



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas

La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Ingeniero Comercial
Modalidad: Artículo Académico**

Autoras:

Lourdes Silvana Carvallo Fárez

CI. 0105116958

Ana Gabriela López Alvarado

CI. 0105826796

Director:

Ing. Ind. José Santiago Jimbo Días Mba

CI. 0103710687

Cuenca – Ecuador

2019



RESUMEN

El presente artículo aborda la evolución de dos teorías como la Estrategia del Océano Azul (EOA) que inicia en el 2005 y manifiesta que el sector empresarial no debería enfocarse en la competencia destructiva, sino ampliar sus horizontes de mercado mediante la innovación; seguido del análisis de la Base de la Pirámide Económica (BDP) que nace en el 2002, brindando la oportunidad de inclusión social a la población con menores ingresos, dando inicio a la introducción del Negocio Inclusivo (NI) en el año 2005. Actualmente, estas dos teorías se manejan en el ámbito empresarial, pero no existe una articulación de las mismas, provocando que no se pueda identificar una similitud o diferencia, el artículo encontró varios elementos que permiten reconocer la relación entre la EOA y el NI del reciclaje tomando como punto de referencia la ciudad de Cuenca. La metodología utilizada fue un análisis cualitativo mediante revisión literaria con clasificación exhaustiva para un entendimiento global del contenido. La investigación arroja elementos comunes identificados en la EOA y los NI, concluyendo en el reconocimiento de una relación existente, considerando que el NI es una EOA permitiendo ser aplicable en varias industrias.

Palabras Clave: Estrategia. Negocio Inclusivo. Emprendimiento. Innovación. Pobreza.



ABSTRACT

This article presents the evolution of two theories: Blue Ocean Strategy (BOS) that begins in 2005 and shows that the corporate sector should not focus in a destructive competition, but extend its market horizons, through the innovation; followed by an Economic Base Pyramid analysis (EBP) that begins in 2002, giving a social inclusion opportunity for low income population, starting with the introduction of an Inclusion Business (IB) in the year 2005. Currently, these two theories work in a corporate sector but there is not any articulation for them; for this reason, we are not able to identify similarities or differences. The article finds many elements that allow us to recognize the relationship between BOS and IB of recycling business, taking the city of Cuenca as a benchmark. The methodology used was a qualitative analysis through a literary review with a comprehensive classification to get a global understanding of this content. This research gives common elements identified in BOS and IB, and we concluded that there exists a relationship between them; considering that IB is a BOS it can be applied in many industries.

Keywords: Strategy. Inclusive Business. Entrepreneurship. Innovation. Poverty.

JEL: L1, M00, M14, M21, O44



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Ana Gabriela López Alvarado en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Ana Gabriela López Alvarado

C.I: 0105826796



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Lourdes Silvana Carvallo Fárez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Lourdes Silvana Carvallo Fárez

C.I: 0105116958



Cláusula de Propiedad Intelectual

Ana Gabriela López Alvarado, autora del trabajo de titulación "La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Ana Gabriela López Alvarado

C.I: 0105826796



Cláusula de Propiedad Intelectual

Lourdes Silvana Carvallo Fárez, autora del trabajo de titulación "La estrategia del océano azul y su relación con el negocio inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca-Ecuador", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de febrero de 2019

Lourdes Silvana Carvallo Fárez

C.I: 0105116958



1. INTRODUCCIÓN

La aplicación de la EOA permite lanzar productos y servicios de calidad consiguiendo la aceptación de los consumidores y poder explorar nuevos nichos de mercado (Kim y Mauborgne, 2005), esta estrategia no solamente puede ser implementada por grandes empresas sino por nuevos emprendimientos inclusivos (Mendoza, 2013). El NI nace con la teoría de la fortuna en la BDP creada por Prahalad y Hammond (2005) donde establecen que las personas pertenecientes a este sector pueden formar parte de los procesos productivos de las empresas, logrando obtener beneficios para ambas partes y el desarrollo social.

Actualmente, estas dos teorías se manejan en el ámbito empresarial, pero hasta el momento no se ha realizado un análisis académico – científico que demuestre la relación entre ellas, por lo que se aprovechó la oportunidad de realizar un artículo para determinar su similitud mediante la elaboración de un cuadro con elementos comunes, características de la EOA y su respectiva aplicación de NI en la ciudad de Cuenca-Ecuador, enfocado al trabajo realizado por recicladores de residuos sólidos potencialmente reciclables como son el papel, cartón, plástico y metal, etc. Esta EOA denominada NI es un gran desafío para ser tomado en la industria del reciclaje por generar un cambio sistémico en cuatro ámbitos como son: la condición económica de los recicladores, políticas públicas incluyentes, fabricar productos promoviendo el cuidado ambiental y en el sector privado agregando a los recicladores en su Cadena de Valor (CDV) (AVINA, 2015).

2. METODOLOGÍA

El diseño metodológico utilizado fue un análisis de investigación cualitativa mediante el estado del arte que consistió en la búsqueda, clasificación y selección de información documental en artículos científicos que pertenecen a revistas y libros relacionados a la EOA y el NI, considerando una logística de búsqueda por medio de diferentes bases de datos como Scopus, Latindex y Google Académico, introduciendo palabras claves como: negocio inclusivo, estrategia del océano azul, emprendimiento, base de la pirámide económica, liderazgo e innovación de valor.



Para la selección de los artículos, se priorizó dos aspectos; primero que hayan sido publicados en revistas científicas indexadas en inglés y español y segundo se tomó como preferencia estudios realizados en países con un sistema económico en vías de desarrollo, debido a la falta de publicaciones en países industrializados por la diferencia del contexto cultural con enfoque en la innovación. Se encontraron 89 artículos que cumplen con los criterios antes mencionados y para el análisis e interpretación de la información en las investigaciones consultadas se priorizó datos relacionados a la ubicación, metodología, hallazgos y conclusiones, posteriormente se realizó una matriz (Ver Anexo 1) con número y porcentaje de incidencia de los elementos comunes más significativos en el total de artículos, siendo los más representativos los siguientes: innovación de valor, liderazgo, bajo costo, inclusión social, base de la pirámide, responsabilidad social empresarial, nichos de mercado, cadena de valor, competitividad.

3. REVISION DE LITERATURA

3.1 Estrategia del Océano Azul

- **Origen del Concepto de La Estrategia del Océano Azul.**

La EOA fue desarrollada por Kim & Mauborgne (2005), quienes la definen como una herramienta analítica, conceptual e innovadora cuyo objetivo es abordar la competencia desde una nueva visión que desafíe el tradicional enfoque de imitar y superar lo que hacen los competidores, al cual lo denominan océano rojo, para enfocarse en la propia empresa como único competidor, permitiendo la generación de nuevos mercados que aporten al crecimiento de las empresas, entendiéndose a esta forma de actuar como océano azul, requiriéndose que la organización desarrolle elementos como: la innovación de valor, liderazgo y diferenciación a bajo costo.

Kim & Mauborgne (2005) indican que a la innovación de valor se la puede entender como la piedra angular de la EOA, Orlov & Chubarkina (2017), coinciden con este criterio y determinan que la innovación de valor es un elemento que considera a todas las actividades de una empresa que conllevan al crecimiento de la misma, el cual según (Gómez & Garrido, 2011; Leavy, 2018; Pulgarín & Rivera, 2012) se logra a través de la innovación del



modelo de negocios de la empresa, con base a la diferenciación del producto o servicio, en el que además debe existir un alineamiento entre el precio, costo y utilidad.

Por otra parte, (Díaz, 2014; Stivale & González, 2012) priorizan que la innovación es un factor que acorta el ciclo de vida de los productos, estableciendo que las empresas deben enfocarse más en la demanda que en la oferta, basándose en elementos como diseño, operaciones y cliente, evidenciando la relación directa que existe entre la innovación, las expectativas del cliente con respecto al precio y a la preocupación que tienen las personas por el medio ambiente.

Por lo anteriormente mencionado (Latorre et al., 2015; Zarate & Gutiérrez, 2013) establecen que la innovación de valor debe considerar también a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la inclusión social, desde este punto de vista (Che et al., 2014) describen que las personas que se encuentran en la BDP, son consideradas como fuente de innovación, debido a que crean productos relacionados con aspectos medioambientales, en este sentido, se evidencia que esta forma de innovar es aplicada por muchas empresas a nivel mundial, con mayor incidencia en Latinoamérica, debido a que se enfrentan a grandes desafíos para fomentar crecimiento económico (Avila, 2018), permitiéndoles involucrarse en una nueva ruta estratégica, a la cual (Rodríguez & Antolinez, 2015; Wee, 2017) la definen como mercados no explotados o nuevos modelos y a los que se los denomina además como océanos azules.

Con respecto al liderazgo (Buengele et al., 2018; Lupano et al., 2007) lo definen como un proceso en el que una persona denominada líder logra por medio de la comunicación tener cierta influencia sobre los miembros de la empresa, con el fin de alcanzar metas y objetivos comunes, Sierra et al. (2010) identifican dos tipos de liderazgos como son: el liderazgo transformacional que determina a los líderes de las empresas como influyentes sobre los miembros de la misma y viceversa; y el liderazgo situacional estableciendo que los líderes deben ser flexibles a los cambios y desarrollo de los miembros de la organización, lo que les convierte en emprendedores e innovadores.

En este contexto Borges & Montero (2013) indican que aparte del concepto y las diferentes clasificaciones de liderazgo es imperativo el desarrollo de cuatro



beneficios para el mercado en el que participan las empresas como: generación de nuevos productos, brindar servicios de calidad a los clientes, reducción de los costos y una mejora en los canales de distribución, para prolongar el tiempo de sus productos en el mercado y generar más ingresos, por medio de cuatro enfoques descritos por Kim & Mauborgne (2014) como son: 1) enfoques en hechos y actividades para el logro de objetivos, 2) vincular el liderazgo a las situaciones del mercado, 3) distribuir liderazgo a todas las áreas de la empresa y 4) búsqueda de actividades con alto impacto y bajo costo.

Este cuarto enfoque se encamina hacia la definición de diferenciación y bajo costo, a la cual (Kim & Mauborgne, 2005; Lillo et al., 2007) la conceptualizan como la capacidad que tienen las empresas para brindar a sus consumidores un producto innovador tanto en calidad como en los atributos mediante costos bajos, los cuales según (Kesavayuth et al., 2017; Sharma, 2016) se logran mediante un trabajo exhaustivo en el modelo de negocios de la empresa, a través de incurrir en bajos costos de producción, obteniendo como resultado un precio accesible para los consumidores con la finalidad de que satisfagan sus necesidades, lo cual se ve reflejado en un incremento de la demanda de los productos o servicios que ofertan las empresas y posteriormente en un aumento de sus utilidades.

Sin embargo, Zúñiga (2012) evidencia una crítica acerca de la posibilidad de la creación de productos o servicios a bajo costo y determina que los mismos al ser altamente diferenciados tendrán un alto costo, por lo tanto, define que las empresas deben pensar en la implementación de la EOA de forma coherente con la dinámica del mercado y reconocer que la diferenciación es creada en la CDV de las empresas, mediante el valor que genere cada una de ellas (Benítez, 2012).

A partir de la diferenciación, las empresas logran el liderazgo en costos por medio de un precio más competitivo y cuando la competencia desaparece, sin embargo, Correia et al. (2015) aportan que esta teoría contradice uno de los fundamentos estratégicos que determina que las empresas siempre tienen que escoger entre la posibilidad de agregar valor a un producto cobrando más que el precio habitual o brindar productos menos diferenciados a un precio más



bajo, sin embargo, Carrillo et al. (2015) describen que para lograr diferenciación los líderes de las empresas deben dejar de lado la competencia y enfocarse en la competitividad, por lo que es necesario diferenciar estos términos, Martínez & Carmona (2009) definen a la competencia como la disputa entre dos o más empresas establecidas en un mismo mercado, que ofrecen el mismo producto o servicio y tienen como objetivo superar a sus rivales; Bernal et al. (2012) definen a la competitividad como la capacidad que tienen las empresas de producir bienes o servicios de calidad para un mercado determinado, logrando mayor preferencia por los consumidores.

Por lo tanto, (Chirinos, 2011; Orlov & Chubarkina, 2017; Vargas et al., 2015) establecen que los elementos mencionados anteriormente se enfocan en crear y captar nueva demanda, introduciéndose en un océano azul que está constituido por un nicho de mercado aún no explorado, con base a este apartado Kamal & Dionne (2015) establecen que en este punto las empresas tratan de atraer a un nuevo grupo de clientes a los que se les denomina los no clientes, con el objetivo de que la competencia pierda sentido, sin embargo, Agnihotr (2015) contradice este criterio, priorizando que existe la posibilidad de que una parte de los no clientes identificados no accedan al nicho de mercado esperado, debido a que no tienen convicción de lo que la empresa ofrece, razón por la cual es imprescindible que las mismas implementen los tres elementos de la EOA de manera adecuada, basándose en las necesidades de cada segmento de mercado, captando de este modo nueva demanda y generando utilidades para el crecimiento de las empresas.

- **Evolución Operativa de la Estrategia del Océano Azul.**

Cervilla & Puente (2010) priorizan que se debe entender a profundidad la metodología para implementar la EOA y sugieren el establecimiento de ocho preguntas que respondan aspectos como el mercado, la empresa, los consumidores, océanos azules, fronteras de mercados, oferta, fronteras del nuevo mercado y la ejecución de la EOA, convirtiéndose en puntos claves para obtener resultados positivos en las empresas.

Además, Pineda (2009) establece al mapa estratégico como una herramienta importante para reconstruir fronteras de mercados convirtiéndose en una gran oportunidad para las empresas pequeñas, (Lohtandeet al., 2017; Mendoza,



2013) precisan que esta estrategia es aplicable tanto para empresas que se encuentran establecidas en el mercado como para nuevos emprendimientos que parten desde cero.

Por otra parte Puente & Auletta (2009), coinciden con este criterio, sin embargo ratifican que cuando se habla sobre posicionamiento de mercado, Kim & Mauborgne (2005) al plantear la EOA solo citan ejemplos de grandes empresas, las mismas que se ven amenazadas por el ingreso de pequeñas o nuevas empresas, en este sentido Kim & Mauborgne (2009) aportan que es necesario implementar una estrategia que defina el entorno de las empresas en lugar de dejar que el entorno defina la estrategia.

