

# Innovación en la base de la pirámide: como las empresas sociales crean nuevos modelos de negocio, transforman mercados y generan impacto

## Innovation at the base of the pyramid: how social enterprises create new business models, transform markets and generate impact

MONTENEGRO, Josué C.<sup>1</sup>

### Resumen:

Este artículo analiza el funcionamiento y desarrollo de las empresas sociales en mercados de la Base de la Pirámide y se focaliza en cómo estas organizaciones impulsan procesos de co-creación, experimentación y alianzas con miembros de este ecosistema para identificar necesidades insatisfechas, aprovechar recursos y mejorar su gobernanza, últimamente consolidando nuevos modelos de negocio híbridos que por medio de propuestas de valor y canales de distribución innovadores reduzcan las vulnerabilidades presentes y brinden oportunidades de desarrollo social.

**Palabras clave:** empresas sociales, base de la pirámide, modelos de negocio, innovación

### Abstract:

This article analyzes the work and development of social enterprises at base-of-the-pyramid markets. It focuses on how these organizations co-create, experiment, and partner with members of the mentioned ecosystem to identify unfulfilled needs, access resources, improve their governance structure, and ultimately consolidate new hybrid business models. Through, for example, innovative value propositions and distribution channels, these business models can reduce the current levels of vulnerability and provide opportunities for social development.

**Key words:** social enterprises, base of the pyramid, business models, innovation

---

## 1. Introducción

A pesar de la reducción en el número de personas que viven en condiciones de extrema pobreza, en más del 50%, entre 1990 y 2015, este problema aún dista de ser resultado, con más de 800 millones de personas alrededor del mundo, especialmente en países en vías desarrollo, que se enfrentan día a día a múltiples carencias económicas, físicas, psicosociales, y de conocimiento (United Nations, 2015). Al mismo tiempo y como reflejo de tasas de crecimiento poblacional aceleradas y de un crecimiento económico impulsado por la alta demanda de sus materias primas, los países en desarrollo se presentan como economías atractivas a las exportaciones globales, inversión extranjera directa y consumo global de commodities, representando por primera vez en 2018, más del 50% del Producto Interno Bruto global (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2018). Lejos de ser una contradicción, esta situación refleja una diferencia contundente entre crecimiento

---

<sup>1</sup> Oficial de Innovación Estratégica y Desafíos de Diseño en WWF Chile. Master en Emprendimiento e Innovación Social. josuemont0503@gmail.com

económico y desarrollo humano, dos conceptos que si bien relacionados no guardan simetría en regiones del mundo caracterizadas por la presencia de altos índices desigualdad, en donde vacíos institucionales, fallas de mercado y gobierno, limitada acción de actores sociales y patrones empresariales tradicionales resultan en la marginalización e insatisfacción de necesidades de aquellos individuos en la base de la pirámide (en adelante BOP por sus siglas en inglés) (McKague, Zietsma, & Oliver, 2015).

De hecho, la falta de recursos, esquemas de priorización deficientes, excesiva regulación y burocracia en el sector público (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015) conjuntamente con problemas de financiamiento, pérdida de competitividad y declive de apoyo en organizaciones sin fines de lucro, han cobrado un doble efecto (Craig, Taylor, & Parkes, 2004; Jamison, 2016; Mason, Kirkbride, & Bryde, 2007). Por una parte, la escala de sus acciones ha sido limitada en capacidad y efecto. Por otro lado, la misma ejecución en el accionar de estos sectores ha relegado el campo de acción posible de terceros actores como las empresas, las mismas que han optado por esquemas de responsabilidad social corporativa por fuera de su línea central de negocios, cosechando frutos tan solo a corto plazo, o han decidido abstenerse completamente de cualquier relevancia comunitaria en sus operaciones, optando por la optimización de su rendimiento financiero a corto plazo (Goyal, Sergi, & Jaiswal, 2015). Al margen de ello, y dentro de la lógica de explotación de la fortuna en la base de la pirámide, propuesta por Prahalad (2006), algunos han sido también los intentos que compañías multinacionales han generado en torno a la adaptación de productos a los mercados BoP, pero cuyo impacto social no ha sido mayormente relevante debido a un entendimiento equivocado del entorno y a la construcción de propuestas de valor sin el apoyo de actores del ecosistema local (Pervez, Maritz, & De Waal, 2013).

En este contexto, resulta valioso el surgimiento de nuevos actores, en la forma de organizaciones híbridas de orientación social que mitigan las fallas mencionadas y sus problemas asociados a través de la generación de valor para la sociedad, amparándose al mismo tiempo en mecanismos de mercado, disciplina financiera e innovación (Boyd et al., 2017), así como en la creación de valor compartido con las comunidades a quienes buscan beneficiar (Porter & Kramer, 2011). Especialmente destacadas entre estas organizaciones se encuentran las empresas sociales, cuyas operaciones y procedimientos generan derrames de valor por fuera de las partes inmediatamente involucradas en una transacción, ya sea directamente por medio de la provisión de un producto o servicio (e.g., luz eléctrica en una comunidad rural y posterior mejora en índices de salud y educación) o indirectamente a través de la ejecución de actividades complementarias de alto valor social (e.g, formación de capacidades y habilidades en empleados que forman parte de minorías) (Santos, Pache, & Birkholz, 2015). Así mismo, las empresas sociales se caracterizan por reorganizar procesos, adaptar servicios y experimentar con nuevos canales de distribución para fomentar mayor accesibilidad, disponibilidad, conocimiento y asequibilidad de productos, al mismo tiempo que organizan mercados en torno a ellos y promueven cambios en los patrones culturales de la sociedad, llevando a una mejor utilización de recursos y a la provisión óptima de necesidades (Anderson & Markides, 2007; Goyal, Sergi, & Jaiswal, 2016).

Empero a lo mencionado, el trabajo de las empresas sociales adquiere mayor complejidad al lidiarse con mercados BoP. Específicamente, obstáculos tales como patrones socio-económicos<sup>2</sup> ausencia de infraestructura, informalidad, además de limitación de recursos y capital demandan nuevas capacidades, estrategias y modelos de negocio que puedan generar de forma innovadora al mismo tiempo impacto social, escalabilidad y sostenibilidad financiera (Goyal et al., 2015). Hacer esto implica, por ejemplo, establecer nuevas estructuras organizativas y prácticas gerenciales de carácter abierto que permitan co-crear y experimentar con nuevas propuestas de valor junto con actores del ecosistema local, fomentar el desarrollo de clusters comunitarios,

---

<sup>2</sup> e.g. ingresos irregulares, bajos niveles de alfabetismo, creencias sociales, diversidad de idiomas.

identificar y reutilizar recursos subutilizados, ofrecer soluciones acorde con necesidades específicas, fomentar canales de distribución y comunicación alternativos, y transformar consumidores en colaboradores, entre otros (Karnani, 2009; Mair, Martí, & Ventresca, 2012; Simanis & Hart, 2008). De igual manera y como elemento fundamental de este tipo de organización, resulta imprescindible mantener un equilibrio entre los objetivos económicos y sociales, ya que un enfoque sobredimensionado en cualquiera de estos dos lados puede comprometer la reputación y existencia a mediano plazo de la empresa social (Harris, Sapienza, & Bowie, 2009; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009).

