

Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide

María Antonia Cervilla*
Raquel Puente**

Resumen

En esta investigación se analiza el modelo de negocio y la evolución de emprendimientos venezolanos que operan en la base de la pirámide (BdP), es decir, que se ubican en sectores populares y cuyo segmento meta son los consumidores de bajos ingresos. Si bien estos sectores constituyen un alto porcentaje de la población de América Latina, se ha investigado poco sobre sus iniciativas empresariales y modelos de negocio, por lo cual el trabajo se centra en esta temática. Se trata de una investigación cualitativa de carácter exploratorio en la que, mediante un estudio etnográfico y siguiendo el enfoque del estudio de caso múltiple como estrategia de investigación, se evalúan los modelos de negocio de diez iniciativas empresariales, ubicadas en la región capital y en la ciudad de Valencia, con base en el marco de seis componentes y tres niveles de decisión propuesto por Morris . (2005). Los resultados muestran que estas iniciativas tienen al menos dos de los componentes o áreas de decisión poco definidos o consolidados, específicamente: capacidades y procesos internos, y posicionamiento y estrategia, lo cual es consistente con que su modelo de negocio no haya evolucionado del nivel de fundación hacia uno más avanzado en el cual las empresas desarrollan ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, se observa una falta de congruencia entre la evolución de sus modelos de negocios y las aspiraciones de los emprendedores relativas al alcance y el crecimiento de sus iniciativas empresariales.

Palabras clave: Emprendimiento; modelo de negocio; iniciativa empresarial; base de la pirámide (BdP), estudio de casos.

Enterprise Business Models by and for the Base of the Pyramid

Abstract

This research analyzes the business model and the evolution of Venezuelan enterprises operating at the base of the pyramid (BOP), that is, located in popular sectors where their clients are low-income consumers. While these sectors constitute a high percentage of the population of Latin America, little research has been

* Doctora en Estudios del Desarrollo. Profesora Titular de la Universidad Simón Bolívar, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Caracas, Venezuela. E-mail: mcervilla@usb.ve.

** PhD en Mercadeo. Profesora ICESI, Departamento Mercadeo y Negocios Internacionales, Cali, Colombia. Profesora Titular, Centro de Mercadeo, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). E-mail: rpuente@icesi.edu.co.

done regarding their business initiatives and models; therefore, the paper is focused on this subject. The research is qualitative and exploratory, using an ethnographic procedure with in-depth interviews and following a multiple case study approach as a research strategy. The business models of ten new entrepreneurial initiatives located in the capital region and the city of Valencia are analyzed, based on the framework of six components and three decision levels proposed by Morris et al. (2005) for entrepreneurs. Results show that these initiatives have at least two components or decision areas poorly defined or consolidated, specifically: capabilities and internal processes, and positioning and strategy. This information is consistent with the fact that, since their founding, these business models have not evolved to a more advanced level at which companies develop sustainable competitive advantages. Also, there is a lack of congruence between the evolution of the business models and the aspirations of the entrepreneurs regarding the scope and growth of their firms.

Keywords: Enterprise, entrepreneurship, base of the pyramid (BOP), business models, case studies.

Introducción

El emprendimiento (“entrepreneurship”) es el “proceso llevado a cabo por un individuo para crear algo nuevo que agregue valor, asignando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, sociales y psicológicos asociados, y recibiendo la recompensa resultante en términos monetarios, de satisfacción personal y de independencia” (Hisrich, 2006:10). Para Drucker (1985) emprender es un acto que hace uso de los recursos con una capacidad especial para la creación de riqueza, cuya importancia para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible ha sido destacada por numerosos investigadores (Baumol, 2002; Kantis, 2004; entre otros).

En el Global Entrepreneurship Monitor (Bosma *et al.*, 2008), se define al emprendedor como una persona capaz de percibir una oportunidad y asumir los riesgos existentes para crear nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores. Este estudio internacional adopta una visión amplia del emprendimiento y se enfoca en el papel desempeñado por los individuos en el proceso emprendedor, distinguiendo entre quienes emprenden por oportunidad, es decir, deciden iniciar una actividad empresarial cuando identifican una oportunidad de nego-

cio luego de una búsqueda sistemática, y los que emprenden por necesidad porque no tienen otra alternativa, observándose que en prácticamente todos los países estudiados en el GEM la motivación principal para emprender se da por oportunidad (IESA, 2008). Esto se cumple también para el caso venezolano, aunque se observa que “Venezuela cuenta con una de las más elevadas proporciones de emprendedores por necesidad, compartiendo esta característica con varios países de América Latina” (IESA, 2008:19).

Una de las áreas que ha generado mayor interés en las investigaciones sobre emprendimiento ha sido la identificación de los atributos personales o características, capacidades, actitudes, habilidades y motivaciones de los emprendedores (Bygrave y Zacharakis, 2004; Shapero, 1998; entre otros). Sin embargo, el estudio de las características de los modelos de negocio ha recibido mucha menor atención en las investigaciones sobre iniciativa empresarial en general y en particular en los emprendimientos de la BdP.