Al mismo tiempo, (Barreda, 2013; Becker, 2006; Wee, 2017) contribuyen que existen dos limitaciones de esta estrategia, la primera limitación hace referencia a la creación de los océanos azules, en la que afirman que los competidores siempre tratarán de imitar sus estrategias y en algunos casos logrará superarlos y la segunda es conocer si ha sido implementada con eficiencia y eficacia, para lo cual aportan que debería existir un seguimiento luego de haber implementado la EOA, determinando al Cuadro de Mando Integral como la herramienta adecuada para conocer los resultados, la misma que debe considerar a una parte importante de la empresa que son los clientes y su fidelización que se evidencia el crecimiento de las empresas, sin embargo, (Lohtande et al.,2017; Valencia, 2008) priorizan que parte importante para el crecimiento empresarial se le atribuye a la experiencia que poseen los empleados y la forma en que logran llegar hacia los consumidores, convirtiéndose en un factor importante de innovación constante que permite reducir los costos mediante la eficiencia en los procesos provocando una espiral de productividad que da como resultado una eficiencia en costos, que es complejo de imitar para los competidores, debido que se convierte en un desafío para las empresas.

En este sentido, (Kim & Mauborgne, 2005; Salamanca et al., 2017) mencionan que para medir la eficacia y eficiencia de esta estrategia es necesario poseer tres cualidades como: 1) foco, en el que se refleje el perfil estratégico o la curva de valor de la empresa, para enfocarse en las variables que aporten mayor valor, 2) Divergencia, con una curva estratégica diferente, se muestran



variables que no se han considerado hasta el momento y 3) mensaje contundente.

A partir de las cualidades obtenidas en la EOA, autores como Wengel et al. (2010) han investigado casos de empresas para conocer lo que sucede luego de implementar la EOA, concluyendo que los océanos azules siendo nuevos mercados, no duran para siempre dado que las empresas se fundamentan en una idea y con un objetivo que luego de cumplirlos son olvidados y se convierten en obsoletos en algunos casos debido a que los líderes de las empresas no saben mantener el ritmo de la innovación, sin embargo, Kesavayuth et al. (2017) contradicen este criterio estableciendo que las competencias no se desgastan ni desaparecen con el tiempo, al contrario se fortalecen obteniendo como resultado un alto posicionamiento en el mercado y es muy difícil que estas empresas tengan competidores.

Luego de conceptualizar a la EOA, describir cada uno de los elementos y estructurar la forma operativa de la aplicación de esta estrategia, es necesario mencionar que esta estrategia abarca diferentes industrias sin especificar una en particular, sin embargo se menciona en primera instancia uno de los casos más conocidos como es el Circo del Sol, además de un caso analizado de la empresa de turismo conocida como la Fundación de Ciudades Medias de Andalucía (CMA) analizada por Torres et al. (2013); En ambos casos se observó que el crecimiento de las empresas ha disminuido con el paso del tiempo, por tal motivo optaron por la implementación de estrategias innovadoras que aporte su crecimiento, en este sentido Vini Cosmetics, es una empresa de la India la cual no tuvo gran acogida en el mercado, por tal motivo su gerente decidió comprender las necesidades de las personas y desde ese punto innovar en sus marcas, convirtiéndose en la empresa pionera en la construcción de marcas con base en varios segmentos de mercado (Sharma, 2016), todos los casos mencionados implementaron la EOA, basándose en la innovación, logrando diferenciación, crecimiento y liderazgo en el mercado, obteniendo resultados a largo plazo y manteniendo todo lo que han logrado.



3.2 Negocios Inclusivos

- **Los Negocios Inclusivos y la Base de la Pirámide Económica.**

El origen del NI se sustenta en la teoría de “La Fortuna en la Base de la Pirámide” desarrollada por Prahalad & Hart (2002), exponen que la pirámide económica se puede dividir en niveles de acuerdo a los ingresos anuales per cápita y determinan que en la BDP se encuentran alrededor de 4.000 millones de personas llamadas pobres, denominación otorgada en función a los ingresos económicos, es decir, con ingresos inferiores a USD\$ 1,500.00 anuales y menos de USD\$ 3.00 al día, por lo que se cumple al decir que una persona es pobre porque sus ingresos no cubren totalmente sus necesidades básicas (Marquéz, 2007).

En términos generales, la comunidad que se encuentra en la BDP refleja una ventaja para las empresas por ser un nicho de mercado por atender, ofreciéndoles productos o servicios que estén dentro de sus posibilidades económicas, con base en esta iniciativa y agregándole el término de inclusión, las personas que conforman la BDP, también pueden ser vistas como proveedores o socios estratégicos, formando parte de la CDV de las empresas, de esta forma nace el término de NI con el objetivo de obtener un beneficio para el sector vulnerable como es combatir la pobreza y mejorar su calidad de vida devolviéndoles la dignidad humana que es un derecho que posee cada persona y por el lado de las empresas innovar sus procesos productivos usuales o reducir sus costos (Hahn, 2012; Jones, 2016; Prahalad & Hammond, 2005)

Con el objetivo de tener un entendimiento más integral de NI, para (Licandro & Pardo, 2013; Peerally et al., 2018; Vidal, 2008) los NI resultan ser una estrategia con cuatro elementos importantes; organización en emprendimientos productivos, integración de las comunidades locales en el desarrollo de habilidades, redes comerciales y sociales, disponer de herramientas necesarias para su evolución en conjunto con las empresas privadas y gubernamentales a través de diversas actividades innovadoras y obtener de manera directa una mejora en la calidad de vida de la BDP.

Desde el punto de vista de Márquez et al. (2009) la creación del NI requiere de innovación paciente, pues la misma es considerada una inversión a largo plazo,



sin embargo, este tipo de negocio tiene una característica que hace muy notorio el adjetivo de inclusivo y es la gran posibilidad de que las personas mediante el trabajo asignado, se acerquen a las condiciones de vida que aspiran.

En consecuencia, cabe la necesidad de enfocarse en la diferencia que existe entre el objetivo de los NI y la RSE, según menciona Sabogal (2008) la RSE comienza a partir del siglo XIX con asistencia social, obras de caridad realizadas por la iglesia y financiadas a través de donaciones privadas y a requerimientos de orden fundamentalmente ético o religioso.

En la medida que el proceso de conceptualización de NI avanza, Ezequiel (2010) cuestiona la distancia que quiere marcar Prahalad & Hammond (2005) entre NI y RSE al inicio de su teoría publicada en el 2002 como la fortuna en la base de la pirámide, indica la escasa relación de filantropía e ideas de RSE y en otro apartado observa que las empresas multinacionales típicamente se relacionan con la pobreza solo mediante RSE.

Desde el punto de vista de Bruni & González (2010) identifican a la filantropía como la ayuda brindada a una persona con escasos recursos económicos, pero no prioriza procesos de transformación en las comunidades para combatir la pobreza. En definitiva, (Sosa, 2014; Virah-Sawmy, 2015) precisan que el objetivo de la RSE es conseguir un triple resultado al trabajar con el ámbito social, ambiental y económico y en consecuencia a los comportamientos erróneos que tiene la empresa con sus colaboradores y la mayoría de acciones relacionadas a la RSE, Bustamante & Muñoz (2017) determinan una serie de limitantes como es la desconfianza de los actores locales y comunidades con las instituciones, la desmotivación o la búsqueda de intereses individuales y no un beneficio común.

Es importante contemplar todos los aspectos necesarios para la inclusión, principalmente crear un ambiente de confianza entre la BDP y la empresa, sus propuestas para trabajar con sectores vulnerables necesitan recuperar credibilidad de inclusión y con esto obtener posibles ventajas competitivas junto con habilidades encontradas en estos pequeños productores, estas ventajas serían las variables concretas que determinan el éxito y sostenibilidad del negocio, las cuales están muy alejadas de los conceptos de filantropía



corporativa y RSE (Cano, 2016 ; Hernández, 2015 ; Jiménez et al., 2018 ; Montenegro et al., 2017).

Se identifica como factor clave la decisión y convicción de los altos ejecutivos para cambiar su gestión y formar alianzas estratégicas, así como también la participación de entidades del sector público y entidades financieras por los altos costos que genera un emprendimiento en su inicio (Likoko & Kini, 2017; Vidal, 2008).

Sin embargo, muchos de los pequeños negocios que tienen en sectores vulnerables, generalmente solo cubre necesidades que sectores aledaños no pueden obtener. Autores como (Cervilla & Puente, 2013; Betancourt & Sagebien, 2013) coinciden que en Venezuela y muchos lugares de América Latina, estos pequeños emprendedores no aspiran a crecer puesto que sus costos son bajos y la mano de obra no es calificada debido a la falta de soluciones financieras, simplemente atienden a los clientes vecinos o compañeros de trabajo por solidaridad (Marín, 2013; Van Haeringen & Jongh, 2010).

Por otra parte, para Castellano et al. (2015) un factor determinante de éxito o fracaso de NI es la participación del gobierno, con ciertas políticas o distintos programas pueden paralizar el desenvolvimiento o avance que tengan los mismos. De igual manera (Lashitew & van Tulder, 2017; Pineda & Falla, 2016) expresan que los actos de corrupción o la burocracia por parte del gobierno de países en vías de desarrollo, representa un gran obstáculo principalmente a las poblaciones vulnerables que tienen consecuencias negativas en el avance socioeconómico, confirman que la participación del gobierno en lo que se refiere a ayuda sanitaria, créditos asociativos, incorporar al sector privado o las políticas para conformación de pequeños productores es sumamente importante para su sostenibilidad.

Hasta el momento, el enfoque del NI mantiene una relación entre lo social y lo económico tomando como objetivo un desenlace recíproco entre las empresas y la BDP, es decir, alinea los objetivos en común que tendrían los participantes, de aquí surge el concepto de valor compartido y a más de esto se agrega el factor ambiental propuesto por (Chamberlain & Anseeuw, 2017; Porter & Kramer, 2011).



Complementando esta definición y enfocándose en el ecosistema, se determina que las consecuencias de la insostenibilidad ambiental en distintas regiones del planeta experimentan las comunidades pobres, es decir, las inundaciones, sequías o incendios provocan desventajas para pequeños productores por su lenta recuperación y en respuesta a este desbalance, se busca conciliar el crecimiento económico con las necesidades sociales y la eficiencia ambiental (Gutiérrez & Lobo, 2016; Hart et al., 2016; Pineda, 2014).

- **Principales sectores de aplicación de Negocios Inclusivos**

A partir de estudios que se detallan a continuación, se conoce que el NI se ha desarrollado en sectores como agrícola y manufactura (Ickis et al. 2009; Lizarralde, 2012; Márquez et al. 2009) mencionan que alrededor del 90% de las unidades productivas en América Latina son microempresas y Pymes, las cuales en su gran mayoría colaboran para el desarrollo de un NI y de igual manera se establece que la producción mundial del cacao se encuentra en países que pertenecen a los continentes de África (Ghana, Costa de Marfil, Nigeria) y Asia (Indonesia), permitiendo la inclusión de pequeños agricultores a las cadenas de suministro (Sjauw-Koen-Fa et al., 2018). A continuación se presenta la Tabla 1 con los principales objetivos de cada sector y el lugar de su aplicación con éxito:

Tabla 1: Principales sectores para la aplicación de Negocios Inclusivos.

SECTOR	OBJETIVO	LUGAR DE APLICACIÓN	AUTOR
AGRÍCOLA	La población más vulnerable se encuentra en los sectores rurales y su gran oportunidad de ofrecer cultivos y cosechas hace que formen parte de la CDV de empresas dedicadas a ofrecer productos comestibles.	Costa Rica, Nicaragua, Colombia, Paraguay, Chile, Ghana y Costa de Marfil.	(Enríquez et al., 2016; Iberbuden, 2016 Márquez et al. 2009; Sjauw-Koen-Fa et al., 2018)
MANUFACTURERO	Sacar a los recicladores de las calles y conseguir un progreso al	Cuenca-Ecuador y Uruguay	(Jimbo, 2016; Licandro y Pardo, 2013; EIU, 2017;



	formar parte de emprendimientos asociativos.		AVINA, 2015)
--	--	--	--------------

Elaboración: Autores

De los diversos objetivos del NI, analizando principalmente los sectores de agricultura y manufactura, en la Tabla 1 es posible identificar que en el sector agrícola se encuentran las personas que pertenecen al sector rural y se demuestra la gran oportunidad que obtiene la población de la BDP de mejorar su nivel de vida y en el segundo sector de manufactura se toma en cuenta la problemática ambiental que trata sobre la contaminación por el crecimiento de desechos sólidos en el área urbana, aquí se encuentran los recicladores informales, es decir, recicladores que no son parte de alguna asociación y que realizan su trabajo con el fin de ganar dinero pero a su vez cumplen con un objetivo de mucho interés para el sector empresarial sobre RSE como es la preservación del medio ambiente, de esta manera las personas con escasos recursos de ambos sectores han sido incluidos a la CDV de las empresas, por lo tanto, a partir de estos casos se demuestra que el NI tiene como finalidad el desarrollo social y económico de la BDP.

- **Negocio Inclusivo del reciclaje en Cuenca-Ecuador, análisis de realidad local.**

Según datos proporcionados por EMAC-EP, hasta el año 2017 del total de desechos y residuos, el 25.8% es material inorgánico aprovechable y en la ciudad tan solo el 19,2% es recuperado, de este total el 32,1% es cartón, el 10,6% es papel blanco, el 10,2%, es vidrio, el 8,6% es chatarra, el 7,7%, es plástico suave, el 7,6% son PET y por último el 6,8% es soplado, a su vez se identifican como los materiales mas significativos y recuperados al mes por parte de los recicladores en diversos lugares de la ciudad.

En Cuenca existen asociaciones de recicladores legalmente constituidas y registradas en la EMAC-EP, en la actualidad existen siete y constan como; Corporación ARUC, Corporación AREV, Asociación Solidaria del Sur Feria Libre, Asociación San Alfonso-Centro Histórico, Organización Pichacay, Asociación El Chorro y Asociación Cristo Rey.