En este sentido, el objetivo del presente artículo se centra en identificar las características que definen los modelos de negocio correctamente estructurados para mercados BoP, al igual que analizar los elementos que les permiten a las empresas sociales mantener una dinámica equilibrada entre sus objetivos y que apoyan a los mencionados modelos de negocio y a nuevos patrones de innovación social en comunidades vulnerables.

---

## **2. Metodología**

### **2.1. Tipo de investigación y fuentes de información**

Las características de los mercados BoP y el desempeño de las empresas sociales en los mismos imponen desafíos al análisis y a las lecciones que se pueden recoger para tener éxito en ellos. De hecho, hasta el momento, la literatura ha presentado dos tendencias muy marcadas. Por una parte, ha existido una limitación en el tema, dadas las dificultades contextuales presentes (e.g. falta de información o información desagregada) y la idiosincrasia propia de estos mercados (Goyal et al., 2015). Por otro parte, las investigaciones realizadas se han caracterizado por ser de carácter singular y basarse en experiencias únicas de difícil comparación (Dacanay, 2004; Nielsen & Samia, 2008; Seelos, 2010). Como resultado, el efecto práctico de estas investigaciones ha sido acotado, forzando a los emprendimientos sociales a aprender por su cuenta y a desarrollar modelos de negocio sin antecedentes previos, aumentando por ende el grado de esfuerzo necesario y los riesgos de fracaso.

Frente a esto, la presente investigación tomará un carácter exploratorio, sustentado en un enfoque deductivo – inductivo apoyado por el estudio de reportes empíricos, casos de estudio y postulados teóricos de áreas tales como innovación, pobreza, marketing y administración. Esta estrategia de análisis es considerada particularmente útil para abordar fenómenos de desarrollo constante y entender el cómo y el porqué detrás de ellos, al igual que su evolución. De igual manera, esta resulta efectiva para crear una teoría general que se nutra de multiplicidad de perspectivas y genere conclusiones robustas sobre un tema (Eisenhardt, 1989; Vennesson, 2008; Yin, 2014). En este mismo sentido, se ha señalado al método exploratorio como efectivo en analizar modelos de negocios y estrategias de innovación en mercados BoP y a la lógica deductiva-inductiva como precisa para identificar desafíos y organizar información relevante que permita dar comprensión a un problema complejo (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000; Nakata & Weidner, 2012).

Para asegurar calidad en la selección del material utilizado se siguió un procedimiento sistémico de varias etapas. Primeramente, se buscó artículos referentes a emprendimiento social, innovación social, modelos de negocio, y diseño de iniciativas en mercados BoP usando palabras clave relacionadas en las bases de datos de Google Scholar, Emerald y Sage, dado el reconocimiento que estas poseen en cuanto a su variedad de contenido y su especificidad temática. Así mismo, esta búsqueda se centró en artículos revisados por pares, con excepción de documentos publicados por Harvard Business Review y MIT Sloan Management Review, revista que es sometida a un proceso de evaluación editorial estricto y cuyo contenido es altamente relevante. Inicialmente, se identificaron 90 artículos, de los cuales se procedió posteriormente a descartar aquellos que en su resumen y conclusiones hicieran una mención breve a mercados BoP, presentaran casos no relevantes, o se centraran en aspectos marginales a la investigación como negocios internacionales, aspectos ambientales, o responsabilidad social corporativa. Seguidamente, se obtuvo una colección de 80 artículos, los cuales fueron leídos de forma

completa para asegurar su relevancia y riqueza de contenido. De estos, 10 fueron descartados. El tercer paso comprendió codificar la información en categorías y subcategorías de análisis tales como: definiciones de emprendimiento social, valor compartido, modelos de negocio social, tipos de organizaciones híbridas, miembros del ecosistema, y estrategias competitivas.

No obstante lo mencionado, se reconocen limitaciones en este estudio. Específicamente, la utilización de información secundaria, debido a barreras temporales y geográficas, ha permitido elaborar un modelo mixto con elementos conceptuales y empíricos. Así mismo, los casos aquí discutidos varían en cuanto a industria y ubicación, lo que hace más difícil efectuar comparaciones precisas. Futuros estudios se pueden beneficiar de análisis cuantitativos y cualitativos que apunten a verificar los estamentos aquí propuestos.

## **2.2. Revisión Teórica**

### **2.2.1. Mercados en la base de la pirámide**

El término “Mercados en la Base de la Pirámide” es generalmente utilizado como referencia a aquel segmento poblacional que ocupa el último nivel en la escala socio-económica local y arrastra problemas de índole personal e intergeneracional que limitan su calidad de vida y nivel de desarrollo posible. A nivel mundial se estima que aproximadamente 65% de la población forma parte de este segmento, con concentraciones significativas en regiones como América Latina y el Caribe, Europa del Este, África y el Sur de Asia (Subrahmanyam & Tomas Gomez-Arias, 2008). La clasificación del mismo se da en función de una escala de ingresos y varía según autores entre menos de \$1500 o \$3000 USD anuales per cápita, dependiendo de su caracterización y propósitos de análisis (Hall, Matos, Sheehan, & Silvestre, 2012; Hammond, Institute, & Corporation, 2007; C K Prahalad, 2006). Si bien, autores como Webb, Kistruck, Ireland, & Ketchen Jr, (2010) destacan que incluso valores superiores a los \$3000 USD anuales pueden esconder poblaciones con bajos ingresos debido a características propias de los mercados que las rodean y la presencia de altos índices de desigualdad.

De manera más amplia y considerando el enfoque de capacidades postulado por Sen (2001), es posible caracterizar al segmento de personas en la base de la pirámide como aquellos que además de ingresos inadecuados sufren también de otras carencias múltiples e interconectadas, tales como marginación social, condiciones insalubres de vida, y explotación laboral (Nakata & Weidner, 2012). Estas experiencias se retroalimentan entre si generando círculos viciosos con efectos tales como baja autoestima, depresión, y dificultades educativas (Hill & Stamey, 1990; Viswanathan, 2007). En el mismo sentido, este segmento se caracteriza por enfrentar carencias y vacíos de tipo institucional que se extienden ampliamente en aspectos tales como falta de servicios básicos, medios de comunicación deficientes, deslegitimización de derechos y seguridad, ausencia de estándares de calidad, déficits en el gasto público y corrupción en el uso de sus recursos (London & Anupindi, 2012; Mair et al., 2012; McKague et al., 2015). Todas estas falencias a su vez terminan alejando la formación formal de mercados de capital, y causando deficiencias en las cadenas de valor de productos de primera necesidad. Frente a esto, las personas responden fortaleciendo instituciones informales (e.g., redes familiares) y patrones de consumo centrados en bienes de gratificación inmediata (Abdul Kalam & Singh, 2011; Rivera-Santos & Rufin, 2010).

