

# La Estrategia del Océano Azul y su relación con el Negocio Inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca, Ecuador



Gabriela López. A<sup>1,2</sup> , Lourdes S. Carvallo<sup>1,3</sup> , José S. Jimbo<sup>1,4</sup> 

Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca, Ecuador.

Autor para correspondencia: gabriela.lopez30@ucuenca.ec

Fecha de recepción: 31 de agosto de 2018 - Fecha de aceptación: 17 de noviembre de 2018

## 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.

## 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 & 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 & 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. 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: 1) que hayan sido publicados en revistas científicas indexadas en inglés o español y 2) 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 90 artículos que cumplen con los criterios antes mencionados. Para el análisis e interpretación de la información en las investigaciones consultadas se diseñó un esquema con datos relacionados a la fecha de publicación, objetivos, ubicación, metodología, hallazgos y conclusiones.

### 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), Monteiro *et al.* (2017) y 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) y 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, Díaz, Plata, & Marín (2015) y 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 Tu, Chieh Shih, Ying Hsu, & Hao Lin (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, Solís, Zayas, & Galván, 2018), permitiéndoles involucrarse en una nueva ruta estratégica, a la cual Rodríguez & Antolinez (2015) y 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, Leroyb, & De Stobbeleir (2018) y Lupano, Benatuil, & Nader (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, Ortiz, Rangel, & Alvarado (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: generación de nuevos productos, brindar servicios de calidad a los clientes, reducción de los costos y una mejora en los canales de distribución. Todo esto con el propósito de 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: (i) enfoques en hechos y actividades para el logro de objetivos, (ii) vincular el liderazgo a las situaciones del mercado, (iii) distribuir liderazgo a todas las áreas de la empresa y (iv) búsqueda de actividades con alto impacto y bajo costo.

Este cuarto enfoque se encamina hacia la definición de diferenciación y bajo costo, Kim & Mauborgne (2005) y Lillo, Ramón, & Sevilla (2007) la conceptualizan como la capacidad que tienen las empresas para brindar a sus consumidores un producto innovador tanto en calidad como en sus atributos, mediante costos bajos, los cuales, según Kesavayuth, Lee, & Zikos (2017) y 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, esto 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) es crítico con la posibilidad de la creación de productos o servicios a bajo costo y, más bien, opina 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. Correia, Barbosa, & Epaminondas (2015) concluyen 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, a través de cobrar un precio mayor al habitual o brindar productos menos diferenciados a un precio más bajo. Sin embargo, Carrillo, Cristancho, & Silva (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, Fracica, & Frost (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) y Vargas, Muñoz, & Santoyo (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. En base a esto, 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 (2016) 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 una nueva demanda y generando utilidades para el crecimiento de las empresas.

#### Evolución operativa de la Estrategia del Océano Azul

Cervilla & Puente (2010) priorizan el entendimiento a profundidad de 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. Lohtande, Aholainen, Volotinen, Peltokosk, & Ratava (2017) y 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) y Wee (2017) concluyen que existen dos limitaciones de esta estrategia: 1) en lo referente a la creación de los océanos azules, estos autores afirman que los competidores siempre tratarán de imitar sus estrategias y, en algunos casos, lograrán superarlos, y 2) conocer si ha sido implementada con eficiencia y eficacia, para lo cual dichos autores sugieren 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 considerarse a una parte importante de la empresa que son los clientes y su fidelización que se evidencia el crecimiento de las empresas. Por otro lado, Lohtande *et al.* (2017) y Valencia (2008), en cambio, sugieren que una parte importante para el crecimiento empresarial es atribuible a la experiencia que poseen los empleados y a 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 a que se convierte en un desafío para las empresas.

En este sentido, Kim & Mauborgne (2005) y Salamanca, Uribe, & Mendoza (2017) mencionan que para medir la eficacia y eficiencia de esta estrategia es necesario poseer tres cualidades como: (i) 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, (ii) Divergencia, con una curva estratégica diferente, se muestran variables que no se han considerado hasta el momento y (iii) mensaje contundente.