Actualmente, existen alrededor de 246 recicladores de base, esto es un 41,3% de recicladores asociados y un 58,7% de recicladores no asociados, con



respecto a recicladores de base, el 76,7% son mujeres y el 23,3% son hombres, la edad promedio es de 45 años, la mínima es de 17 años y la máxima de 77 años, en cuanto al nivel educativo existen resultados que llaman la atención pues se identifica que el 75,7% de mujeres asistieron a la primaria y el 24,3% de ellas no recibieron ningún tipo de educación escolar; a diferencia del género masculino, el 88,6% de hombres asistieron a centros educativos y el 11,4% no recibió formación académica. En efecto, es importante resaltar la desventaja que tiene el género femenino en obtener oportunidades laborales por lo que han visto al reciclaje como una de ellas.

En términos de ingresos, se determina que por su actividad de reciclaje, el tiempo que se dedican y de acuerdo al volumen de residuos recolectados al mes, el 52,7% de los recicladores de base perciben a lo sumo \$100,00; el 22% perciben entre \$100,00 y \$150,00; el 16% entre \$150,00 y \$200,00 y por último el 9,30% percibe una cantidad mayor a \$200,00.

Finalmente, se identifica la participación de las empresas conjuntamente con la BDP en este caso lo recicladores de residuos sólidos, a través del concepto de NI, es decir, empresas como Novacero S.A que tiene como actividad la producción de materiales de acero para la construcción, ha permitido a los recicladores formar parte de su CDV siendo proveedores de la materia prima (chatarra), lo que permite optimizar costos en sus procesos productivos y a su vez un progreso en la calidad de vida de los recicladores otorgándoles acceso a capacitaciones para mejorar su productividad. (Cajamarca & Bueno, 2018)

4. RESULTADOS

4.1 Comparación de elementos comunes de la Estrategia del Océano Azul y el Negocio Inclusivo

Por otro lado, mediante un estudio exploratorio de naturaleza cualitativa, se realizó un análisis de contenido en 89 artículos científicos y consecuentemente se elabora una matriz que representa el número de frecuencia y el porcentaje de incidencia de los elementos más representativos en ambas teorías, es decir, se consideran como elementos más importantes debido a su porcentaje de intervención que supera el 40% (Ver Anexo 1) obteniendo como resultado los siguientes valores: Innovación de valor 75,3%; Liderazgo 70,8%; Bajo Costo 52,8%; Inclusión Social 58,4%; Base de la Pirámide 50,6%; Responsabilidad



Social Empresarial 40,4%; Nichos de Mercado 55,1%; Cadena de Valor 48,3%; Competitividad 67,4%.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos mediante la revisión literaria de ambas teorías y en esta sección se evidencia la relación entre la EOA y el NI, es relevante destacar que a lo largo de la investigación se logra determinar que las características de la EOA son aplicadas al momento de ejecutar un NI, por esta razón se presenta la tabla 2 que integra tres puntos primordiales, primero los principales elementos comunes entre las dos teorías, segundo las características identificadas en el estudio de la EOA y tercero casos de aplicación de NI siendo el enfoque principal el reciclaje de residuos sólidos en la ciudad de Cuenca.

Con datos proporcionados por AVINA (2015) y Cajamarca & Bueno (2018) sobre recicladores de base (miembros de una asociación) de residuos sólidos en Cuenca-Ecuador, se demuestra que la ejecución de NI efectivamente es entendido como una estrategia en la línea de la EOA:

Tabla 2: Aplicación de elementos de EOA en la ejecución de un NI.

	ESTRATEGIA OCÉANO AZUL	NEGOCIO INCLUSIVO
ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS	APLICACIÓN
Innovación de valor	Alineación entre el precio, costos, utilidad y el enfoque hacia nuevos mercados (Leavy, 2018; Pulgarín & Rivera2012).	En Cuenca-Ecuador mediante el reciclaje de plástico llevado a cabo por recicladores de base, empresas como ENKADOR S.A elaboran diversos hilos, cuerdas y filamentos sintéticos de poliéster y nylon para el uso de la industria textil. (AVINA, 2015; Márquez et al. 2009)
Liderazgo	Influencia del líder sobre los participantes para alcanzar metas y objetivos prolongando su permanencia y la de sus productos en el mercado, por medio de actividades de alto impacto y bajo costo, generando más ingresos (Buengele et	RENAREC es una organización de reciclaje inclusivo conformada por recicladores de base a nivel nacional y se ha fortalecido de manera significativa tanto a nivel administrativo, operativo y político, esto permite confirmar lo expuesto por



	al.,2018; Lupano et al., 2007).	Sagebien (2013).
Bajo Costo	Implementación de estrategias que se traducen en la reducción de los costos totales e incremento del valor para los consumidores (Kesavayuth et al., 2017; Kim & Mauborgne, 2005).	Con base al trabajo realizado por recicladores de plástico, según AVINA (2015) la empresa INTERCIA de la ciudad de Cuenca ha iniciado un proceso de uso de material PET reciclado para la producción de botellas para uso alimenticio y a su vez, el lograr fabricar botellas de PET con mayor material reciclado forma parte de sus objetivos, este caso confirma lo expuesto por (Iberbuden,2016; Enríquez et al., 2016).
Inclusión social	Se debe incluir a las personas con bajos ingresos y que se encuentran ubicadas en la base de la pirámide, para mejorar su calidad de vida (Che et al., 2014; Zárata & Gutiérrez, 2013).	Según Licandro & Pardo (2013) con casos de NI aplicado en Paraguay y en Ecuador a través del Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017, se promueve la inclusión económica y social para el acceso al trabajo digno. En Cuenca, empresa NOVACERO ha desarrollado un proyecto denominado NOVARED que ofrece capacitación, tecnificación básica y capital de trabajo para que puedan operar pequeños empresarios que incluyen a recicladores de base dentro de su proceso.
Base de la Pirámide	Herramienta en la que se puede clasificar a las personas, en base a los ingresos percibidos por medio de una actividad económica que realicen, las mismas que buscarán implementar estrategias con la finalidad de lograr un crecimiento tanto personal como social	La teoría de Prahalad & Hammond (2005) se cumple en la ciudad de Cuenca, se evidencia la inclusión de la base de la pirámide a través del reciclaje de residuos sólidos con recicladores de base.



	Latorre et al. (2015).	
Responsabilidad Social Empresarial	Preocupación por parte de las empresas por mejorar la vida de la sociedad enfocándose en los ambientes ecológicos, logrando una reducción significativa de la competencia (Avila, 2018; Zárate & Gutiérrez, 2013).	(Sosa, 2014; AVINA, 2015) mencionan la RSE y en Cuenca-Ecuador la participación del estado, gobierno central y gobiernos locales, se apegan a la normas vigentes en temas ambientales como la obligatoriedad para la clasificación de residuos sólidos, así como también en términos sociales dentro del marco de la Economía Popular y Solidaria.
Nichos de Mercado	Fase en la que se identifica el producto o servicio que las empresas ofertarán y el mercado en el cual participarán, esta búsqueda es una herramienta útil para que las empresas puedan explorar nuevos mercados, captando nueva demanda (Chirinos, 2011; Kamal & Dionne, 2015).	Recicladores de base que están al frente de centros de acopio de residuos sólidos, forman parte de un nicho que empresas pueden aprovechar para formar alianzas estratégicas generando interesantes propuestas para la inclusión económica y social de recicladores a nivel nacional. De esta manera se cumple la teoría de Porter & Kramer (2011) de valor compartido.
Cadena de Valor	Actividades que generan valor a la empresa y el valor que representa cada una de ellas, con el objetivo de crear diferenciación en el mercado Benítez (2012).	Empresa ADELCA, ha desarrollado proyectos que consisten en la recuperación de material a través de recicladores de base, sus residuos son entregados a un proveedor mayorista que funciona como un centro de acopio que se encarga de clasificar, compactar o cortar. Por lo que en la revisión literaria, Vidal (2008) coincide con esta perspectiva.



Competitividad	Capacidad que tienen las empresas de producir bienes o servicios para un mercado determinado, con el objetivo de lograr un alto grado de preferencia por parte de los consumidores en comparación con el resto de empresas (Bernal et al. (2012).	Las exigencias actuales en el mercado de reciclaje obliga a los recicladores a ser competitivos, ofreciendo productos de buena calidad y bajo costo según datos (AVINA, 2015; Lizarralde, 2012; Márquez et al., 2009).
-----------------------	---	--

Elaboración: Autores

Si bien es cierto que una característica elemental de la EOA es el enfoque en la innovación propia y a su vez el enfoque de NI es la inserción social de la BDP con la colaboración empresarial, en Cuenca se han cumplido estos enfoques mediante empresas que han permitido la inclusión de recicladores de residuos sólidos en su CDV y al mismo tiempo han realizado cambios en sus procesos de producción dejando en evidencia su éxito a través de reducción de costos y una mejora continua en sus productos siempre teniendo presente el cuidado ambiental que tiene como objetivo el reciclaje.

Con base a la información obtenida a través del cuadro de elementos comunes se encontró que los casos de NI ejecutados en la ciudad de Cuenca en la industria manufacturera del reciclaje, no prioriza la competencia, puesto que al relacionar el NI con la EOA cumple la característica de ser competitivo en el instante que las empresas consideran a la BDP como socios estratégicos, ofreciéndoles sostenibilidad y sustentabilidad por su tiempo prolongado en el mercado.

La combinación de estas dos teorías ha creado expectativas de replicabilidad hacia otros contextos o áreas, si bien en esta investigación se logró identificar dicha combinación como un modelo de negocio y el éxito que tuvo dentro de dos sectores como son: primario; con actividades sujetas a la adquisición de recursos de fuentes naturales como es la agricultura y secundario; o industrial con empresas dedicadas a la transformación de la materia prima en producto terminado integrando a la BDP en su CDV de forma eficiente mediante el reciclaje de residuos sólidos, otro sector que cumpliría con todos los parámetros que forman parte de los resultados entre la combinación de NI y



EOA citados en la Tabla 2 es el sector terciario o de servicios, siendo una opción la rama del turismo comunitario o turismo rural que tiene por objetivo:

“El turismo comunitario debe ser capaz de promover un desarrollo integral para las comunidades, mitigando la pobreza (material) a través de la generación de empleo e ingresos económicos complementarios, evitando la migración de su población, fomentando una distribución justa de los ingresos y contribuyendo a la conservación del medio ambiente”. (Inostroza, 2018, p.80)

Dicha comunidad posee características propias de la BDP como son; la conformación de personas con bajos ingresos, la existencia de necesidades y fortalezas que pueden ser desarrolladas mediante una planificación conjunta entre miembros, dirigentes comunitarios y organizaciones (entidades gubernamentales, sector público y privado, ONG's) a través de ordenanzas, leyes, normativas que articulen los intereses de forma compartida entre la comunidad y entidades participantes, obteniendo como resultado una mejora en la calidad de vida del sector vulnerable que pueden empezar a ser considerados como actores económicos y con esto generar equidad de oportunidades laborales, promoviendo el turismo sostenible y la inclusión.

El NI al ser también un emprendimiento social, es necesario medir su escalabilidad, Jablonski (como se citó en Cavazos J. & Giuliani A., 2017) determina la diferencia entre escalabilidad económica y social y define a la escalabilidad económica como la habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos y a la escalabilidad social como el incremento del impacto del propósito social orientado a una mejor y mayor magnitud de la atención de la necesidad o del problema social (Cavazos J. & Giuliani A., 2017).

En términos económicos el escalamiento en emprendimientos sociales tiende a ser un proceso más lento debido a varios factores como son; políticas económicas por parte del estado, escasas designaciones presupuestarias, la falta de sustentabilidad financiera y por los cambios que generaría en una cultura organizacional ya establecida. Sin embargo, es necesario resaltar que cada emprendimiento económico o social posee retos propios de sus modelos. “Después de una espiral de escalabilidad, se espera que los resultados se



observen especialmente en el incremento de utilidades para los emprendimientos económicos y en la multiplicación de la generación de bienestar social para los emprendimientos sociales” (Cavazos J. & Giuliani A, 2017, p.39). Dicho esto y a través de la Tabla 2, se puede evidenciar que a pesar de la resistencia al cambio de paradigmas mentales y la visión cultural dentro de una sociedad, se logra un incremento en cuanto a la escalabilidad social con la aplicación de NI del reciclaje en la ciudad de Cuenca, generando posibles soluciones al estilo de vida de recicladores de residuos sólidos sin perder la cualidad de inclusivo y ecológico.

De esta manera, se determina que la relación de estas dos teorías es significativa para las personas que se encuentran en la base de la pirámide, la participación de recicladores de base de residuos sólidos en la economía de la industria manufacturera permite confirmar el acceso a oportunidades laborales que brinda este NI y su mejora en la calidad de vida, suministrando sus necesidades básicas por lo que contribuyen al progreso social y el desarrollo económico en la ciudad.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La EOA ha sido aplicada por el sector empresarial de manera global sin especificar un sector en particular, enfocada en la innovación propia, sin embargo, esta teoría ha evolucionado y ha logrado cambiar la perspectiva de las empresas de tan solo mantener productos y servicios diferenciados sino también lograr una innovación metodológica de producción con la inclusión de la BDP. Por otro lado, el NI aplicado en distintos países a nivel mundial es un hecho que considera a las personas de la BDP como proveedores de materia prima para las empresas, en consecuencia, el NI se convierte en una estrategia innovadora empresarial, esto se puede confirmar por su porcentaje de participación que logra un 75% dentro de la matriz, esto permite ratificar el enfoque no solamente en las personas de sectores vulnerables sino también en sus procesos productivos buscando competitividad en el mercado.

Sin embargo, los nueve elementos comunes encontrados en esta investigación a través del análisis de contenido, también permiten identificar que la aplicación de la EOA denominada NI se puede convertir en un riesgo para las personas



que pertenecen a la base de la pirámide, a través de la matriz se puede identificar que la Responsabilidad Social Empresarial contiene un 40% y la Base de la Pirámide un 50% de incidencia, se concluye que la poca diferencia entre estos dos elementos se debe a que los líderes empresariales no mantienen el ritmo de innovación, puesto que una vez cumplido su objetivo principal de generar mayores ingresos, olvidan otros intereses como el de mejorar el estilo de vida de sus colaboradores y esto da como resultado la confusión de términos con filantropía o publicidad para mejorar su imagen corporativa.