Empero a las problemáticas mencionadas, se reconoce que atender los vacíos de mercado identificados puede representar una oportunidad de negocios que contribuya al mismo tiempo a construir sociedades más justas y equitativas. De hecho, cálculos realizados en base al poder adquisitivo de las personas en mercados BoP e industrias factibles, arroja una oportunidad de alrededor de 13 billones de dólares en un escenario optimista, 5 billones en un escenario conservador y 0,3 billones en un panorama pesimista (Karnani, 2007; Prahalad & Hart, 2010; Subrahmanyam & Tomas Gomez-Arias, 2008). En relación esto, sin embargo, existen dos perspectivas. La primera, propuesta por Prahalad (2006), apunta a encontrar la fortuna en los mercados BoP y se centra en el

trabajo con fines de lucro de compañías multinacionales, las mismas a las cuales se les invita a adoptar estrategias en torno a la reducción de precios, rediseño de productos, extensión de canales de distribución, y colaboración con actores intermedios (e.g, ONGs) para captar consumidores locales. La segunda, impulsada por autores como Hall et al., (2012), London & Anupindi (2012) y Simanis & Hart (2008), se centra en construir la fortuna con el mercado BoP y por ende se orienta a convertir a las poblaciones locales en socios y proveedores, impulsando sus capacidades y productividad para crear en conjunto propuestas de valor que no solo se ajusten a ese mercado pero también puedan expandirse a otros más desarrollados. En esta visión, se buscan relaciones cercanas y se promueven compromisos compartidos.

### **2.2.2. Empresas sociales: definición y alcance**

Las empresas sociales pueden entenderse, en términos generales, como organizaciones de base local que surgen como respuesta a falencias en el sistema y que a través de la creación, provisión, y distribución de bienes y servicios buscan beneficiar a su comunidad, generando no solo resultados directos pero también efectos multiplicadores en áreas relacionadas. Al contrario de otros actores cuyo enfoque es también social, como las organizaciones sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales, las empresas sociales se caracterizan por dar un paso más allá promoviendo, como su nombre lo indica, la generación conjunta de valor social y económico por medio de procedimientos empresariales, como mecanismo para atender problemas de manera sostenida y escalar a nuevas poblaciones objetivo (Alter, 2007; Boyd et al., 2017). En el mismo sentido, estas organizaciones se diferencian también de las empresas tradicionales en que si bien actúan bajo parámetros de eficiencia, generación de beneficios, y organización corporativa, ajustan sus métodos de financiación, operaciones, y relacionamiento estratégico en función de su misión social. En otras palabras, buscan ser competitivas y rentables pero reinvierten los ingresos que perciben en la formación de sus propias capacidades y en las de su red de apoyo para de esta manera estimular economías de escala, reducir costos y a larga aumentar su impacto entre beneficiarios (Bocken, Fil, & Prabhu, 2016; Boschee, 2006; Gradl & Knobloch, 2010).

En esta misma línea, se puede argumentar que algo que también distingue a estas organizaciones es su capacidad de innovación social. De hecho, mientras que en organizaciones de corte estrictamente comercial, los procesos de innovación vienen dados como función del grado de inversión en activos fijos, personal y nuevas tecnologías, en las empresas sociales, la innovación surge como resultado de apertura e interacción con variedad de actores del ecosistema local tales como consumidores, comunidades, gobiernos locales, e instituciones de la sociedad civil (Shin, 2018). El relacionamiento con ellos y su inclusión en los procesos de gobernanza de la organización permite crear un sentido de pertenencia comunitario y por lo mismo acceder a recursos físicos y humanos, diversidad de fuentes de financiamiento y conocimiento local, que no se lograrían de otra manera, apuntalando la generación de propuestas de valor que respondan a necesidades verdaderas y fomenten, por ejemplo, soluciones sostenibles (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010; Gras & Lumpkin, 2012; Tortia, Degavre, & Poledrini, 2020). Conforme lo menciona Grassl (2012), esta dinámica corresponde a la hallada en la economía civil que entiende al mercado como un ente cooperativo y a las empresas como comunidades que buscan apuntalar proyectos sociales.

En este contexto, cabe mencionarse que las empresas sociales miden el beneficio de sus proyectos no solo en términos de la provisión de sus productos pero también en función del beneficio compartido que desarrollan junto a los miembros del ecosistema (Michelini & Fiorentino, 2012). El principio de beneficio compartido, postulado por Porter & Kramer (2011), sostiene que las empresas y comunidades se benefician mutuamente de una relación recíproca activa. En tanto que las empresas necesitan de una comunidad exitosa no solo para crear demanda por su canasta de bienes y servicios sino también para proveerse de recursos humanos, físicos, públicos y redes de apoyo, las comunidades se benefician de trabajar sinérgicamente con organizaciones, como las empresas sociales, debido a las oportunidades de empleo y empoderamiento ciudadano que estas fomentan (Matten & Crane, 2005). Entre las formas que toma la relación mencionada, algunas de las más destacadas se

estructuran en torno a, por ejemplo: 1) integración de productores locales en las cadenas de valor de las empresas a través de la dotación de tecnología y recursos financieros como mecanismo para mejorar su calidad y productividad, 2) capacitación empresarial a grupos vulnerables para la posterior distribución de productos en su localidad, 3) desarrollo de clusters junto con sectores académicos, productivos, gubernamentales y sociales como fomento a la formación de capacidades y consecuente desarrollo de hubs de innovación, logística, y entrenamiento técnico, entre otros.

De igual manera, es posible señalar que otro aspecto que caracteriza a las empresas sociales es el objetivo estratégico que estas mantienen en cuanto a equilibrar su generación de riqueza económica y social frente a los costos que esta creación genera. En otras palabras, conforme es estipulado por Zahra et al., (2009), este tipo de organizaciones procura siempre comparar el potencial valor económico y social que se puede generar con una actividad determinada en relación con los costos financieros, de oportunidad y sociales que se pueden acarrear con ella. Si alguno de estos costos es muy alto, la actividad en cuestión no se realiza o es compensada proporcionalmente. El no hacer esto y enfocarse además, por ejemplo, solo en la generación de valor económico o social, puede resultar en una sostenibilidad limitada de la organización, en riesgos reputacionales o la generación de externalidades no deseadas (e.g., discordia social, contaminación ambiental). Por lo mismo y las tensiones permanentes que este enfoque genera, las empresas sociales adoptan un marco gerencial mixto, caracterizado por modelos de negocio, estrategias, estructuras y procesos organizacionales híbridos que permitan discusión de objetivos, clarificación de metas y evaluación constante, desde un punto de vista económico y social conjunto (Kong, 2010; Peattie & Morley, 2008).