Con respecto a las características de las empresas, se afirma que las iniciativas empresariales venezolanas cuentan con una escala reducida, ofrecen productos poco innovadores y tienen un potencial de crecimiento limitado, encontrándose que una

gran parte de la actividad emprendedora temprana en Venezuela se dirige a la creación de micro y pequeñas empresas tradicionales, con poco potencial de crecimiento (IESA, 2008). Con el objeto de profundizar en la comprensión de este fenómeno a partir del estudio del modelo de negocio, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo son los modelos de negocio de los emprendimientos por y para la BdP?; ¿se trata de modelos incipientes o son modelos consolidados?; ¿cómo son sus propuestas de valor, componentes clave y áreas básicas de decisión?; ¿cuáles son sus expectativas y ambiciones de crecimiento?

Para dar respuesta a estas interrogantes, utilizando como marco de referencia el enfoque propuesto por Morris *et al.*, (2005), en este trabajo se estudian las características del modelo de negocio de una muestra de diez iniciativas empresariales que operan en el país creadas fundamentalmente para atender a los mercados populares, con el objeto de obtener una visión más clara sobre las características de sus modelos de negocio y analizar su evolución, a fin de evaluar la habilidad de los emprendedores para el desarrollo de ventajas competitivas que apuntalen la consolidación y crecimiento de su empresa. Se considera que este trabajo contribuirá, desde el punto de vista teórico, a mejorar la comprensión sobre estos negocios, así como, desde un punto de vista práctico, podrá ayudar a organizaciones públicas y privadas en la formulación de políticas, estrategias y programas que contribuyan a solventar las falencias de los emprendimientos por y para la BoP y apoyarlos para lograr su consolidación y crecimiento, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico.

1. Marco conceptual

1.1 La base de la pirámide y el emprendimiento

Los consumidores de bajos ingresos (CBI) o “base de la pirámide” son el sector más grande de la población mundial, constituido aproximadamente por cuatro billones de personas que representan cinco trillones de dólares del mercado global de consumo; en América Latina este segmento incluye a 360 millones de personas que representan alrededor del setenta por ciento de la población (Hammond *et al.*, 2007). La base de la pirámide poblacional es el sector compuesto por los niveles socioeconómicos más bajos de cada país, que en el caso de Venezuela corresponde a los niveles D y E, que abarcan el ochenta por ciento de la población (Datanálisis, 2010).

Los trabajos de Prahalad (2009), han incorporado el concepto de la BdP en las ciencias gerenciales, con enfoques desde que van desde el desarrollo de productos para este segmento del mercado hasta su integración en las cadenas de valor de los negocios, como es el caso de los negocios inclusivos.

En este sentido, en la literatura se identifican dos grandes perspectivas en relación con la aproximación a los consumidores de BdP. La primera consiste en considerarlos como consumidores activos con capacidad de compra, pero cuyas compras parciales son menores que las de otros sectores. Desde esta perspectiva, para que este mercado resulte económicamente atractivo, lo que se exige es un cambio en el modelo de negocio que considere el impacto en términos de volumen (D’Andrea *et al.*, 2003; Prahalad, 2009; Prahalad y Hammond, 2002).

La segunda aproximación consiste en percibir e incorporar a la BdP a la cadena de valor de la organización, que es lo que se conoce en la literatura como negocios inclusivos (Bruni *et al.*, 2010; London *et al.*, 2010; Marwaha *et al.*, 2007; Prahalad, 2009; Selsky y Parker, 2005). Esta visión integra el valor económico de este mercado y el impacto social que tiene para estos sectores el desarrollo de iniciativas, al considerarlos no sólo como consumidores, sino como emprendedores que buscan socios que les provean de los recursos y conocimientos necesarios para el desarrollo de su negocio. Dentro de esta última aproximación se desarrolla la definición de *ecosistemas organizacionales* (Reficco y Vernis, 2010), según la cual las iniciativas de negocio pueden ser ubicadas en un continuo que va desde los CBI incorporados a una cadena gestionada por una organización, hasta los que tienen un rol protagónico en el manejo del negocio.

La presente investigación se enmarca en el segundo enfoque, es decir, donde los CBI tienen un rol protagónico en el manejo del negocio y sin apoyo de ninguna organización inicial, más allá de la que el emprendedor de la BdP considere necesaria para el desarrollo de su negocio, como pudiera ser el caso de una institución financiera. En este ámbito específico hay poca literatura; por su parte, Márquez y Gómez (2002:610) señalan que “la microempresa informal urbana va más allá de la buhonería” y explican que es un mundo heterogéneo que incluye desde la ama de casa que opera un pequeño negocio desde su casa hasta el mecánico que tiene un taller en plena calle. Estos autores mencionan varias barreras que se convierten en trabas a la hora de emprender o que impactan en que estas iniciativas permanezcan como simples mecanismos de subsistencia y destacan que, a pesar de las dificultades estos empresarios logran mejorar su cali-

dad de vida, se debe manejar con cautela la visión de estos emprendedores populares como propulsores del desarrollo económico.