A pesar de ello, se puede apreciar que esta iniciativa es aplicada con mayor incidencia en Latinoamérica, en donde gran parte de la población se encuentra ubicada en la BDP, debido a que no forma parte de ninguna actividad económica, desencadenando un alto nivel de pobreza, sin embargo, esta aplicación no es limitada y presenta grandes heterogeneidades tanto sectorial como geográficamente, siempre y cuando se cumplan con las condiciones de inclusión e innovación, introduciendo productos o servicios que mejoren la calidad de vida de sus consumidores, creando un impacto positivo en las personas que se encuentran en la BDP brindándoles oportunidades económicas y laborales, para lo cual es necesario que existan alianzas estratégicas entre estas personas y empresas, en este contexto se puede mencionar a la Fundación AVINA y al Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) como las instituciones que promueven los NI en Latinoamérica, al mismo tiempo se debe considerar al gobierno central como el ente que motive a las empresas a involucrarse en este tipo de modelo de negocio, por medio de la implementación de alianzas con los municipios y todo tipo de organizaciones públicas y privadas, volviéndolos atractivos a través de la inclusión de esta iniciativa dentro de leyes que brinden la generación de condiciones empresariales, fiscales y legales que aporten con beneficios, compensaciones y réditos, atrayendo a inversionistas que estén dispuestos a contribuir al desarrollo social y económico de cada país.

En este sentido, en los últimos años se ha detectado la efectividad de la aplicación de esta estrategia empresarial de NI a nivel de América Latina en el sector agrícola, por lo que se sugiere a entidades de la industria del reciclaje



su mayor participación en este modelo de negocio, a través de las características de sostenibilidad y sustentabilidad tanto para recicladores como empresarios y de esta manera demostrar además del concepto filosófico, el impacto que causa la aplicación operativa de estas teorías estrechamente relacionadas.

En la ciudad de Cuenca, se evidencia el éxito de esta estrategia entendida como NI que está encaminada a preservar el medio ambiente, la mejora continua en la calidad de vida de los recicladores de base y al bienestar empresarial enfocándose en una visión de valor compartido, permitiendo a las otras industrias la posibilidad de considerar y ejecutar esta estrategia que genera valor económico y social.

Finalmente, se evidenció que estas dos teorías reconocidas a nivel mundial tanto por su extenso contenido teórico como por sus aplicaciones, hasta ahora no contaban con un sustento científico que compruebe la existencia de una relación entre las mismas, motivo por el cual en esta investigación se concibe de vital importancia para el mundo empresarial y para los investigadores, generar conocimientos que consoliden una base científica que aporte un entendimiento profundo a cerca de su comportamiento de una manera global, permitiendo involucrarse en nuevos campos de aplicación, conceptualizándolos de una manera integral y no como herramientas separadas, para propiciar la generación de nuevas metodologías y nuevos conceptos que aporten a la evolución de esta aplicación en este y otro tipo de contextos que cumplan con las condiciones mencionadas anteriormente, para apreciar la forma en que estas teorías pueden constituirse como un beneficio de estrategias empresariales y en una contribución para futuras investigaciones.



REFERENCIAS

- Agnihotr, A. (2015). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
- Agnihotri, A. (2015). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 51(3), 1-3.
- Avila, L. A., Solís, M. M., Zayas, C., Galván, J. A. (2018). Innovation and Growth: Evidence from Mexico and Brazil. *Advances in Intelligent Systems and Computing.*, 783, 150-160.
- AVINA. (2010). *Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y Marco Conceptual para el trabajo.* Montevideo.
- Barreda, H. V. (2013). Taxonomía de las estrategias. *International Journal of Knowledge Engineering and Management.*, 2(2), 36-51.
- Becker, H. (2006). La Estrategia del Océano Azul y el Cuadro de Mando Integral. *Folletos Gerenciales*, 10(8), 1-10.
- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. [Competitividad, Evolution of the Concept]. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82.
- Bernal, C. A., Fracica, G., Frost, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá.[Analysis of the relationship between innovation and knowledge management with organizational]. *Estudios Gerenciales*, 28 (spe), 303-315.
- Betancourt, R., Sagebien, J. (2013). Para un crecimiento inclusivo: empresas no estatales responsables en Cuba. *TEMAS(75)*, 58-65.
- Borges , A., Montero , J. (2013). La innovación como valor y factor de éxito. *Harvard Deusto Business Review(223)*, 18-25.
- Bruni, J., González, R. (2010). *Negocios Rentables con Impacto Social.* DEBATES IESA, 15(3), 14-19.
- Buengele, C., Leroyb, H., De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Bustamante, C., Muñoz, Y. (2017). Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño. *Equidad y Desarrollo(27)*, 125-147.
- Cajamarca Cajamarca E.S,& Bueno Sagbaicela W.R. (27 de Noviembre de 2018). De cero a dinero: la basura como fuente principal para un negocio inclusivo de reciclaje en Cuenca-Ecuador (tesis pregrado). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Cano, M. E. (2016). *Negocio inclusivo: gana-gana sostenible. Encadenamiento productivo: Caso Asociación de Recicladores de Calí.* Plutos, 3(2), 24-33.



- Carrillo, Y. P., Cristancho, P. A., Silva, E. K. (2015). Análisis de los factores que inciden en la competitividad en las pequeñas empresas colombianas. Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas(8), 72-85.
- Castellano, M., Martínez, L., De Pelekais, C. (2015). Negocios Inclusivos: Rentabilidad o filantropía empresarial. Forum Humanes, 4(1), 14-30.
- Cavazos-Arroyo, J., & Giuliani, A. C. (2017). Escalabilidad: concepto, características y retos desde el Emprendimiento Comercial y Social. Cuadernos del CIMBAGE(19), 27-41.
- Cervilla, M. A., Puente, R. (2010). Cómo reconstruir fronteras del mercado para crear Océanos Azules. DEBATES IESA, 15(2), 12-17.
- Cervilla, M. A., Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. Revista de Ciencias Sociales, 19(2), 289-308.
- Chamberlain, W., Anseeuw, W. (2017). Contract Farming as Part of a Multi-Instrument Inclusive Business Structure: A Theoretical Analysis. Agrekon, 56(2), 158-172.
- Che Tu, J., Chieh Shih, M., Ying Hsu, C., Hao Lin, J. (2014). Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan. Mathematical Problems in Engineering, 2014, 1-24.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. Ingeniería Industrial(29), 173-181. doi:10.26439/ing.ind2011.n029.233
- Correia, L. X., Barbosa, R., Epaminondas, J. (2015). La estrategia del océano azul: un estudio de caso en una empresa de servicios en la ciudad de campana grande - pb. GEINTEC, 5(3), 2348-2365.
- Díaz, A. (2014). Innovación, Tecnología y Conocimiento "Ingredientes para impulsar el desarrollo sostenible en el país". Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 12, 79-86.
- EIU, T. E. (2017). Avances y desafíos para el reciclaje inclusivo: Evaluación de 12 ciudades de América Latina y el Caribe. New York: EIU.
- Enríquez, C., Ceballos, H., Rosero, P. (2016). Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José. Revista Unimar, 34(2), 137-149.
- Ezequiel, R. (2010). Inclusivos y Responsabilidad Social Un Matrimonio Complejo. Debates IESA, 15(3).
- Garizabal, M., Sánchez, M., Estrada, H. (2017). Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica Colombiana. [Inclusive business: A theoretical review from Colombian dynamics]. Revista Espacios, 38(47), 1-6.
- Gómez, J. A., Garrido, F. J. (2011). Prácticas Efectivas e Innovadoras de Crecimiento y Competitividad de Negocios: Creciendo en épocas de Crisis y Complejidad en los Mercados [effective and innovative practices of growth and business competitiveness: growing in epochs of crisis and complex. Strategy & Management Business Review, 2(1), 17-24.
- Hahn, R. (2012). Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models. Business Ethics: A European, 21(1), 47-63.



- Hart, S., Sharma, S., Halme, M. (2016). Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development. *Organization & Environment*, 29(4), 401-415.
- Hernández, P. (2015). Alternativas de modelos de negocios para las mipymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, los negocios inclusivos y el valor compartido. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107).
- Iberbuden, E. (2016). Factores principales de éxito en la cadena de valor de emprendimientos empresariales inclusivos: Estudio de cuatro casos empresariales en Paraguay que fomentan la inclusión a través de la innovación y el valor compartido en su cadena de valor. *Revista Científica de Iniciación a la Investigación*, 1(1), 1-20.
- Ickis, J., Leguizamón, F., Metzger, M., Flores, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios. [Agroindustry: Fertile ground for inclusive business]. *Revista Latinoamericana de Administración*(43), 107-124.
- Inostroza, G. (2018). Aportes para un Modelo de Gestión Sostenible del Turismo [Contributions for a model for sustainable management of community tourism in the Andean Region]. *Gestión Turística*(10), 77-90.
- Jimbo, S. (2016). El negocio inclusivo de reciclaje entendido como una estrategia empresarial a desarrollar por la industria manufacturera de papel y cartón en la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Economía y Política*, 6(24), 147-167.
- Jiménez, A., Hernández, H. G., Pitre, R. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). [Social entrepreneurship and their impact on economic development from inclusive businesses (Colombia)]. *Revista LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA*, 10(2), 198-211.
- Jones, J. N. (2016). Inclusive Innovation: A Source of New Ideas to Deliver Business Growth. *Research-Technology Management*, 59(5), 12-14.
- Kamal, A. H., Dionne, J. (2015). A Blue Ocean Strategy for Palliative Care: Focus on Family Caregivers. *Journal of Pain and Symptom Management*, 51(3), 1-3.
- Kesavayuth, D., Lee, S. H., Zikos, V. (2017). Merger and Innovation Incentives in a Differentiated Industry. *International Journal of the Economics of Business*., 25(2), 207-221.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2009). Navegar en el Océano Azul: cómo la estrategia moldea la estructura. *Harvard Business Review*, 87(9), 81-89.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul. *Gestión & Desarrollo*, 11, 205-209.
- Lashitew, A. A., van Tulder, R. (2017). Inclusive Business in Africa: Priorities, Strategies and Challenges. *Entrepreneurship in Africa*, 15, 71-94.
- Latorre, E. L., Díaz, C. C., Plata, A. M., Marín, S. P. (2015). Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. [Characterization of two successful experiences in inclusive business in Colombia]. *Civilizar*, 15(28), 197-212.



- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), 10-20.
- Licandro, O. D. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *TELOS*, 15(1), 32-48.
- Licandro, O. D., Pardo, L. (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay*. Montevideo.
- Likoko, E., Kini, J. (2017). Inclusive business—a business approach to development. *Current opinion in environmental sustainability*, 24, 84-88.
- Lillo, A., Ramón, A. B., Sevilla, M. (2007). EL capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*(19), 47-69.
- Lizarralde, R. D. (2012). De las alianzas estratégicas a los negocios inclusivos. *Revista Palmas*, 33(2), 93-111.
- Lobo, I. D., Gutiérrez, R. (2006). Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios?[Poverty Alleviation Through Business is it possible?]. *Harvard Review of Latin America*, 6(1), 39-41.
- Lohtande, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokosk, M., Ratava, J. (2017). Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy. *Procedia Manufacturing*, 11, 2034-2041.
- Lupano, M. L., Benatuil, D., Nader, M. (2007). Concepciones Teóricas acerca del Liderazgo. En A. Castro Solano, *Teoría y Evaluación del Liderazgo* (págs. 10-26). Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Marín, R. A. (2013). Producto Daviplata: Un negocio inclusivo con responsabilidad social. *Revista Vox Populi*(12).
- Marquéz, P. (2007). *Negocios para la Inclusión: Un nuevo paradigma Empresarial*. Debates IESA, 6(1).
- Márquez, P., Reficco, E., Berger, G. (2009). *Negocios Inclusivos en America Latina*. *Harvard Business Review*, 87(5), 28-38.
- Martínez, F. M., Carmona, G. (2009). Aproximación al Concepto de “Competencias Emprendedoras”: Valor Social e Implicaciones Educativas[Approaching the Concept of “Entrepreneurial Skills”: social evaluate and Educational Implications]. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio de Educación.*, 7(3), 82-98.
- Mendoza, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. [Blue ocean strategy for entrepreneurs]. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 3(1), 76-80.
- Montenegro, A., Uribe, A., Garizabal, M., Sanchez, M. (2017). *Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica*. [Inclusive business benefit sharing between companies and Latin American populations Violated]. *Revista Espacios*, 38(59), 1-9.
- Orlov, A. K., Chubarkina, I. Y. (2017). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. *MATEC Web of Conferences*, 106, 1-8.
- Parra, M. (2016). *Negocios Inclusivos: Un modelo empresarial, innovador, competitivo y sostenible*. *InnovaG*(1), 45-48.



- Peerally, J. A., De Fuentes, C., Figueiredo, P. N. (2018). Inclusive innovation and the role of technological capability-building: The social business Grameen Danone Foods Limited in Bangladesh. *Long Range Planning*.
- Pineda, M. A. (2014). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Punto de Vista*, 5(9), 95-116.
- Pineda, M., Falla, P. (2016). Los negocios inclusivos como fuente de trabajo de calidad para pequeñas empresarias en condición de pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartadó, Colombia. *Equidad & Desarrollo*(25), 179-208.
- Pineda, L. (2009). Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. *Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad*(8), 4-41.
- Porter , M. E., Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Prahalad , C. K., L. Hart, S. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Booz Allen Hamilton.
- Prahalad, C. k., Hammond, A. (2005). Atender a los pobres del mundo, rentablemente. *Harvard Business Review*, 83(8), 87-99.
- Puente, R., Auletta, N. (2009). El Dilema de la Escala. *DEBATES IESA*, 14(1), 18-24.
- Pulgarín, S. A., Rivera, H. A. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales. [Strategic tools: Supporting the Managerial Decision Making process]. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- Reyes, S., Cruz, B. C., Acevedo, J. A. (2010). La gestión del conocimiento para un sistema de innovación en las empresas manufactureras exportadoras de la región de los Valles centrales del Estado de Oaxaca. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), 2081-2100.
- Rodríguez, G., Antolinez, J. (2015). Evolución Diacrónica del Pensamiento Estratégico [diacronic evolution of the strategic thinking]. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 18(2), 533-542.
- Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 179-195.
- Salamanca, E. J., Uribe , C. A., Mendoza, L. M. (2017). ¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna? [How to develop a new market where the competition does not have any?]. *Dictamen Libre*, 20, 107-120.
- Sharma , P. (2016). Vini Cosmetics: the blue ocean strategy to unlock new markets and boost profits. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 20(5), 360-368.
- Sierra, W., Ortiz, Á. N., Rangel, O., Alvarado, M. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento.[Modern leadership and management trends: Paradigm changes in the management of the university as a knowledge enterprise]. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 11-22.