### **2.2.3. Modelos de negocio**

El hablar de un modelo de negocios implica referirse al marco estratégico operativo que define como una organización procesa, crea, y captura valor dentro de un contexto determinado y frente a un panorama competitivo específico (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Lejos de ser una representación estática de la realidad, un modelo de negocios surge como resultado de un proceso dinámico de reflexión, descubrimiento, comparación y creación de hipótesis. Específicamente, su formulación envuelve reflexionar internamente acerca de las metas y orientación de una organización cuanto identificar externamente necesidades insatisfechas, tendencias presentes y futuras de mercado, posibilidades tecnológicas y lógicas organizacionales. A partir de esto, se crean hipótesis estratégicas de inserción competitiva (e.g., bajos costos, excelencia productiva) y consecuentemente propuestas de valor que apunten a satisfacer necesidades de segmentos de clientes específicos a través de un determinado conjunto de bienes y servicios (Harreld, O'Reilly III, & Tushman, 2007).

Al mismo tiempo, este ejercicio involucra el diseño e implementación de procesos y sistemas de creación de valor dentro de la organización (e.g., recursos, canales de distribución y comunicación, procesos de relacionamiento con cliente) como junto con actores de su ecosistema inmediato (e.g., proveedores, aliados). Además de ello, y como punto destacado, la organización genera mecanismos para capturar el valor generado y asegurar la sostenibilidad financiera de sus operaciones. Más allá de la elección de un sistema de precios, esto demanda un análisis cuidadoso de costos, fuentes posibles de ingresos y capacidad y voluntad de pago de los consumidores (Teece, 2010). El proceso mencionado a la vez abre la puerta a la consolidación de estructuras organizacionales de apoyo (e.g., cultura organizacional) que por su parte apuntalan tácticas de eficiencia y competitividad (Zott & Amit, 2010).

---

## **3. Resultados y discusión**

### **3.1. Bases para la creación de modelos de negocio en la base de la pirámide**

Diseñar un modelo de negocios apropiado y relevante para el segmento poblacional en la base de la pirámide y establecer concomitantemente las estructuras organizacionales que lo apoyen y permitan su adaptación

continua es un proceso crítico, no libre de complejidad. De hecho, la misma variación en cuanto a capacidades, necesidades y obstáculos presentes en mercados BoP demanda la experimentación, combinación y generación pionera de nuevos modelos de negocio, dentro de un proceso iterativo permanente (Shirky, 2008; Teece, 2010). Al mismo tiempo, este llamado a la adaptación continúa es reforzado por cambios tecnológicos, legales, y sociales que elevan las expectativas dentro de estas poblaciones e impulsan necesariamente la adopción de enfoques centrados en los consumidores y la provisión de calidad a bajo costo (Tiwari & Herstatt, 2012). En otras palabras, el desarrollo de un modelo de negocio social requiere estar en sintonía con las necesidades y características actuales de las comunidades a las que se pretende servir y estructurarse a partir de una propuesta de alto valor agregado que considere sus desafíos y fortalezas.

En esta línea, se puede argumentar que el éxito de las empresas sociales radica en crear planteamientos de negocio que consideren, por ejemplo, accesibilidad, asequibilidad, adaptabilidad, cultura local, y permitan a las organizaciones ganar legitimidad dentro del ecosistema objetivo. El hablar de accesibilidad involucra en términos precisos crear mecanismos de distribución tradicionales y no tradicionales que privilegien medios pre-existentes en la comunidad, redes informales, mecanismos comunitarios de coordinación, micro emprendedores de la localidad, y el uso innovador de la tecnología para recopilar datos sobre patrones de comportamiento y vida de sus clientes. Complementariamente, también esto envuelve brindar entrenamiento e intercambiar conocimiento para que los mismos miembros del mercado BoP creen conciencia y aceptación de nuevos productos y servicios entre sus pares y transmitan de forma sencilla y comprensible (e.g., con elementos visuales) el propósito y misión de la organización (Goyal et al., 2015).

Por otro lado, la asequibilidad más que referirse a crear versiones simples de productos en existencia u ofrecer productos a un precio económico se refiere a brindar alternativas que reduzcan el costo total de propiedad sobre un servicio o producto innovador. Este costo total de propiedad viene dado tanto por la utilidad del producto en cuestión, cuanto por el mecanismo de precios que se utilice (e.g. suscripción, un solo pago, pagos diferidos) y el precio relativo frente a las opciones actualmente utilizadas. Si el producto o servicio es de alta utilidad, su precio considera las carencias financieras presentes, y ofrece mayor bienestar (e.g., mayor duración, múltiples usos) que la competencia, es más probable que su propuesta de valor resulte atractiva (Anderson & Billou, 2007). En la misma línea, resulta imprescindible destacar la importancia que mantiene para los segmentos BoP la adaptabilidad de los productos que adquieren en función de los ambientes adversos en los que viven. Un producto que, por ejemplo, puede ser modificado, dividido o es resistente va a tener mayor atractivo que uno que no lo es.

De manera ampliada, se puede también aducir la importancia que tiene para una empresa social y su modelo de negocio el entender el contexto en el que va a desarrollar sus actividades y su capacidad de involucramiento e inserción en el mismo. En este sentido, la cultura de la localidad en donde opere la empresa social puede facilitar o dificultar la extensión de sus actividades. Una cultura, por ejemplo, fundamentada en el uso constante de interconexiones familiares y personales como mecanismo de intercambio de información requiere de colaboración más estrecha con diferentes miembros de la localidad para poder efectivamente llegar con soluciones a donde se necesita y generar confianza (Reynoso, Kandampully, Fan, & Paulose, 2015). Conforme lo mencionan Burgess & Steenkamp (2006), la situación mencionada refleja la mayor atención prestada a necesidades colectivas sobre requerimientos personales que existe en poblaciones de bajos ingresos. Similarmente, la cultura puede motivar o desmotivar el emprendimiento, innovación y toma de riesgos, por ende favoreciendo o perjudicando las perspectivas de co-creación con segmentos representativos de la comunidad. Aparte de lo estipulado, resulta necesario que una empresa social trabaje en su legitimidad y aceptación como antecedente a la implementación eficaz de su modelo de negocio (Van der Waeyenberg & Hens, 2012). Generalmente si una empresa foránea a las localidades intenta trabajar ahí es común encontrar resistencia debido a experiencias pasadas negativas en temas, por ejemplo, de sostenibilidad y explotación laboral

(Blowfield & Dolan, 2014). Frente a ello y pese a que las empresas sociales tienen una orientación completamente diferente resulta ineludible forjar relaciones cercanas con aliados clave y miembros de confianza local que se encuentren bien conectados con el ecosistema y entiendan sus problemas.

### **3.2. Modelo general de negocios en la base de la pirámide**

Los modelos de negocio creados por empresas sociales para la base de la pirámide pueden tomar tres formas generales muy concretas, a partir de las cuales posteriormente surgen combinaciones. Estas macro formas son las siguientes: a) de provisión de bienes o servicios sociales, sin dividendos; b) de provisión de bienes o servicios sin fines sociales directos y c) de propiedad comunitaria. La primera de ellos, propuesta por Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega (2010), hace referencia a un marco operativo en que las organizaciones proveen bienes y servicios de interés social esperando obtener por los mismos un retorno financiero, el mismo que posteriormente será utilizado para mejorar la calidad del producto/servicio o extender sus operaciones a un mayor número de beneficiarios. Por lo mencionado, al contrario de los otros dos modelos, este primer marco no considera la entrega de dividendos a los propietarios de la organización, si bien estos siempre pueden obtener devuelta el monto originalmente invertido. Así mismo, este modelo también involucra el generar valor (e.g., empleo, capacitación) para los empleados de la organización, los cuales generalmente son parte del segmento BoP y se encuentran en condiciones de vulnerabilidad (e.g., desempleo, rehabilitación social).

