108. Recovered from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32112619003>

London, T. (agosto 2009). Cómo realizar mejores inversiones en la base de la pirámide. *Harvard Business Review*.

López, G. (2006). *Perspectivas para el análisis de la innovación: Un recorrido por la teoría*. Universidad tecnológica de Pereira.

Marquez, J. (junio 2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*.

Martinez, J. y Carbonell, M. (marzo 2007). La sostenibilidad de los negocios con la base de la pirámide. *Harvard Business Review*.

Mutis, J. y Ricart, J. (segundo trimestre 2008). Innovación en modelos de negocio: La base de la Pirámide como campo de experimentación*. Universia Business Review*.

Mutis, J. y Ricart, J. (setiembre 2009). Réplica de negocios en la base de la pirámide para un mayor impacto y creación de valor. *Harvard Business Review*.

OCDE y EUROSTAT (2006). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (3ra. edición)

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* (Tesis de doctorado). Ecole des Hautes Etudes Comderciales de lUniversite de Lausanne.

Ostos, J. (2009). *Gestión de innovación: una revisión general de literatura*. –Lima, Universidad ESAN.

Pizarro, P. (2010). *Teorías de la innovación, cambio tecnológico y disparidad social: Evidencia desde Chile*. (Tesis de doctorado). Universita Degli Studi di Padova.

Prahalad, C.K. (2002). Strategies for the bottom of de economic pyramid: India as a source of innovation. *Reflections*, volume 3, number 4.

Prahalad, C.K. (2005). *La oportunidad de negocio en la base de la pirámide*. Grupo Editorial Norma.

Prahalad, C.K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of the breakthrough innovations. *J Prod Innov Manag*,

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004). *El futuro de la competencia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Deusto S.A. Ediciones.

Sandulli, F. y Chesbrough, H. (segundo trimester 2009). Open business model: Las dos caras de los modelos de negocio abiertos. *Universia business review*.

Varadarajan, R. (2009). Fortune at the bottom of the innovation pyramid: the strategic logic of incremental innovations. *Business Horizons*, 52.

Zott, C. y Amit, R. (tercer trimestre 2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*.

Zott, C. y Amit, R. (febrero 2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*.