- Sjauw-Koen-Fa, A. R., Omta, S. O., Blok, V. (2018). Constructing a Multinationals' Inclusive Sourcing Indicator for Impacting Farmer Business Models: Application in Cocoa Cases. *International Journal on Food System Dynamics*, 9(3), 207-225.
- Sosa, M. (2014). Desarrollo local e inserción internacional : negocios inclusivos. *Revista Cubana de Economía y Sociedad*(2).
- Stivale, S., González, M. (2012). El mercado de productos de diseño sustentables en la ciudad de Mar del Plata, situación actual y expectativas. [The market for sustainable design in the city of Mar del Plata, current conditions and expectations]. *I+A Investigación + Acción*, 15(14), 139-160.
- Torres, M., García, J. A., Pulido, J. I. (2013). Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: el plan cma experience [Paradigm shift in the tourism destination marketing: the cma experience plan]. *Cultur*, 7(2), 4-32.
- Valencia, J. F. (2008). Fidelización y Lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno*, 2(3), 11-22.
- Van Haeringen, R., Jongh, W. (2010). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos. *Estudios Agrarios*, 44, 63-74.
- Vargas, M. Á., Muñoz, M., & Santoyo, V. H. (2015). Estrategias de diferenciación en cuatro modelos de negocio de carne bovina. *Revista Global de Negocios*, 3(2), 23-49.
- Vidal, P. (2008). Negocios inclusivos y desarrollo social. *Mensaje*, 57(572), 37-38.
- Virah-Sawmy, M. (2015). Growing inclusive business models in the extractive industries: Demonstrating a smart concept to scale up positive social impacts. *The Extractive Industries and Society*, 2(4), 676-679.
- Wee, C. H. (2017). Think Tank—Beyond the Five Forces Model and Blue Ocean Strategy: An Integrative Perspective From Sun Zi Bingfa. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 34-45.
- Wengel, J. t., Ferreira, G. B., Pérez, G., Suárez, L. M. (2010). Schumpeter and the Blue Ocean Strategy. *Rev. maest. derecho econ.*, 6(6), 53-85.
- Zarate, J. d., Gutiérrez, W. E. (2013). Estrategias gerenciales como mecanismo de responsabilidad social en el sector turístico de Santa Marta-Colombia. [Management strategies as a mechanism of social responsibility in the tourism sector in Santa Marta-Colombia]. *Clio América*, 7(14), 153-163.
- Zúñiga, A. (2012). ¿Es la búsqueda océanos azules el cambio de paradigma necesario en el direccionamiento estratégico?.[¿is the search of blue oceans the new paradigm for strategic addressing?]. *Magazín Empresarial*, 63-69.



ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Frecuencias para elementos comunes entre la EOA y el NI.

TABLA DE FRECUENCIAS										
AUTOR	TITULO	ELEMENTOS								
		Innovación de valor	Liderazgo	Bajo Costo	Inclusión social	Base de la Pirámide	Responsabilidad Social Empresarial	Nichos de Mercado	Cadena de Valor	Competitividad
Agnihotri Arpita	Extending boundaries of Blue Ocean Strategy	X	X	X		X		X		X
Agnihotri Arpita	Extending boundaries of Blue Ocean Strategy	X	X	X		X		X		X
Avila Luis Alfredo - Solís María Marcela - Zayas Carolina - Galván Jorge Alfonso.	Innovation and Growth: Evidence from Mexico and Brazil.	X	X					X		X
AVINA	Negocios y Mercados Inclusivos				X	X			X	
Barreda Tamayo Horacio Vicente	Taxonomía de las estrategias	X	X							X
Becker Hilary	La Estrategia del Océano Azul y el Cuadro de Mando Integral	X	X	X				X		X
Benítez Codas Manuel	Evolución del Concepto de Competitividad	X	X	X				X	X	X
Bernal César Augusto - Fracica Naranjo Germán - Salomón Frost José	Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá.	X	X	X			X	X	X	X
Betancourt Rafael - Sagebien Julia	Para un crecimiento inclusivo: empresas no estatales responsables en Cuba.		X		X	X	X	X	X	X
Borges Alejandro - Montero Justo	La innovación como valor y factor de éxito	X	X		X	X		X		X
Bruni Josefina - González Rosa Amelia	Negocios Rentables con Impacto Social.		X		X	X	X		X	
Buengele Claudia - Leroyb Hannes - De Stobbeleir Katleen	How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion	X	X	X	X	X	X			
Bustamante Carlos - Muñoz Yaromir	Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño.		X		X	X			X	X
Cajamarca Edison - Bueno William	De cero a dinero: la basura como fuente principal para un negocio inclusivo de reciclaje en Cuenca-Ecuador.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cano María Eugenia	Negocio inclusivo: gana-gana sostenible. Encadenamiento productivo: Caso Asociación de Recicladores de Cali.				X	X	X		X	X
Carrillo Yesica Paola - Cristancho Paula Angélica - Silva Erika Katherine	Análisis de los factores que inciden en la competitividad en las pequeñas empresas colombianas.	X	X	X	X			X	X	X



Castellano María - Martínez Leandro - De Pelekais Cira	Negocios Inclusivos: Rentabilidad o filantropía empresarial.				X	X	X			
Cervilla Maria Antonia - Puente Raquel	Cómo reconstruir fronteras del mercado para crear Océanos Azules.	X	X	X				X	X	X
Cervilla Maria Antonia - Puente Raquel	Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide.	X			X	X				X
Chamberlain Wo - Anseeuw. W	Contract Farming as Part of a Multi- Instrument Inclusive Business Structure: A Theoretical Analysis.				X	X			X	X
CheTu Jui - Chieh Shih Min -Ying Hsu Chuan - Hao Lin Jian	Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan.	X	X			X		X		X
Chirinos Carlos	Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul.	X	X	X				X		X
Correia Xavier Leandro - Barbosa Robson - Epaminondas de Sousa Jackson	La estrategia del océano azul: un estudio de caso en una empresa de servicios en la ciudad de campana grande - pb.	X	X	X			X	X	X	X
Díaz Adriana	Innovación, Tecnología y Conocimiento "Ingredientes para impulsar el desarrollo sostenible en el país".	X		X	X				X	X
EIU, T. E.	Avances y desafíos para el reciclaje inclusivo: Evaluación de 12 ciudades de América Latina y el Caribe. New York: EIU.	X	X		X				X	
Enríquez Carlos - Ceballos Hugo - Rosero Paula	Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José	X	X		X	X	X		X	X
Ezequiel Reficco	Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Un Matrimonio Complejo.				X	X	X		X	
Garizabal Mildred - Sánchez Madelin - Estrada Hilda	Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica Colombiana.	X	X	X	X	X				X
Gómez Jaime - Garrido Francisco	Prácticas Efectivas e Innovadoras de Crecimiento y Competitividad de Negocios: Creciendo en épocas de Crisis y Complejidad en los Mercados		X	X						X
Hahn Rudiger	Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models.	X			X	X			X	
Hart Stuart - Sharma Sangay - Halme Minna	Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development.	X	X	X		X	X	X	X	
Hernández Patricia	Alternativas de modelos de negocios para las pymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, los negocios inclusivos y el valor compartido.			X			X	X		X
Iberbuden Emilio	Factores principales de éxito en la cadena de valor de emprendimientos empresariales inclusivos: Estudio de cuatro casos empresariales en Paraguay que fomentan la inclusión a través de la innovación y el valor compartido en su cadena de valor.	X	X		X		X		X	X



Ickis John - Leguizamón Francisco - Metzger Michael - Flores Juliano	La agroindustria: campo fértil para los negocios		X		X					X
Jimbo José Santiago	El negocio inclusivo de reciclaje entendido como una estrategia empresarial a desarrollar por la industria manufacturera de papel y cartón en la ciudad de Cuenca-Ecuador.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jiménez Angélica - Hernández Hugo - Pitre Remedios	Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia).	X	X	X	X	X				X
Jones Jamie	Inclusive Innovation: A Source of New Ideas to Deliver Business Growth.	X			X	X				
Kamal Arif - Dionne Odom Nicholas	A Blue Ocean Strategy for Palliative Care: Focus on Family Caregivers.	X	X	X				X		X
Kesavayuth Dusanee - Lee Sang Ho - Zikos Vasileios	Merger and Innovation Incentives in a Differentiated Industry.	X	X	X			X	X		
Kim W. Chan - Mauborgne Renée	La Estrategia del Océano Azul.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kim W. Chan - Mauborgne Renée	Navegar en el Océano Azul: cómo la estrategia moldea la estructura.	X	X	X				X		X
Kim W. Chan - Mauborgne Renée	Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul.	X	X	X				X		X
Lashitew Adissu - Van Tulder Rob	Inclusive Business in Africa: Priorities, Strategies and Challenges				X	X	X		X	
Latorre Edimer - Díaz Cindy - Plata Angela - Marín Susana	Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia	X	X		X	X	X	X	X	
Leavy Brian	Value innovation and how to successfully incubate "blue ocean" initiatives.	X	X	X				X		X
Licandro Oscar	Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos.		X	X	X	X			X	X
Licandro Oscar - Pardo, Lucía	Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay.				X	X	X		X	
Likoko Eunice - Kini Janvier	Inclusive business-a business approach to development.	X	X		X		X	X		
Lillo Bañuls Adelaida - Ramón Ana Belén - Sevilla Martín	EL capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico.	X	X	X				X		X
Lizarralde Rubén	De las alianzas estratégicas a los negocios inclusivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lobo Iván - Gutiérrez Roberto	Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios?			X	X	X			X	X
Lohtander Mika - Aholainen Antti - Volotinen Jarno - Peltokoski Merja - Ratava Juho	Location Independent Manufacturing - Case-based Blue Ocean Strategy.	X	X	X				X		X
Lupano María Laura - Benatuil Denise - Nader Martín	Concepciones Teóricas acerca del Liderazgo, Teoría y Evaluación del Liderazgo.	X	X							X
Marín Ronald	Producto Daviplata: Un negocio inclusivo con responsabilidad social.				X	X	X		X	
Marquéz Patricia	Negocios para la Inclusión: Un nuevo paradigma Empresarial.	X			X	X			X	



Márquez Patricia - Reficco Ezequiel - Berger Gabriel	Negocios Inclusivos en América Latina.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Martínez Miguel Francisco - Carmona Gabriel	Aproximación al Concepto de "Competencias Emprendedoras": Valor Social e Implicaciones Educativas	X			X					X
Mendoza Farro Tula	La estrategia del océano azul para emprendedores.	X	X		X			X		X
Montenegro Arnulfo - Uribe Adriana - Garizabal Mildred - Sanchez Madelin	Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica.	X			X	X		X	X	X
Orlov Alexandr - Chubarkina Irina	Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure.	X	X	X				X	X	X
Parra Mishell	Negocios Inclusivos: Un modelo empresarial, innovador, competitivo y sostenible.	X			X	X			X	X
Peerally Jahan - De Fuentes Claudia - Figueiredo Paulo	Inclusive innovation and the role of technological capability-building: The social business Grameen Danone Foods Limited in Bangladesh.	X			X	X				
Pineda María Alejandra	Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide.	X			X	X	X		X	
Pineda Maria Alejandra - Falla Paola	Los negocios inclusivos como fuente de trabajo de calidad para pequeñas empresarias en condición de pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartadó, Colombia.	X	X	X	X				X	X
Pineda Serna Leonardo	Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores.	X	X						X	
Porter Michael - Kramer Mark	La creación de valor compartido.	X	X	X						X
Prahalad C. K - L. Hart S.	The Fortune at the Bottom of the Pyramid.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prahalad C - Hammond Allend	Atender a los pobres del mundo, rentablemente.				X	X	X	X	X	
Puente Raquel - Auletta Nunzia	El Dilema de la Escala.	X	X	X					X	X
Pulgarín Sergio Andrés - Rivera Hugo Alberto	Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales.	X	X	X						
Reyes Jiménez Silvia - Cruz Blasa Celerina - Acevedo Jorge Antonio	La gestión del conocimiento para un sistema de innovación en las empresas manufactureras exportadoras de la región de los Valles centrales del Estado de Oaxaca.	X	X	X				X	X	X
Rodríguez Germán - Antolinez Johan	Evolución Diacrónica del Pensamiento Estratégico	X	X						X	X
Sabogal Javier	Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial.					X	X			
Salamanca Eliana Jazbleidy - Uribe Carlos Alberto - Mendoza Lilia Mercedes	¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna?	X		X					X	X