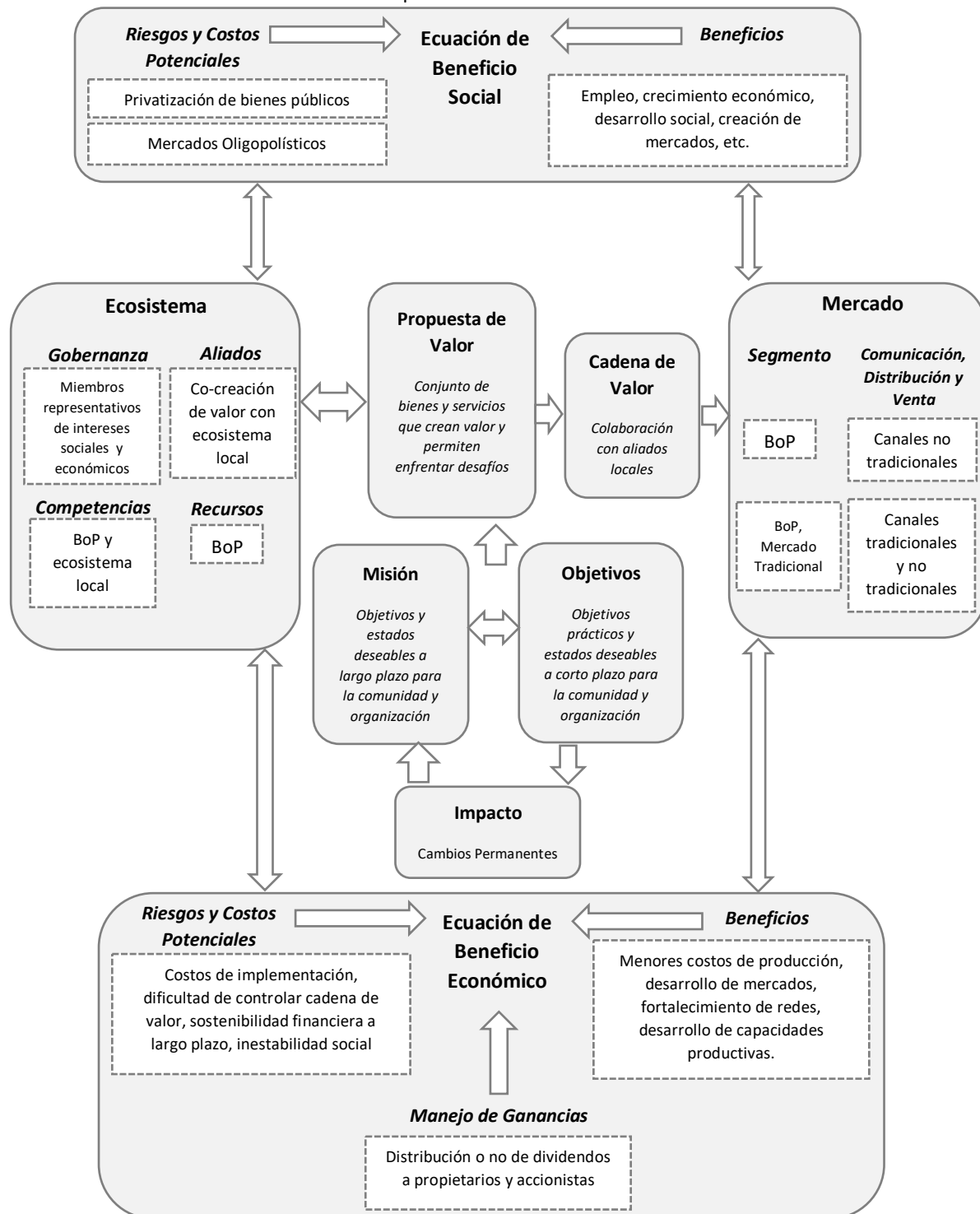
Por otra parte, el segundo modelo, generalmente más utilizado entre organizaciones sociales vinculadas a empresas comerciales, considera la provisión adaptada de bienes y servicios hallados en mercados tradicionales como su mecanismo de impacto social. Bajo esta visión, lo más importante radica en proveer el producto eficientemente y con los menores costos posibles. Cualquier aspecto por fuera de esta lógica de mercado no es considerado particularmente relevante para las organizaciones que siguen este marco, ya que se considera afecta su competitividad (Huybrechts & Nicholls, 2012). Finalmente, el modelo de propiedad comunitaria impulsa la formación de emprendimientos con fines de lucro en donde la población de mercados BoP se beneficie tanto por ser partícipes en la producción y distribución de bienes y servicios cuanto por ser receptores de los mismos. Bajo esta lógica se asume que la generación de fuentes de ingreso entre los miembros del mercado BoP tendrá un efecto multiplicador sobre diferentes aspectos de su bienestar social (Michellini & Fiorentino, 2012).

De manera más específica, y tal como se mencionó en la revisión de literatura de este documento, los modelos de negocio de las empresas sociales también se estructuran a partir de una propuesta de valor determinada, un método de distribución específico, y una relación recíproca entre el valor económico y social generado. Además de ello, existen añadidos fundamentales que dotan de profundidad y unicidad al trabajo de estas organizaciones, tal como se puede observar en el Gráfico 1, en donde se muestran los elementos clave en conjunto de los modelos de negocios aplicado por empresas sociales en mercados BoP.

En relación al Gráfico 1, se pueden señalar aspectos muy importantes. Por ejemplo, el hecho de que el trabajo en mercados BoP demanda de las empresas sociales un enfoque innovador respecto a cómo estructuran su propuesta de valor. Por una parte, esta debe responder a las motivaciones de consumo presentes en este segmento, las mismas que según Subrahmanyam & Gomez-Arias (2008), abarcan necesidades básicas (e.g., agua, comida, saneamiento), infraestructura (e.g., salud, servicios financieros), entrenamiento técnico para la formación de capacidades, compras discrecionales vinculadas a la calidad de vida (e.g., ropa, productos de belleza, entretenimiento, cultura), información, y venta de recursos locales (e.g., trabajo, artesanías). Por otra parte, cualquier propuesta ofrecida debe estructurarse como una solución de extremo a extremo, que no solo incluya productos unitarios pero provea soporte continuo, personalización, y complementos (Goyal et al., 2015). A propósito de lo mismo, es necesario considerar que cuando un consumidor no puede acceder por temas financieros a un producto, el mismo puede ser convertido en un servicio (e.g., convertir un purificador de agua en un servicio de reemplazo de filtros cada 3 meses) (Agnihotri, 2017).