A partir de las cualidades obtenidas en la EOA, autores como Wengel, Ferreira, Pérez, & Suárez (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. Kesavayuth *et al.* (2017) contradicen este criterio estableciendo que las competencias no se desgastan ni desaparecen con el tiempo, sino 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 la misma abarca diferentes industrias, sin especificar una en particular. En primera instancia, uno de los casos más conocidos es el Cirque du Soleil, además de la empresa de turismo conocida como Fundación de Ciudades Medias de Andalucía (CMA), analizada por Torres, García, & Pulido (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. Vini Cosmetics es una empresa de la India que no tuvo gran acogida en el mercado, por lo cual 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 anuales y menos de USD\$ 3 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)

Para Licandro & Pardo (2013), Peerally, De Fuentes, & Figueiredo (2018) y 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, Reficco, & Berger (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.

Bruni & González (2010) consideran a la filantropía como la ayuda brindada a una persona con escasos recursos económicos, pero sin priorizar procesos de transformación en las comunidades para combatir la pobreza. En definitiva, Sosa (2014) y Virah-Sawmy (2015) concluyen 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 podría ser 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, Hernández, & Pitre, 2018; Montenegro, Uribe, Garizabal, & Sanchez, 2017). Un factor clave es 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 los sectores vulnerables, generalmente solo cubren necesidades que sectores aledaños no pueden obtener. Autores como Cervilla & Puente (2013) o Betancourt & Sagebien (2013) coinciden que en Venezuela, como en muchos otros 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, Martínez, & Pelekais (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) y Pineda & Falla (2016) expresan que los actos de corrupción o la burocracia gubernamental de países en vías de desarrollo, representa un gran obstáculo, principalmente a las poblaciones vulnerables que tienen consecuencias negativas en el avance socioeconómico, 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) y Porter & Kramer (2011). Complementando esta definición y enfocándose en el ecosistema, es lógico suponer 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, 2006; Hart, Sharma, & Halme, 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 el agrícola y el manufacturero Ickis, Leguizamón, Metzger, & Flores (2009), Lizarralde (2012) y 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, dichos estudios establecen 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, Omta, & Blok, 2018). La Tabla 1 presenta los principales objetivos de cada sector y el lugar de su aplicación con éxito.

**4. RESULTADOS**

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

A continuación, se exponen los resultados obtenidos mediante la revisión literaria de ambas teorías y se evidencia la relación entre la EOA y el NI. Es relevante mencionar que esta investigación logra determinar que las características de la EOA son aplicadas al momento de ejecutar un NI. Por esta razón, en la Tabla 2 se integran tres puntos primordiales: (i) los principales elementos comunes entre las dos teorías, (ii) las características identificadas en el estudio de la EOA, y (iii) 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) 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 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, Ceballos, & Rosero, 2016; Iberbudén, 2016; Márquez <i>et al.</i> , 2009; Sjauw-Koen-Fa <i>et al.</i> , 2018
Manufacturero	Sacar a los recicladores de las calles y conseguir un progreso al formar parte de emprendimientos asociativos.	Cuenca-Ecuador y Uruguay	Jimbo, 2016; Licandro & Pardo, 2013; The Economist/Intelligence Unit 2017; AVINA, 2015

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

Elementos	Estrategia Océano Azul Características	Negocio Inclusivo Aplicación
Innovación de valor	Alineación entre el precio, costos, utilidad y el enfoque hacia nuevos mercados (Leavy, 2018; Pulgarín & Rivera, 2012).	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 <i>et al.</i> , 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 <i>et al.</i> , 2018; Lupano <i>et al.</i> , 2007).	RENAREC es una organización de reciclaje inclusivo conformada por recicladores de base a nivel nacional y se ha fortalecido de manera significativa a nivel administrativo, operativo y político, esto permite confirmar lo expuesto por 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 <i>et al.</i> , 2017; Kim & Mauborgne, 2005).	Con base en el 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, lograr fabricar botellas de PET con mayor material reciclado forma parte de sus objetivos, este caso confirma lo expuesto por Iberbuden (2016) y Enríquez <i>et al.</i> (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 Tu <i>et al.</i> , 2014; Zárate & Gutiérrez, 2013).	Según Licandro & Pardo (2013) con casos de NI aplicados 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, la 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 Latorre <i>et al.</i> (2015).	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.
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 <i>et al.</i> , 2018; Zárate & Gutiérrez, 2013).	Sosa (2014) y AVINA (2015) mencionan la RSE y en Cuenca, Ecuador, la participación del estado, gobierno central y gobiernos locales, se apegan a las 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).	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. 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 <i>et al.</i> , 2012).	Las exigencias actuales en el mercado de reciclaje obligan a los recicladores a ser competitivos, ofreciendo productos de buena calidad y bajo costo según los datos analizados (AVINA, 2015; Lizarralde, 2012; Márquez <i>et al.</i> , 2009).