Sharma Poonam	Vini Cosmetics: the blue ocean strategy to unlock new markets and boost profits. Int. J.	X	X	X				X		X
Sierra Wilmar - Ortiz Ángela Naír - Rangel Olivia - Alvarado Marelis	Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento	X	X							
Sjauw-Koen-Fa, A. R., Omta, S. O., Blok, V	Constructing a Multinationals' Inclusive Sourcing Indicator for Impacting Farmer Business Models: Application in Cocoa Cases.				X				X	
Sosa Mahé	Desarrollo local e inserción internacional: negocios inclusivos.		X	X	X	X	X		X	
Stivale Silvia - González Mariela	El mercado de productos de diseño sustentables en la ciudad de Mar del Plata, situación actual y expectativa.			X	X	X	X	X	X	X
Torres María del Mar - García José Antonio - Pulido Juan Ignacio	Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: el plan cma experience	X	X					X		X
Valencia Juan Felipe	Fidelización y Lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas.	X	X	X	X	X				X
Van Haeringen Reintje - Jongh W. Robert	Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos.	X	X		X	X	X	X	X	X
Vargas Miguel Ángel - Muñoz Rodríguez Manrrubio - Santoyo Vinicio Horacio	Estrategias de diferenciación en cuatro modelos de negocio de carne bovina.	X	X	X			X	X		X
Vidal Pablo	Negocios inclusivos y desarrollo social.	X	X		X	X	X		X	
Virah-Sawmy, M.	Growing inclusive business models in the extractive industries: Demonstrating a smart concept to scale up positive social impacts.				X	X	X		X	
Wee Chow Hou	Think Tank-Beyond the Five Forces Model and Blue Ocean Strategy: An Integrative Perspective From Sun Zi Bingfa.	X	X	X				X		X
Wengel Jan Ter - Ferreira Gilma Beatriz - Pérez Germán - Suárez Luis Miguel	Schumpeter and the Blue Ocean Strategy.	X	X	X	X			X		X
Zarate José de los Santos - Gutiérrez Wilfrido Enrique	Estrategias gerenciales como mecanismo de responsabilidad social en el sector turístico de Santa Marta-Colombia.	X	X	X	X		X	X		X
Zúñiga Alexander	¿Es la búsqueda océanos azules el cambio de paradigma necesario en el direccionamiento estratégico?	X	X	X				X		X
TOTAL		67	63	47	52	45	36	49	43	60
% DE INCIDENCIA		75,3	70,8	52,8	58,4	50,6	40,4	55,1	48,3	67,4



Anexo 2: Protocolo del Artículo Académico

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL Y SU RELACION CON EL NEGOCIO
INCLUSIVO DE RECICLAJE EN LA CIUDAD DE CUENCA – ECUADOR”**

**PROTOCOLO DEL ARTICULO ACADEMICO PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

LOURDES SILVANA CARVALLO FÁREZ

ANA GABRIELA LÓPEZ ALVARADO

TUTOR:

ING. IND. JOSE SANTIAGO JIMBO DIAS. MBA

CUENCA - ECUADOR



1. Resumen de la propuesta.

En el año 2002 inicia el análisis de la Base de la Pirámide Económica en Latinoamérica, en donde a la población con menores ingresos se le brinda la oportunidad de inclusión social, dando inicio a la introducción del Negocio Inclusivo en el año 2005, en relación a esto se pretende analizar la Estrategia del Océano Azul, la cual, nace en 1990 y manifiesta que el sector empresarial no debería enfocarse en la competencia destructiva sino ampliar sus horizontes de mercado mediante la innovación. A través del estado del arte la siguiente investigación tiene como objetivo determinar si existe o no relación entre las teorías de la Estrategia del Océano Azul y el Negocio Inclusivo del reciclaje tomando como punto de referencia la ciudad de Cuenca. El estudio de estas dos teorías es de suma importancia en el campo de la administración, lo que permitirá conocer a lo largo del tiempo si la estrategia del Océano Azul puede ser aplicada en un modelo de Negocio Inclusivo encaminada al reciclaje.

2. Razón de ser del trabajo académico (identificación y justificación).

2.1 Identificación:

A nivel Latinoamericano, la reducción de la pobreza es un tema pendiente, la problemática podría ocurrir en su conceptualización o con los métodos y sistemas con los que se ha venido enfrentando. Actualmente, se le puede definir a la pobreza como la falta de recursos materiales y como consecuencia de esto se han otorgado medios para que esta parte de la población pueda obtenerlos por méritos propios.

Según los últimos estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015), en la ciudad de Cuenca, hasta junio del 2017 la incidencia de la pobreza fue de 7.8%. Parte de esta población ha decidido emprender a través del Negocio Inclusivo, el mismo que se ha llevado a cabo a través de micro-créditos, siendo una manera de aportar a la cadena de valor de la empresa que forme parte de este modelo de Negocio en el área de reciclaje, aplicando el principio ganar – ganar.

Debido a que en el mercado, existen empresas que han disminuido su demanda y su crecimiento por enfocarse en estrategias que superen a la



competencia, los negocios inclusivos necesitan la mejora continua y la innovación; para lograrlo es preciso la implementación de estrategias ganadoras como es la Estrategia del Océano Azul, por lo antes mencionado es pertinente la investigación del avance de conceptualizaciones de las teorías a lo largo de los años para identificar y conocer si existe o no la relación y poderlas llevar a cabo.

2.2 Justificación:

La teoría de la Estrategia del Océano Azul surge en el año de 1990 por W. Chan Kim quien actualmente es profesor de Estrategia y Gestión Internacional en INSEAD, en Fontainebleau, Francia, tras haber enseñado con anterioridad en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Es autor de un gran número de artículos habitualmente publicados en Financial Times, The Wall Street Journal y The New York Times. Es además fundador del Value Innovation Network y Renée Mauborgne es profesora de Estrategia y Management en INSEAD, además de miembro de la junta rectora del World Economic Forum.

El principio científico en el cual se base esta teoría es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva que define entre las empresas si se quiere ser un ganador en un futuro, ampliando horizontes de mercado y generando valor a través de la innovación, y propone una nueva visión a la teoría de Michael Porter mediante la cual promueve al mundo empresarial a renovar sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña.

A continuación, se cita un ejemplo de la aplicación de la teoría de la estrategia del océano azul en el mundialmente famoso Circo del Sol creado en Canadá en 1984, en donde el objetivo fue la relevancia de la creatividad en el proceso innovador.

En relación a la teoría de los Negocios Inclusivos existe el concepto de Base de la Pirámide Económica por (Prahalad & Hart, 2002), el cual tuvo como objetivo afirmar que el sector empresarial puede efectivamente promover un mayor impacto en la sociedad, otorgando oportunidades de negocios para comunidades de menores ingresos, a raíz de este concepto, surge en el año



2005 el enfoque del Negocio Inclusivo que plantea herramientas y mecanismos de mercado para la lucha contra la pobreza en donde existe una relación de mutuo beneficio y sostenibilidad entre el sector empresarial y la Base de la Pirámide.

Esta teoría pretende plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de personas con bajos ingresos, otorgándoles participación en la cadena de generación de valor, de manera que puedan captar valor por sí mismos y mejorar sus condiciones de vida.

Actualmente, estas dos teorías se manejan en la vida empresarial, pero no existe una articulación de las mismas, lo que provoca que no se pueda identificar similitud o diferencias entre estos dos conceptos, el artículo a diseñar pretende determinar la relación de estas dos teorías y encontrar varios elementos, factores o variables que permitan reconocer si existe o no semejanza entre estas dos concepciones.

Las teorías de la Estrategia del Océano Azul y el Negocio Inclusivo tienen como características la innovación de valor que supone promover nuevos modelos de negocio y mejorar procesos, pero hasta el momento no se ha realizado un análisis académico – científico que demuestren la relación entre ellas

3. Breve revisión de la literatura y el estado del arte donde se enmarcará el trabajo académico.

3.1 Negocio Inclusivo

A nivel del mundo empresarial existen dos conceptos que han sido posesionados durante varios años que son los Negocios Inclusivos y la Estrategia del Océano Azul, en términos generales, la teoría de “La Fortuna en la Base de la Pirámide” que fue desarrollada por (Prahalad & Hart, 2002), quienes plantean la posibilidad de que las grandes empresas mantengan un interés y consideren un mercado potencial de consumo a la población que se encuentran en la base de la pirámide y que por sus condiciones económicas viven con menos de 2 dólares al día, convirtiéndose en un reto para las empresas el agilizar la capacidad de inversión y para esta parte de la



población el mantener el compromiso y así mejorar su nivel de vida, siendo un objetivo común erradicar los niveles de pobreza.

Dicho esto, resulta necesario las formas de inclusión para esta parte de la población al mercado, dejando de lado la posibilidad de ser únicamente consumidores sino también empresarios con alta capacidad de recuperación, socios estratégicos que aporten a la reducción de costos. (Prahalad & Hammond , 2005)

Centrándose en la base de la pirámide, según la (Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos, 2012) define al negocio inclusivo como:

“Iniciativas empresariales económicamente rentables ambientalmente/ socialmente responsables que, en una lógica de beneficio mutuo beneficio, incorporan en sus cadenas de valor comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de: 1) participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; y 2) su acceso a servicios básicos esenciales o a necesidades básicas insatisfechas, con una mejor calidad o a menor precio.”

Tomando como referencia esta definición, que propone mejorar el nivel de vida con iniciativas empresariales muy provechosas y tener como prioridad el desarrollo y progreso del sector vulnerable, inicia una relación entre lo social y lo económico a lo que (Porter M. , 2015) define como:

“Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde ópera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Las empresas crean valor compartido, preconciendo productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo en torno a las instalaciones de la empresa”

Partiendo de este concepto, el autor indica tres formas para lograrlo:

1. Reconcebir productos y mercados: innovación de productos o servicios para cubrir necesidades de modo que propicie beneficios sociales generando desarrollo económico.



2. Redefinir la productividad en la cadena de valor: una innovación en la cadena de suministros por medio del ahorro, reúso y reciclaje de recursos tiende a evitar los gastos innecesarios y mejora la productividad.
3. Desarrollo de clousters locales: tiene como fin la interacción con las organizaciones comunitarias, para el fortalecimiento de las mismas.

Con relación a lo ya expuesto, en el año 2015 el concepto de Responsabilidad Social ha tenido su avance la cual no trata únicamente en saber que hacen las empresas con sus beneficios sino también la manera en como generan los mismos, esta definición ha tenido mucha relevancia en América Latina debido a la necesidad, en donde se vuelve muy relevante sobre todo del sector privado de contribuir al desarrollo sostenible, luchar contra la desigualdad y estar a favor de la inclusión. (Gutiérrez Huby & Amador Murguía, 2015).

En la actualidad, un estudio realizado en Colombia por (Garizabal, Sánchez , & Estrada López , *Negocios Inclusivos: Una revision teorica desde la dinámica Colombiana*, 2017), llegan a la conclusión que el concepto de Negocio Inclusivo es bastante confuso al igual que la metodología, alegan que esta falta de conocimiento en el sector empresarial obstaculiza la ejecución del modelo de Negocio y esto no necesariamente es por falta de estudios sobre el tema, sino que las investigaciones realizadas hasta la fecha no han concretado el impacto que causa este modelo entre la Empresa y la Base de la Pirámide, siendo importante enfatizar que a lo largo de las investigaciones a la parte de esta población se le ha considerado mucho mejor como proveedores que como consumidores, priorizando el desarrollo de sus capacidades y la generación de empleo. La falta de conocimiento de la población de la Base de la Pirámide sobre los mercados vuelve inseguros a los inversionistas, lo cual es necesario el desarrollo de alianzas con actores locales que faciliten la co-creación del Negocio Inclusivo, y con las experiencias obtenidas generar metodologías de acuerdo a cada enfoque practicado. Como resultado de este modelo de negocio en Colombia, se maneja que son muchas las formas que las empresas trabajan



con esta población, algunas trabajan mejorando su proceso productivo, y otras con fundaciones para fusionar el trabajo social y económico, lo que en este aspecto es evidente la confusión con acciones de Responsabilidad Social.

3.2 Estrategia del Océano Azul

Para complementar esta investigación, también se considera la evolución de la teoría de la Estrategia del Océano Azul.

En la actualidad la competencia en el mercado ha incrementado y las empresas tienen que implementar estrategias que promuevan el crecimiento de las mismas, entre una de las estrategias que las empresas analizan podemos encontrar a la Estrategia del Océano Azul, a la cual se la define como una herramienta analítica que ayude a entender los problemas que existen en las empresas, los mismos que se convierten en un cuello de botella estancando a las empresas en la consecución de sus objetivos, por lo mismo también se lo define como una herramienta conceptual que ayuda a crear soluciones a los problemas identificados y como una herramienta innovadora la cual pretende que las empresas dejen a un lado la competencia sangrienta, enfocándose en su crecimiento, creando nuevos mercados y generando valor.

Existen 8 puntos clave en los que se basa La Estrategia del Océano Azul como son las siguientes:

1. Desde el año 1880 hasta el 2000 se realizó un análisis de 30 industrias en las cuales 150 empresas eran exitosas y altamente competitivas, a su vez se encontraron también empresas que competían con ellas, pero no tenían éxito en el mercado.
2. Persigue la diferenciación y el bajo costo.
3. No intentar superar a la competencia crear valor mediante la innovación en nuevos mercados no existentes.
4. . Proporciona poder a través de herramientas y marcos, creando de esta manera un océano azul.
5. Evalúa la situación actual de las empresas e implementa los 6 principios para convertir los no clientes en clientes



6. Maximiza la oportunidad y reduce el riesgo.
7. Establece estrategias y las ejecuta.
8. Indica como alinear valor, utilidad y clientes para generar valor para las empresas.

Estos puntos clave son la base en la cual las empresas deben seguir al implementar la Estrategia del Océano Azul, uno de los mejores ejemplos a cerca de la implementación de esta estrategia es el caso del “Cirque Du Soleil”, el cual desafió a la industria del circo, se enfocó en un mercado de clientes totalmente nuevo el cual ya no eran los niños sino personas adultas y clientes corporativos, que estaban dispuestos a pagar cualquier precio por apreciar un espectáculo nuevo e innovador, esto les permitió ser uno de los más grandes en su industria y llegar a más de 150 millones de espectadores en más de 300 ciudades lo que les permitió aumentar sus utilidades y ser una de las empresas más reconocidas dentro de su industria. (Kim & Reneé Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 1990)

A lo largo de los años esta teoría se ha ido moldeando y analizando en diferentes aspectos debido a que el pensamiento administrativo está en constante evolución

“Cuando los ejecutivos desarrollan una estrategia corporativa, casi siempre empiezan analizando las condiciones del entorno o del sector en el que operan, y las fortalezas y debilidades de los actores con quienes se enfrentan”, este planteamiento se establece debido a que el paso de los años la historia plantea que existen muchas situaciones en las que las estrategias de las firmas moldearon su estructura como es el caso del modelo T de Ford los cuales implementaron la Estrategia del Océano Azul en la que se basaron en un modelo de negocios rentable ofrecieron opciones limitadas pero con algunos beneficios como era el caso de partes intercambiables, reduciendo las horas de mano de obra, con menores costos y a un precio accesible para los consumidores. Es por este motivo que durante los últimos 15 años se replanteó el enfoque que refleja el hecho de que el desempeño de una empresa no necesariamente está



determinado por el sector competitivo y se plantea el hecho de que las empresas más grandes y diversificadas que operan en múltiples sectores deberán identificar las necesidades estratégicas de las distintas unidades que posean y dependiendo de ese estudio tendrán que aprender a identificar los enfoques que serán necesarios aplicar. (Kim & René Mauborgne, Navegar en el Océano Azul como la Estrategia moldea la Estructura, 2009)

La propuesta de estos autores es una estrategia re constructora la cual define que en lugar de dejar que el entorno defina su estrategia, la empresa debe elaborar una que defina su entorno.