**Gráfico 1**  
**Modelo General de Negocios para Empresas Sociales**  
**Operando en Mercados BoP**



Elaboración: Autor

Fuentes: Yunus et al., (2010), Michelini & Florentino (2010), Sparviero (2019)

En cuanto al mercado objetivo de la organización es necesario destacar la existencia de dos segmentos objetivo a los cuales la organización puede servir en su trayectoria de transformación social: a) las poblaciones de mercados BoP y b) las poblaciones con ingresos económicos medios y superiores. La razón de esta dicotomía

radica en que si bien el trabajo central de la organización es con el mercado BoP, conseguir los medios para servirlo puede involucrar también trabajar con segmentos que posean mayores ingresos y utilizar los recursos provenientes de estos como subsidio cruzado para financiar la actividades propuestas con aquellos más desfavorecidos. Por lo mismo, se señalan diferentes canales de distribución, comunicación y ventas, incluyendo tanto métodos tradicionales como no tradicionales que permitan una difusión rápida y aceptación en ambos segmentos (Santos et al., 2015). Algo similar sucede al hablar del ecosistema en que participa la empresa social, ya que garantizar el funcionamiento de su modelo de negocio requiere abrir su gobernanza interna a miembros representativos de sus intereses económicos y sociales y apalancarse de las capacidades y conocimientos de estos miembros, quienes cabe estipular pueden pertenecer no solo al segmento BoP, para impulsar sus capacidades, recursos, y procesos de co-creación (Kong, 2010).

De igual manera, resulta valioso destacar que la propuesta de valor y la interacción de la empresa social con el mercado y su ecosistema, al igual que sus derivaciones dentro del modelo de negocio, se soportan sobre un correcto entendimiento acerca de la misión, objetivos e impacto final que desea la empresa social alcanzar con sus actividades. Tal como si estos elementos reflejaran una teoría del cambio, se puede señalar que ellos describen como la organización ve desde un punto de vista estratégico los resultados inmediatos, a mediano y a largo plazo que desea alcanzar dentro de la comunidad en que trabaja, con sus aliados clave y como organización en sí (Sparviero, 2019). En la misma línea, al hablar de las ecuaciones de beneficio económico y social es imprescindible clarificar que si bien existen riesgos, la empresa social puede definir una plan estratégico para mitigarlos que incluya, por ejemplo, condiciones de descalificación de sus proyectos (e.g., impacto limitado, corrupción extensa en el ecosistema, limitación en obtener ingresos que cubran costos), resultados de desempeño mínimo, reglas de interacción claras, mapeo de aliados y amenazas, pruebas piloto, y planes de retirada rápidos (Thompson & MacMillan, 2010).

### **3.3. Modelos de negocio híbridos y casos de aplicación**

En base a reportes mencionados por Panum, Hansen, & Davy (2018), Santos et al., (2015), Thompson & MacMillan (2010), Yunus et al., (2010) algunos modelos y casos a resaltar son los siguientes:

#### **3.3.1. Modelo de negocio de mercado**

Modelo en que los beneficiarios toman un rol directo como clientes, pagando por un producto o servicio que genera una ganancia inmediata, sin necesitar intervenciones adicionales. En razón de lo mismo, las organizaciones que aplican este marco centran su atención en ser eficientes operativamente y en explotar oportunidades de éxito comercial para generar mayor rentabilidad. A diferencia de un esquema puramente comercial, este modelo apunta a mantener reducido su costo de provisión para favorecer la accesibilidad sobre sus productos. Esto se consigue, por ejemplo, diseñando versiones simples de los mismos, redefiniendo sus métodos de provisión, manteniendo un nivel básico de calidad, o utilizando innovaciones tecnológicas. Así mismo, para asegurar la consecución de los objetivos sociales planteados, en este modelo las empresas sociales se aseguran de monitorear continuamente su impacto, misión y objetivos y analizan su segmentación de mercado para evitar priorizar solo a los clientes con mayores recursos económicos.

Dos ejemplos claros de organizaciones que se alinean con el marco planteado son: a) Banco Grameen y b) Grameen Veolia Water. La primera de ellos surgió en 1983 con la clara misión de interrumpir el círculo de pobreza y exclusión financiera que azolaba al mercado BoP de Bangladesh en aquel momento. A través de un modelo novedoso de microcréditos, fundamentado en grupos de confianza locales en lugar de bienes colaterales y en el trabajo con mujeres, el banco ha impulsado efectos multiplicadores en cuanto a mayores oportunidades de emprendimiento y empleo, mejoras de productividad, salud y calidad vida, además de redefinición sobre roles de géneros. La segunda tuvo inicio en el año 2008, consolidándose como una empresa conjunta (i.e., joint

venture) entre Veolia Water y Grammen. Esta empresa se orienta a proveer agua para beber a bajo costo, reconvirtiendo el proceso de tratamiento de la misma, reciclando fuentes de agua de superficie, y experimentando con procesos de distribución alternativos como la entrega del agua en carretas motorizadas (i.e., rickshaws). Esto ha garantizado la generación y distribución de agua a poblaciones rurales, que si bien tiene estándares básicos cumple con lo estipulado por la Organización Mundial de Salud.

### **3.3.2. Modelo de negocio puente**

Modelo en que los clientes y beneficiarios son distintos pero se favorecen de intervenciones similares. Bajo esta estructura, la organización desarrolla un set de productos o servicios los cuales ofrece por un costo a un segmento con un poder adquisitivo superior. Posteriormente, con los recursos obtenidos de esta operación se financian las actividades que ayudaran al mercado BoP. Por lo mencionado, las empresas sociales que utilizan este marco de negocios procuran incluir dentro de su cuerpo de gobernanza a representantes de sus beneficiarios y revisitan constantemente sus resultados sociales para asegurar un desarrollo conjunto de sus objetivos de comercialización e impacto. Complementariamente, trabajan con miembros del ecosistema local para entender la cultura predominante y ofrecer soluciones que enfrenten los problemas presentes (e.g., falta de recursos humanos, financiamiento). Muchas veces realizar esto implica crear innovaciones disruptivas en la cadena de valor.

Una organización que se ha destacado particularmente por usar este modelo es Aravind Eye Care que por una parte restructuró el modelo de operación de cataratas a través del reclutamiento y entrenamiento de mujeres provenientes de comunidades locales en procedimientos médicos y técnicos, por ende reduciendo la necesidad de médicos y los costos asociados. Por otro lado, esta misma organización reinventó su modelo de financiamiento, utilizando un sistema de subsidio cruzado por el cual oferta servicios oftalmológicos a precios de mercado a quien los puede pagar y utiliza los fondos obtenidos en proveer servicios gratuitos en comunidades rurales de India.