El enfoque en la innovación propia es una característica elemental de la EOA mientras que 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, se 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 en 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 priorizan la competencia, puesto que al relacionar el NI con la EOA se cumple con 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. 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 cumple con todos los parámetros que forman parte de los resultados entre la combinación de NI y EOA (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.

Al ser un NI un emprendimiento social, es necesario medir su escalabilidad, Jablonski (como se citó en Cavazos & Giuliani, 2017) determina la diferencia entre la escalabilidad económica y la social: 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 & Giuliani, 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 & Giuliani, 2017). Dicho esto, se puede evidenciar (Tabla 2) 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, 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. Esta teoría ha evolucionado y logrado cambiar la perspectiva de las empresas, de tan solo mantener productos y servicios diferenciados a lograr una innovación metodológica de producción con la inclusión de la BDP. Por otro lado, el NI aplicado 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 por su enfoque no solamente en las personas de sectores vulnerables sino también en sus procesos productivos, buscando competitividad en el mercado.

Los elementos comunes encontrados en el presente trabajo, 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, debido a que los líderes empresariales no mantienen el ritmo de innovación, puesto que una vez cumplido su objetivo principal, esto es, 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. 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 los últimos años se ha detectado la efectividad de la aplicación de la 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 para 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 otras industrias la posibilidad de considerar y ejecutar esta estrategia que genera valor económico y social.

La presente investigación encontró una estrecha relación entre las teorías de EOA y NI, teorías ampliamente reconocidas a nivel mundial por su extenso contenido teórico como por sus aplicaciones. Por esto, es 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. Esto propiciará 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 lograr que estas teorías puedan constituirse como un beneficio de estrategias empresariales y en una contribución para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

Agnihotr, A. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.

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*. Disponible en <http://www.informeavina2010.org/espanol/mercados.shtml>

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. *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. *Estudios Gerenciales*, 28 (Edición Special), 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.

Cano, M. E. (2016). Negocio inclusivo: gana-gana sostenible. Encadenamiento productivo: Caso Asociación de Recicladores de Calí. *Ploutos*, 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, 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.
- 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).
- 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. *Strategy & Management Business Review*, 2(1), 17-24.
- Gutiérrez, R., Lobo, I. D. (2006). Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? *Harvard Review of Latin America*, 6(1), 39-41.
- 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 en la Región Andean. *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). *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. *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., Pardo, L. (2013). *Experiencias de negocios inclusivos en el Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- 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.
- Lohtande, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, 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, 103-112.
- 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 América 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. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio de Educación*, 7(3), 82-98.

- Mendoza, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *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. *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.
- 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* (in press).
- 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.
- 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.
- 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*. Published by Booz & Company. Disponible en <https://www.strategy-business.com/article/11518>
- 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. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- Rodríguez, G., Antolínez, J. (2015). Evolución diacrónica del pensamiento estratégico. *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? *Dictamen Libre*, 20, 107-120.
- Sharma, P. (2016). Vini cosmetics: the blue ocean strategy to unlock new markets and boost profits. *International Journal of 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. *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, 1-23.
- Stivale, S., González, M. (2012). El mercado de productos de diseño sustentables en la ciudad de Mar del Plata, situación actual y expectativas. *I+A Investigación + Acción*, 15(14), 139-160.
- The Economist/Intelligence Unit. (2017). *Avances y desafíos para el reciclaje inclusivo: Evaluación de 12 ciudades de América Latina y el Caribe*. New York,NJ: The Economist/Intelligence Unit.
- Torres, M., García, J. A., Pulido, J. I. (2013). Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: el plan cma experience. *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. maestr. 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. *Clio América*, 7(14), 153-163.
- Zúñiga, A. (2012). ¿Es la búsqueda océanos azules el cambio de paradigma necesario en el direccionamiento estratégico? *Magazín Empresarial*, pp. 63-69.