Sin embargo, esta Estrategia ha sido estudiada por investigadores, e incluso se realizan proyectos de diferentes empresas como es el caso del Proyecto “La Estrategia del Océano Azul como Herramienta de Internacionalización de la Empresa Lácteos El Portillo Ltda.” En la cual definen lo siguiente:

“La Estrategia del Océano Azul es una herramienta que propone la creación de un nuevo espacio de mercado con el fin de reducir riesgos, debido a que no se incurre bajo los mismos parámetros que en las estrategias habituales”. (Cardona, Paola, Gutiérrez , & Jiménez , 2017)

En la presente investigación se propone la implementación de la Estrategia del Océano Azul para la Compañía Lácteos El Portillo Ltda., la misma que se encuentra rodeada por una gran variedad de empresas líderes en el mercado, para lo cual se propone el crecimiento de la empresa por medio de la conquista de mercados internacionales, se plantea que todas las empresas al aplicar esta estrategia deben basarse sobre los seis principios básicos y posteriormente utilizar las herramientas y esquemas analíticos como son:

1. El cuadro Estratégico: Este cuadro cumple con el propósito de capturar el esquema actual de la competencia en el mercado sobre las variables a través de la cual se mueve la industria y sobre los clientes.



2. El Esquema de las cuatro Acciones: este esquema es utilizado para crear una nueva curva de valor en base a cuatro preguntas: la primera para eliminar variables alrededor de las cuales gira la competencia en la industria, la segunda plantea que, si se ha exagerado o no con los productos o servicios en el proceso de alcanzar a la competencia, la tercera trata de descubrir y eliminar los sacrificios de la industria hacia clientes y la cuarta busca nuevas fuentes de valor para los consumidores.
3. Matriz “eliminar- reducir-incrementar-crear”, esta matriz es un complemento del Esquema de cuatro acciones, posee cuatro cuadrantes en los que se citan las acciones a tomar.

Siguiendo todos estos pasos existen 3 características que debe tener una buena estrategia y son las siguientes:

- Foco: Este debe verse reflejado en el perfil estratégico o la curva de valor de la empresa.
- Divergencia: Cuando una empresa implementa su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con su competencia, pierde su singularidad.
- Mensaje contundente.

Todos estos pasos a seguir son importantes en la implementación de la Estrategia del Océano Azul para lograr el crecimiento en las empresas y enfocarse en el cumplimiento de sus objetivos. (Kim & Reneé Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 1990)

A más de la estructuración planteada por los Autores en su libro la Estrategia del Océano Azul, en esta investigación se plantea que primero debe realizarse el análisis de las empresas mediante herramientas de diagnóstico como son: la Cadena de Valor la cual se la denomina así debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas, para poder identificar el estado actual de la empresa en la Industria. (Porter M. , 2015)



Al igual se deberá aplicar una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual se encarga de establecer un diagnóstico claro de la empresa, para tomar decisiones adecuadas para la consecución de los objetivo (Pulgarín, Sergio, & Rivera, 2012)

Todos estos pasos a seguir ayudan a que las empresas salgan de los Océanos Rojos en los cuales su crecimiento se ve estancado y naveguen en los Océanos Azules para que esta empresa pueda llegar a los mercados internacionales y conseguir el crecimiento en su cadena de valor e innovar cada día en la industria. (Cardona, Paola, Gutiérrez , & Jiménez , 2017)

Crear nuevos espacios de consumo:

“El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado” (W., Kim, & Reneé, 2006).

4. Contexto del problema y preguntas de investigación.

A diferencia de la Estrategia del Océano Azul, la Estrategia del Océano Rojo es aplicada en gran parte de la industria y plantea que las empresas deben superar el desempeño de sus rivales. En la ciudad de Cuenca, gran mayoría del sector industrial enfoca su crecimiento en superar estrategias de sus contrincantes en mercados existentes, dejando de lado la mejora que puede crear en su cadena de valor, aplicando estrategias que sean dirigidas al cuidado del medio ambiente o a la inclusión del sector vulnerable en la sociedad.

Hoy en día, en la industria del reciclaje son pocas las empresas que brindan oportunidades de crecimiento e integran a su proceso productivo a pequeños comerciantes o recicladores, considerándolos socios estratégicos y a su vez otorgándoles ingresos que permita cubrir sus necesidades.

Una problemática de estos negocios inclusivos existentes es el abuso por parte de las empresas que buscan interés propio, aprovechándose de la falta de conocimiento de dichos recicladores y generando ganancias a costa del medio ambiente y de la sociedad.

Es de gran importancia mencionar que la Estrategia del Océano Azul es una nueva forma de competir sin que exista una continua lucha por dominar el



mercado, esta teoría se convierte en un desafío para que las empresas cuencanas renuncien a la competencia sangrienta, creando plazas seguras en la industria.

En la actualidad, no se ha realizado investigaciones científicas en relación al Negocio Inclusivo y la Estrategia del Océano Azul, motivo por el cual este artículo pretende llegar a la conclusión de si es posible o no dicha relación en el sector a tratar.

4.1 Preguntas de Investigación

1. ¿Es una prioridad competitiva el análisis de estas teorías para las empresas del sector industrial del reciclaje en la ciudad de Cuenca?
2. ¿Existe relación de conceptualización entre las teorías de la estrategia del océano azul y el negocio inclusivo de reciclaje en la ciudad de Cuenca – Ecuador?
3. ¿Es significativa la relación de estas conceptualizaciones para la población que se ubica en la base de la pirámide?

5. Marco Teórico.

Base de la Pirámide Económica. -

Según (Prahalad & Hart, 2002), la Base de la Pirámide Económica se puede dividir a la población mundial en niveles de acuerdo a su ingreso anual per cápita, denominando pobreza en el nivel 4 de la pirámide en donde 4.000 millones de personas tiene un ingreso per cápita inferior a \$1.500 dólares anuales.

Pobreza. –

Se le puede definir como la carencia de ingresos o recursos que impide la satisfacción de sus necesidades.

A continuación, se detallan los conceptos que serán utilizado sobre pobreza en donde (Booth, 1971) puntualiza a los pobres como “aquellos cuyos medios de vida pueden ser suficientes, pero son apenas suficientes para una vida decente e independiente; los ‘muy pobres’ serían aquellos cuyos medios de vida resultan insuficientes de acuerdo a un nivel de vida considerado normal en ese país”.



Desde otro punto de vista (Somavia, 2012) explica que “la pobreza es un obstáculo que afecta el crecimiento económico, fomenta una inestabilidad e impide a los países pobres progresar en un camino de desarrollo sostenible y duradero. Todas estas razones, se reflejan el costo intolerable que lleva consigo la presencia de la pobreza”.

Según datos el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015) existen dos conceptos que son la pobreza y la pobreza extrema.

Pobreza: Para diciembre del 2017, se considera una persona pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 84.49.

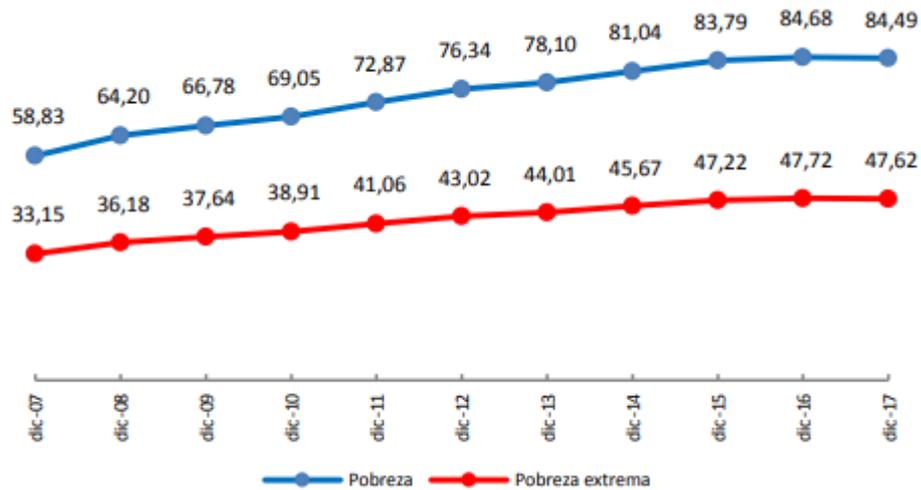
Pobreza Extrema: Para diciembre del 2017, se considera una persona pobre extremo por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 48.23.

Para un buen entendimiento a la Figura 1 se expone el concepto de:

Línea de Pobreza: es el nivel de ingreso mínimo disponible que necesita un individuo para no ser considerado pobre.

En diciembre de 2017 la línea de pobreza se ubicó en US\$ 84,49 mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 47,62 mensuales per cápita (Figura 1). Con este umbral, a nivel nacional la incidencia de la pobreza es del 21,5% y la extrema pobreza del 7,9%. A nivel urbano la incidencia de la pobreza es del 13,2% y la extrema pobreza del 3,3%, mientras que en el área rural la pobreza es del 39,3% y la pobreza extrema del 17,9%.

Figura 1: Evolución Nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema (USD)



Fuente: INEC 2017 1

Negocio Inclusivo. –

Como punto de partida (Prahalad & Hammond , 2005) dice que “mostrar que las imágenes típicas de la pobreza enmascaran el hecho de que los pobres son en sí mismos empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido de valor”

Siendo una teoría con varias críticas, para (Márquez , Reficco, & Berger, Negocios Inclusivos en América Latina, 2009) aportan que los negocios inclusivos “pretenden plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos –en tanto que consumidores, proveedores, distribuidores– como resultado del emprendimiento empresarial, diferenciándola así de las discusiones centradas en la generación de negocios en la base de la pirámide o de negocios con los pobres, donde éstos son básicamente consumidores”.

Para los autores (Londoño & Pineda, 2009) exponen que un Negocio Inclusivo es “ una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes”.

Y como parte de un concepto actual (Jimbo Dias, 2016) genera el concepto de Negocio Inclusivo como “Estrategias empresariales basadas en



emprendimientos, económicamente rentables, social y ambientalmente responsables, para atender los problemas de pobreza, con la participación activa de las empresas en su disminución y en la generación modelos de negocios comprometidos con la responsabilidad social y la inclusión de las personas pobres, donde desarrollen sus capacidades ya no solo viéndolos como consumidores, sino como colaboradores en la cadena de valor de las empresas”

Responsabilidad Social. –

A lo largo del tiempo el concepto de responsabilidad social ha tenido varias controversias y entre ellas enfocarse también en el medio ambiente. Es por eso que (Schvarstein & Torres, 2015) precisa a la responsabilidad social como una “Institución como una organización, de un conjunto específico de prácticas orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de los integrantes de la organización y las de los miembros de su comunidad. Sus alcances abarcan organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro.”

Valor compartido. –

Dentro de la teoría del Negocio Inclusivo es importante introducir el valor compartido, quienes autores como (Porter & Kramer, 2011) señalan como “la herramienta empresarial que permite la búsqueda constante de obtención de cuantía económica que a su vez de lugar el beneficio de otros agentes de la economía, en específico se trata de un compromiso con la sociedad que lo rodea para alcanzar un crecimiento”.

Inclusión Social. -

Hoy en día la inclusión generalmente se realiza mediante la inserción de roles dentro de una comunidad con bajos ingresos, de esta manera (Prahalad & Hart, 2002) indican que “los mercados de bajos ingresos representan una oportunidad prodigiosa de ganancias para las empresas y además son una forma de ayudar a los más vulnerables a salir de la pobreza”.

Como un avance en términos de conceptualización (Bustamante Moreno & Muñoz, 2017) definen que “Los negocios inclusivos tienen como antecedente más inmediato los negocios en la base de la pirámide, que surgen como



estrategias empresariales, donde las grandes organizaciones económicas consolidadas buscaron incursionar con sus productos y servicios en las comunidades de escasos recursos, bajo la premisa de que eran un mercado desatendido y que representaba nuevas fuentes de rentabilidad”

Medio Ambiente. -

En la actualidad el medio ambiente es parte de la responsabilidad social y (Elias, 2012) detalla al medio ambiente como un “Conjunto de sistemas físicos y biológicos que aparecen como resultado de la interacción del hombre moderno con el hábitat que le rodea”.

Residuo: “aquella sustancia u objeto generado por una actividad productiva o de consumo, de la que hay que desprenderse por no ser objeto de interés directo de la actividad principal”.

Reciclaje. -

Para la conceptualización de este término, varios autores de artículos diferencian los términos reciclaje y rehusó, y autores como (Medina, 1999) define a reciclaje como “una respuesta adaptiva a la escasez, una actividad económica en la cual individuos y sociedades tratan de hacer un uso más eficiente de los recursos”.

Competencia. -

El concepto de Competencia se refiere a la regulación de las atribuciones de los órganos de la administración y de las empresas, así como a la facultad de decisión conferida a sus titulares. (Correa & Jorge, 2007)

Por lo tanto, se considera otro concepto. (Morales & José Pech, 2000) Definen lo siguiente Competencia” Es un conjunto de cualificaciones y tecnologías más que una única cualificación o tecnología discretas.

La competencia es una lucha sangrienta de la industria en el mercado, por tal motivo se definen estos conceptos.

Mercado. -

Para (Bonta & Farber, 1994), el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. "

Por otra parte (Mankiw, 2012) Señala que el mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los



compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta"

Sin embargo, otro concepto importante es la industria definida de la siguiente manera:

Industria. -

Conjunto de empresas que producen un bien homogéneo o idéntico, es decir, que el consumidor considera como bienes sustitutos aunque sean físicamente diferentes. (Cuartas & Escobar, 2006)

Por lo tanto, las empresas indagan herramientas que les ayuden a su crecimiento, siendo significativo definir estrategia.