### **3.3.3. Modelo de negocio de alianzas externas y comunitarias**

Modelo en que una empresa social se alía con organizaciones y/o individuos pertenecientes al mercado BoP para comercializar bienes o servicios a través de intermediación local, ganar legitimidad y promover estilos de vida más sostenibles. Esta clase de marco de negocios surge en contextos donde existe baja disposición de pago por parte de los consumidores debido a falta de reconocimiento sobre el valor de una oferta o dificultad de acceso al mercado. Frente a lo mencionado, este modelo requiere de la creación de propuestas de valor diferenciadas, que consideren, por ejemplo, la complementariedad de los productos y servicios ofrecidos, el entrenamiento a personas de la comunidad en procesos de comercialización y la creación de entes subsidiarios, tales como micro franquicias.

Entre las organizaciones que han aplicado el modelo mencionado, algunas de alta relevancia son: a) Boond y b) Avon. En específico, Boond, una empresa social enfocada en reducir la malaria, adoptó este modelo frente a un panorama en que su público objetivo en el mercado BoP no reconocía la importancia de redes mosquiteras como herramienta de prevención de la mencionada enfermedad. Como mecanismo de respuesta, la organización decidió comercializar este producto a manera de complemento de lámparas de energía renovable, un bien de alto interés para la comunidad que se buscaba atender. En comparación, Avon implementó en Sudáfrica y Brasil un sistema de micro franquicias sociales en el cual mujeres de comunidades pobres recibían entrenamiento en ventas y se encargaban de comercializar independientemente los productos de la compañía utilizando para ello redes informales de contacto y venta ambulante.

### **3.3.4. Modelo de negocio de integración en cadenas de valor**

Modelo en que los clientes son también los beneficiarios de la empresa social, favoreciéndose de actividades que promueven su mayor integración en cadenas de valor a través de entrenamiento y capacitación. Este marco de negocios impulsa el trabajo integrado de los miembros de industrias semi-formales, facultando el intercambio de experiencias entre ellos, el uso mutuo de recursos, la coordinación de sus ventas y el acceso a financiamiento temprano o de aceleración. Para asegurarse un correcto funcionamiento, las empresas sociales que utilizan este modelo se apalancan de trabajar con otras organizaciones de orientación social y entidades comerciales del sector e incluyen dentro de su plantilla a miembros de las comunidades locales, como forma de asegurar un impacto personalizado en sus intervenciones. Así mismo, bajo este modelo, las empresas sociales ayudan a sus beneficiarios a comercializar sus productos a otros mercados BoP o a mercados más desarrollados.

Dos organizaciones que utilizan el modelo mencionado son: a) Pwani Feeds y b) Project Peanut Butter. La primera de estas organizaciones surgió como respuesta a una cadena de valor deficitaria que presionaba hacia la subsistencia a granjeros rurales de Kenya. En este contexto, Pwani Feeds rediseñó la cadena de valor del sector, capacitando en nuevas prácticas a los agricultores, vendiéndoles materias primas asequibles de alta calidad, transportando sus productos al mercado, y permitiéndoles acceder a préstamos bancarios otorgados por su aliado Consolidated Bank, justificados sobre depósitos hechos con parte de sus ventas realizadas, es decir sin bienes colaterales. Project Peanut Butter, por otro lado, reconociendo la dificultad de procesar maní manualmente y el alto costo de equipos automáticos de procesamiento a gran escala, creó una planta de bajo costo y estándares básicos que permitiera a comunidades locales de África conglomerar sus cultivos, alcanzar economías de escala y menores de producción, y también generar estrategias conjuntas de distribución, a través de, por ejemplo, una marca comunitaria. Como resultado de esto y de capacitación técnica, las comunidades objetivo pudieron generar suficiente producto para satisfacer necesidades propias y externas a su zona, recibiendo mejores ingresos e incluso mejorando sus indicadores de nutrición.

### **3.3.5. Modelo de negocio de sinergia complementaria**

Modelo en que los clientes y beneficiarios son distintos y se benefician de intervenciones también diferentes. En comparación con los otros modelos mencionados, este se puede considerar de mayor complejidad organizacional, ya que requiere de diferentes competencias, recursos, aliados, relacionamiento estratégico y gobernanza para generar y manejar eficientemente dos propuestas de valor, dos diferentes canales de comunicación, distribución y ventas y una cadena de valor separada. Es decir, en este caso las intervenciones sociales son separadas a la actividad comercial desarrollada, siendo que esta última se realiza por motivos de sostenibilidad financiera. Entre las intervenciones sociales desarrolladas bajo este marco, las más comunes son las de empleabilidad, sostenibilidad ambiental y entrenamiento para la formación de capacidades.

Dos organizaciones cuyo modelo de negocio se alinea con lo mencionado son: a) Cookie Project y b) Ocean Sale. La primera, Cookie Project, tiene como misión generar oportunidades de empleo entre mujeres con capacidades especiales, residentes en barrios conflictivos de Sudáfrica, y para ello ha consolidado un modelo de negocios alrededor de la producción de galletas de alta calidad que vende a clientes de estratos medios. En este sentido, el trabajo con las mujeres ha implicado la construcción de programas de empoderamiento personalizado fundamentado en las fortalezas de cada individuo. Por el lado de los clientes, la distribución del producto y su publicidad ha llevado a la organización a aliarse con actores tales como agencias digitales, certificadoras, minoristas, agencias legales, entre otras. En el caso de Ocean Sale, la empresa social se ha orientado a reciclar productos de plástico descartado que posteriormente son utilizados en la producción de artesanías. Realizar este proceso conlleva desde un punto de vista social brindar mejores condiciones de empleo a personas pertenecientes al mercado BoP, entre las cuales se encuentran: salarios comparativamente altos, seguros de salud, permisos de paternidad y alimentación. De igual forma, implica desarrollar estrategias de mercado para

comercializar los productos a minoristas y mayoristas internacionales y estimular la compra por parte de consumidores socialmente responsables que estén dispuestos a pagar un Premium.

---

#### 4. Conclusiones

En un contexto de vacíos institucionales, pobreza y exclusión, como es el que caracteriza a mercados BoP, las empresas sociales emergen como una alternativa frente a los gobiernos, entidades caritativas y programas de responsabilidad social corporativa. Al contrario de estos, y distinguiéndose de tendencias pasadas enfocadas en la explotación de recursos, las empresas sociales surgen como mecanismos de empoderamiento ciudadano, que buscan generar modelos de negocio sostenibles, innovadores e inclusivos a través de la colaboración, co-creación y experimentación con actores del ecosistema local. El hacer esto no solo permite tener acceso a información precisa sobre necesidades presentes, pero también ganar legitimidad y apoyo dentro de las localidades, que posteriormente contribuye a la eficiencia en la creación de productos y servicios, distribución de los mismos, gobernanza interna, mitigación de riesgos y reducción de vulnerabilidades presentes. Así mismo, como se mostró en el presente documento, los modelos de negocio mencionados pueden tomar diferentes formas, teniendo componentes híbridos, en cuanto a sus propuestas de valor, segmento de clientes, mecanismos de mercado, fuentes de ingresos y misión. El adoptar estas diversas formas asegura una respuesta rápida frente a los problemas locales, favoreciendo, por ejemplo, mejores dinámicas en cuanto a asequibilidad, acceso, adaptabilidad y escalabilidad de las soluciones.

---

#### Referencias bibliográficas

- Abdul Kalam, A. P. J., & Singh, S. P. (2011). *Target 3 billion: innovative solutions towards sustainable development*. UK: Penguin.
- Agnihotri, A. (2017). Responsible innovation at the bottom of the pyramid. *The Journal of Business Strategy*, 38(3), 40–47. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2016-0018>
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12(1), 1–124.
- Anderson, J., & Billou, N. (2007). Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. *The Journal of Business Strategy*, 28(2), 14–21. <https://doi.org/10.1108/02756660710732611>
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1).
- Blowfield, M., & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35(1), 22–42.
- Bocken, N. M. P., Fil, A., & Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*, 139, 295–308.
- Boschee, J. (2006). Social entrepreneurship: The promise and the perils. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, 12(4), 356–390.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*. Routledge.
- Burgess, S. M., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337–356. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.08.001>

- Craig, G., Taylor, M., & Parkes, T. (2004). Protest or Partnership? The Voluntary and Community Sectors in the Policy Process. *Social Policy & Administration*, 38(3), 221–239. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2004.00387.x>
- Dacanay, M. L. M. (2004). *Creating a space in the market: social enterprise stories in Asia*. Asian Institute of Management.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2–3), 326–342.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. (2015). How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the-Pyramid (BoP) Markets? *European Journal of Development Research*, 27(5), 850–867. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2014.71>
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. P. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*, 54(2), 418–440. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0662>
- Gradl, C., & Knobloch, C. (2010). *Inclusive business guide: how to develop business and fight poverty*. Endeava.
- Gras, D., & Lumpkin, G. T. (2012). Strategic foci in social and commercial entrepreneurship: A comparative analysis. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(1), 6–23.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity \*. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1, 37–60.
- Hall, J., Matos, S., Sheehan, L., & Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion? *Journal of Management Studies*, 49(4), 785–812. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01044.x>
- Hammond, A. L., Institute, W. R., & Corporation, I. F. (2007). The next 4 billion : market size and business strategy at the base of the pyramid. In *Next four billion*. Washington, DC: Washington, DC : World Resources Institute, International Finance Corporation.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Harris, J. D., Sapienza, H. J., & Bowie, N. E. (2009). Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 407–418.
- Hill, R. P., & Stamey, M. (1990). The homeless in America: An examination of possessions and consumption behaviors. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 303–321.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. In C. Volkmann, K. Tokarski, & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion With Case Studies* (pp. 31–48). Weisbaden: Springer-Gabler.

- Jamison, I. B. (2016). Turnover and Retention among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114–132. <https://doi.org/10.1177/0734371x03023002003>
- Karnani, A. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. *California Management Review*, 49(4), 90–111. <https://doi.org/10.2307/41166407>
- Karnani, A. (2009). Romanticising the poor harms the poor. *Journal of International Development*, 21(1), 76–86. <https://doi.org/10.1002/jid.1491>
- Kong, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: An IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 158–178. <https://doi.org/10.1108/14691931011039660>
- London, T., & Anupindi, R. (2012). Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 109(31), 12338–12343. <https://doi.org/10.1073/pnas.1013626108>
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819–850. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>
- Mason, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284–301. <https://doi.org/10.1108/00251740710727296>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- McKague, K., Zietsma, C., & Oliver, C. (2015). Building the social structure of a market. *Organization Studies*, 36(8), 1063–1093.
- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Nakata, C., & Weidner, K. (2012). Enhancing product adoption at the BoP: A Contextualized Model. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 21–32.
- Nielsen, C., & Samia, P. M. (2008). Understanding key factors in social enterprise development of the BOP: a systems approach applied to case studies in the Philippines. *The Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 446–454. <https://doi.org/10.1108/07363760810915662>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2018). *Perspectives on Global Development 2019: Rethinking Development Strategies*. [https://doi.org/10.1787/persp\\_glob\\_dev-2019-en](https://doi.org/10.1787/persp_glob_dev-2019-en)
- Panum, K., Hansen, M. W., & Davy, E. (2018). The illusive nature of social enterprise at the base of the pyramid: Case studies of six Kenyan social enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 249–276. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2016-0051>
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions, a Research Monograph. Cardiff: ESRC/BRASS Research Centre.
- Pervez, T., Maritz, A., & De Waal, A. (2013). Innovation And Social Entrepreneurship At The Bottom Of The Pyramid-A Conceptual Framework. *The South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16, 54–66.

- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism- and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 49–58. <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Prahalad, C K. (2006). The fortune at the bottom of the pyramid. In *Fortune at the bottom of the pyramid : eradicating poverty through profits* (Paperback). Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, & Hart, S. L. (2010). The fortune at the bottom of the pyramid. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 1(2), 1–23. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
- Reynoso, J., Kandampully, J., Fan, X., & Paulose, H. (2015). Learning from socially driven service innovation in emerging economies. *Journal of Service Management*, 26(1), 156–176. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2013-0313>
- Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2010). Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. *International Business Review*, 19(2), 126–139.
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
- Seelos, C. (2010). *Theorizing And Strategizing With Models: Generative Models Of Business Models* (No. 857; Vol. 5). Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1645200>
- Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Shin, C. (2018). How Social Entrepreneurs Affect Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Innovativeness. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(8), 2643. <https://doi.org/10.3390/su10082643>
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. New York, NY, US: Penguin Press.
- Simanis, E., & Hart, S. L. (2008). *Beyond selling to the poor: Building business intimacy through embedded innovation*. Ithaca, NY: Working Paper, Cornell University.
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251.
- Subrahmanyam, S., & Gomez-Arias, J. T. (2008). Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. *Journal of Consumer Marketing*, 25, 402–412.
- Subrahmanyam, S., & Tomas Gomez-Arias, J. (2008). Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. *The Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 402–412. <https://doi.org/10.1108/07363760810915617>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>



- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43(2–3), 291–307. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.002>
- Tiwari, R., & Herstatt, C. (2012). *Open global innovation networks as enablers of frugal innovation: propositions based on evidence from India*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2196080>
- Tortia, E. C., Degavre, F., & Poledrini, S. (2020). Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 459–477. <https://doi.org/10.1111/apce.12265>
- United Nations. (2015). The Millennium Development Goals Report. Recuperado Diciembre 29, 2020, from [https://www.un.org/millenniumgoals/2015\\_MDG\\_Report/pdf/MDG 2015 rev \(July 1\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%2015%20rev%20(July%201).pdf)
- Van der Waeyenberg, S., & Hens, L. (2012). Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1692–1699.
- Vennesson, P. (2008). Case studies and process tracing: Theories and practices. Teoksessa D. della Porta & M. Keating (toim.) *Approaches and methodologies in the social sciences*: 223–240. In D. Della Porta & M. Keating (Eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective* (pp. 223–239). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Viswanathan, M. (2007). Understanding product and market interactions in subsistence marketplaces: A study in South India. *Advances in International Management*, 20(1), 21–57.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555–581.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (Fifth edit). Thousand Oaks, California : SAGE.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 International