Estrategia. -

Definida como un intento de superar las limitaciones por parte de los recursos, siendo creativos al momento de buscar un apalancamiento con base a las competencias fundamentales (Morales & José Pech, 2000)

Además, se menciona que la estrategia es el desarrollo y lineamiento de tres propuestas; una propuesta de valor que atraiga a los compradores, una propuesta de utilidades que permita que la empresa gane dinero con la propuesta de valor y una propuesta que motive a las personas que trabajen en la empresa para ejecución de la estrategia, ya sea para explotar o reconstruir el entorno sectorial y económico competitivo en el que opera. (Kim & René Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 1990)

Dentro del estudio de las estrategias se encuentran diferentes tipos, entre una de las principales esta:

La Estrategia Del Océano Azul. –

Herramienta innovadora, mediante la cual se pretende que las empresas dejen a un lado la competencia sangrienta y motiva a la idea de la creación de nuevo mercados para que las empresas generen valor a través de la innovación (Kim & René Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 1990). A su vez, se define otro concepto de los que nace la Estrategia del Océano Azul.

Cadena de Valor. -

Entendida como la desagregación de la actividad empresarial en grandes bloques de actividades, para tratar de identificar a las actividades que



generan el valor que la empresa desea que sea percibido por los clientes. (Benítez & Manuel, 2012)

Sin embargo, este concepto da origen a una lucha sangrienta con la competencia a lo que se conoce como la estrategia del Océano Rojo, la misma que pretende dejar de lado la estrategia del Océano Azul y enfoca a las empresas a su crecimiento mediante la innovación.

Otro aspecto importante es:

Proceso de Innovación. -

Definido como el conjunto de actividades periódicos y estratégicas, que ayudan a asegurar la forma de competir y que en la búsqueda de oportunidades involucre a las diversas áreas funcionales de la organización. (Gómez Herrera, 2009)



6. Objetivos e hipótesis.

6.1 Objetivo General:

- Determinar si existe o no relación de conceptualización entre las teorías de la estrategia del océano azul y el negocio inclusivo de reciclaje en la ciudad de Cuenca – Ecuador

6.2 Objetivos Específicos:

- Identificar la evolución de los conceptos de la Estrategia del Océano Azul y el Negocio Inclusivo mediante revisión bibliográfica.
- Instaurar un marco teórico recaudando información pertinente de las teorías de la Estrategia del Océano Azul y el Negocio Inclusivo para obtener una visión completa de cómo influye la una teoría con la otra.
- Determinar conclusiones oportunas analizando la conceptualización de las teorías del Negocio Inclusivo y la Estrategia del Océano Azul, obteniendo una perspectiva clara para los interesados.
- Generar recomendaciones en función de los resultados obtenidos para micro emprendimientos como una posible solución de estrategia empresarial en los negocios inclusivos del reciclaje.

7. Variables y datos.

Para la investigación de las teorías del Negocio Inclusivo y la Estrategia del Océano Azul, luego de haber revisado diferentes autores como (Garizabal, Sánchez , & Estrada López , Negocios Inclusivos: Una revision teorica desde la dinámica Colombiana, 2017) (Gutiérrez Huby & Amador Murguia, 2015) (Gómez Herrera, 2009) se establece una serie de variables cualitativas que serán analizadas en el siguiente artículo:

Nivel de Pobreza. -

Existen muchas críticas a la hora de definir pobreza, sin embargo autores como (Prahalad & Hammond , 2005) y (Gutiérrez Huby & Amador Murguia, 2015) expresan que la pobreza va más allá de la carencia de recursos para satisfacer las necesidades, es por eso que, se cuestiona a los ingresos per cápita que expresa la Base de la Pirámide Económica.



Por lo tanto (Wagle, 2002) expone que “la pobreza ha sido definida en términos de algunos criterios de supervivencia, normalmente el monto de los ingresos necesarios para adquirir un mínimo de ingesta calórica de alimentos, una cesta mínima de bienes de consumo o un nivel de bienestar individual o de cobertura necesaria para vivir una existencia básica”.

Liderazgo. -

El liderazgo tiene mucha validez en esta investigación debido a su importancia en la dirección y la línea jerárquica dentro de las organizaciones, un líder es parte fundamental en el crecimiento empresarial y su influencia con sus seguidores. Para (Alves, 2000) liderazgo es desarrollar una involucración social y psicológica, cultura de equipo que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar.

Es decir, un líder intentará encontrar la manera de que su equipo obtenga las mejores oportunidades y encontrar el éxito.

Motivación. -

La motivación tiene muchos enfoques, entre varios autores determinan que la superación y el crecimiento son elementos de la motivación.

Para (Carrillo, 2000) la motivación está muy relacionada con el éxito, es por eso que se enfatiza la necesidad de alcanzar logros y objetivos y demostrar competencia por parte de los individuos.

Emprendimiento. –

Según (Jaramillo, 2008) define al emprendimiento como la capacidad para que una persona pueda progresar de manera novedosa, implementando un esfuerzo adicional para conseguir una meta dentro de una empresa o proyecto, es decir agregando valor a un producto existente.

Innovación. -

Por otra parte, en estas dos teorías autores como (López, Muñoz, Leos, & Cervantes, 2010) (Morales & León, 2012) (Pulgarín & Rivera, 2012), hacen hincapié en la innovación, considerando el siguiente concepto de (Formichella, 2005), en el cual la establece como un proceso de integración de la tecnología actual y de nuevos inventos con el objetivo de crear o mejorar un producto, proceso o un sistema.



Competencia. -

Debido a que en la actualidad muchas de las empresas batallan con la competencia que existe en la industria autores como (Morales & Leòn, 2012) (Pulgarìn & Rivera, 2012) (Mendoza, 2013) se enfocan en la importancia de este término.

Para (Batista, Graca, & Matos, 2007) la competencia se enfatiza en la realización de las ideas por medio de personas competentes con atributos que permiten realizar con éxito una tarea determinada.

Competitividad. -

Sin embargo, cabe recalcar que existe diferenciación entre competencia y competitividad, que en mucho de los casos puede ser confundido, por esta razón en artículos relacionados a estas teorías de los siguientes autores (Benítez & Manuel, 2012) (Gómez Herrera, 2009) (Chirinos & Carlos, 2011), recalcan esta diferenciación, mediante el concepto de (Labarca & Nelson, 2007) en el cual define a la competitividad como la medida en que un estado, bajo condiciones de mercado libre, es capaz de producir bienes y servicios, con los que pueda superar exitosamente las pruebas de los mercados internacionales y mercados no explotados.

Crecimiento. -

Por tal motivo, todos es tos factores ayudan a las empresas a su crecimiento, para autores como (Pulgarìn & Rivera, 2012) (Mendoza, 2013), este término debe ser definido por la mayor parte de las empresas para que tengan claro sus objetivos.

Para (Blàzquez, Dorta, & Verona, 2006) el crecimiento en las empresas es un proceso procedente de múltiples factores circunstanciales, los mismos que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas por medio de los resultados obtenidos.

8. Metodología de la Investigación

Para esta investigación es importante identificar que es de tipo documental, por lo que (Villalobos & Urdaneta, 2012) define como un procesos de análisis y revisión de un tema determinado, aplicando la crítica y la reflexión con el



fin de encontrar diferentes relaciones y posturas de la situación actual en el área del estudio.

Por lo tanto, se realiza en base a una metodología cualitativa mediante un análisis longitudinal del estado del arte, es decir, una búsqueda y evaluación de la bibliografía de los temas a tratar con el objetivo de encontrar definiciones, características y elementos para establecer una serie de criterios.

Por lo mismo, para el material bibliográfico se considera como punto de partida el artículo investigativo de (Pralhad & Hart, 2002) donde se inicia conceptos como es la Base de la Pirámide Económica y el Negocio Inclusivo y a su vez la teoría de la Estrategia del Océano Azul expuesta por (Kim & Reneé Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 1990)

A continuación, se expone el proceso de búsqueda y extracción de la información:

Logística de Búsqueda. –

1. Fuentes de Información:

La selección del material fue a través de 3 diferentes bases de datos.

- Scopus
- Latindex
- Google académico

2. Palabras Clave

- Negocio
- Inclusión
- Estrategia
- Competencia
- Competitividad
- Emprendimiento
- Innovación
- Desarrollo
- Industria
- Mercado



Para una mejor organización de los artículos se priorizó la revista, el año de publicación y el continente Latinoamericano.

9. Explicación del contenido mínimo

1) Título (español) / Title (inglés):

2) Resumen (español) / Abstract (inglés):

- 1) Justificación del tema;
- 2) Objetivos;
- 3) Metodología y muestra;
- 4) Principales resultados;
- 5) Principales conclusiones.

3) Descriptores (español) / Keywords (inglés):

4) Introducción y estado de la cuestión:

5) Marco Teórico

Literatura más significativa y actual del tema a escala nacional e internacional.

6) Material y métodos:

Describirá la metodología, la muestra y la forma de muestreo, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Si se trata de una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones.

6) Análisis y resultados.

7) Discusión y conclusiones.

8) Referencias

10. Bibliografía Inicial

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9, 123-133.

Batista, Graca, & Matos. (2007). Competencia entre significado y concepto. *Contextos Educativos*, 7-28.

Benitez, & Manuel. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 75-82.



- Blázquez, Dorta, & Verona. (2006). Factores de Crecimiento Empresarial. *innovar*, 43-56.
- Bonta, P., & Farber, M. (1994). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*.
- Booth, C. (1971). *Charles Booth's London*. London: Penguin.
- Bustamante Moreno, C., & Muñoz, Y. (2017). Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sachá inchi en el Bajo Cauca antioqueño. *Equidad y Desarrollo*, 125-147.
- Cardona, Paola, Gutiérrez, T., & Jiménez, C. (2017). LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL COMO HERRAMIENTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS EL PORTILLO LTDA. *Universitaria Agustiniense Repositorio Institucional*, 20-44.
- Carrillo, S. P. (2000). Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 11-21.
- Chirinos, & Carlos. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el Océano Azul. *Ingeniería Industrial*, 171-179.
- Correa, & Jorge. (2007). Orígenes y Desarrollo Conceptual de la Categoría de Competencia EN EL cONTEXTO eDUCATIVO. Universidad del Rosario.
- Cuartas, & Escobar. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín.
- Elias, X. (2012). *Reciclaje de Residuos Industriales* (Vol. Segunda Edición). Madrid: Diaz de Santos.
- Formichella, M. M. (2005). LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO. *INTA*, 3.
- Garizabal, M., Sánchez, M., & Estrada López, H. (2017). Negocios Inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica Colombiana. *Espacios*, 6.
- Gómez Herrera, G. F. (2009). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. *Ciencia y Mar*, 51-60.
- Gutiérrez Huby, A. M., & Amador Murguía, M. E. (2015). RESPONSABILIDAD SOCIAL CON VALOR COMPARTIDO. *Quipukamayoc*, 09-17.
- INEC. (2015). *Reporte de Pobreza Y Desigualdad*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen*.
- Jimbo Dias, S. (2016). El Negocio Inclusivo de Reciclaje entendido como una Estrategia Empresarial a desarrollar por la Industria Manufacturera de



Papel y Cartón en la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Economía y Política* , 147-167.

- Kim, W. C., & René Mauborgne. (1990). *Blue Ocean Strategy*.
- Kim, W. C., & René Mauborgne. (2009). Navegar en el Océano Azul como la Estrategia moldea la Estructura. *Harvard Business Review*, 81-89.
- Labarca, & Nelson. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 160.
- Londoño, P., & Pineda, L. (2009). Los Negocios Inclusivos en Colombia. *SNV - CECODES*.
- López, Muñoz, Leos, & Cervantes. (2010). Innovación en valor en la industria cárnica bovina mexicana: estrategias que adoptan los líderes de mercado. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía* (Vol. 6° Edición). Ciudad de México: Ediciones Paraninfo .
- Márquez , P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios Inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.
- Medina, M. (1999). Reciclaje de desechos sólidos en América Latina. *Revista Internacional de fronteras, territorios y regiones* , 7-31.
- Mendoza. (2013). La Estrategia del Océano Azul para Emprendedores. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 76-80.
- Morales, & León. (2012). Adiós a los Mitos de Innovación. “*América Latina rezagada en innovación, ciencia y tecnología*”.
- Morales, M., & José Pech. (2000). La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. *Revista Contaduría y Administración*, 52.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido: Como reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 32-34.
- Prahalad , C., & Hart, L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*.
- Prahalad, C., & Hammond , A. (2005). Atender a los pobres del mundo, rentablemente. *Harvard Business Review*, 87-99.
- Pulgarín, & Rivera. (2012). Las herramientas estratégicas. *Criterio Libre*, 89-114.
- Pulgarín, Sergio, & Rivera, H. (2012). Las Herramientas Estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 93.



Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos. (2012). *Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos*. Obtenido de <http://www.negociosinclusivos.org/es/>

Schvarstein, L., & Torres, F. (2015). *Inteligencia Social de las Organizaciones*. Unimar.

Somavia, J. (2012). La pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos. *Revista de Cooperativismo Sanitario*, 37-39.

Villalobos, A., & Urdaneta, L. (2012). NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA EL.

W., C., Kim, & René, M. (2006). La Estrategia del Océano Azul. *Estrategias Y Negocios*, 1-9.

Wagle, U. (2002). Volver a pensar la pobreza: Definición y mediciones. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*.



Cronograma de Actividades

SEMANA	ABRIL		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDAD																							
REVISION BIBLIOGRAFICA	X	X																					
RECOLECCION DE DATOS	X	X																					
MARCO TEORICO			X																				
-Articulación de conceptos de revistas indexadas				X	X																		
MATERIAL Y METODOS						X	X																
ANALISIS Y RESULTADOS								X	X														
RESUMEN																							
- Justificación del tema											X												
- Objetivos												X											
-Metodología y muestra													X										
- Principales resultados														X	X								
- Principales conclusiones																X	X						
INTRODUCCION Y ESTADO DE LA CUESTION																		X	X				
DISCUSION Y CONCLUSIONES																					X	X	
REFERENCIAS																							X