1.2 ¿Qué se entiende por modelo de negocio?

La mayoría de las perspectivas sobre los modelos de negocio incluyen la oferta o propuesta de valor de la empresa y las actividades que ésta lleva a cabo para producirla y/o entregarla. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor, el cual se genera a partir de una combinación única de recursos y capacidades. Para Chesbrough y Rosenbloom (2002), el papel del modelo de negocio es el de capturar valor a partir de la innovación. En este sentido, un factor crítico en la creación de valor lo constituye el posicionamiento de la empresa en la red de valor, en la cual la organización debe establecer relaciones apropiadas con proveedores, socios, aliados y clientes (Morris *et al.*, 2005).

De acuerdo con lo anterior, un modelo de negocio es un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos.

Esta noción de modelo de negocio ha sido construido sobre los conceptos de cadena de valor de Porter (1985) y las nociones de sistema de valor y posicionamiento estratégico del mismo autor (Porter, 1996), incorporando otros enfoques teóricos asociados con la estrategia del negocio como, por ejemplo, la teoría basada en los recursos, en la cual se percibe a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades donde las ventajas competitivas pueden emerger de la ejecución superior de al-

gunas de ellas dentro de la cadena de valor y de una mayor coordinación entre sí o con otras organizaciones en la red de valor (Peteraf, 1993), y el enfoque de las capacidades dinámicas, entendidas como las capacidades de una organización para adaptarse a las nuevas oportunidades tecnológicas e innovar, de forma que pueda desarrollar nuevos productos y procesos, así como diseñar e implementar nuevos modelos de negocio (Teece, 2007).

Un recurso o un conjunto de recursos puede ser utilizado por una empresa para crear una ventaja competitiva cuya sostenibilidad en el tiempo depende de la facilidad con la cual éstos puedan ser imitados o sustituidos (Grant, 1996; Teece, 1982). Esta visión de la empresa viene a ser un intento por explicar y predecir por qué algunas empresas son capaces de establecer y sostener posiciones de ventaja competitiva y obtener retornos superiores (Prahalad y Hamel, 1990; Stalk *et al.*, 1992), entendiendo que estrategia competitiva significa escoger un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla única de valor, difícil de replicar por los competidores (Porter, 1996).

Así pues, un modelo de negocio efectivo implica combinaciones únicas de recursos y capacidades que resultan en una mayor creación de valor, produciendo retornos superiores a la empresa. En línea con lo anterior, Mayo y Brown (1999) se refieren al modelo de negocio como el diseño de sistemas interdependientes capaces de crear y sostener un negocio competitivo y Mitchel y Coles (2004), establecen que la innovación continua del modelo de negocio es una forma de diferenciarse y destacarse de los competidores. Morris *et al.*, (2005) proponen un marco útil para diseñar, describir, categorizar y analizar el modelo de negocio de cualquier organización que contempla seis componentes o áreas básicas de decisión para el desarrollo de

una iniciativa empresarial, que se presentan en el Cuadro 1.

Según estos autores, los componentes de un modelo de negocio evolucionan en tres niveles de decisión que sirven para diferentes propósitos gerenciales: i) de fundación; ii) de propiedad, y iii) de reglas. En el primero la atención se enfoca en las decisiones básicas que los emprendedores deben tomar y que pueden ser consideradas genéricas. En el nivel de propiedad ocurre el desarrollo de ventajas competitivas a través de la combinación única de variables de decisión; en este nivel el modelo se vuelve una herramienta a la medida donde el emprendedor decide cómo desarrolla valor en cada una de las seis áreas llegando a ser específico a la estrategia del negocio. Finalmente, el nivel de reglas es el que permite al emprendedor contar con una guía y disciplina en la operación del negocio.

Cada área o componente es fácilmente comprensible a través de las preguntas y variables incluidas en el Cuadro 1. Morris *et al.*, (2005) formularon este marco a partir de la revisión de la literatura en el área, incorporando el aspecto de la estrategia competitiva en el componente “posicionamiento y estrategia”. Además, a fin de hacerlo más práctico y aplicable a cualquier emprendimiento en términos de crecimiento del negocio y sus objetivos en el tiempo, agregaron el componente “evolución, ambiciones y expectativas”, que incorpora los aspectos personales, definiendo cuatro categorías de lo que denominan el “modelo de inversión”: i) subsistencia: la meta es sobrevivir y cubrir las obligaciones financieras básicas; ii) ingresos: el emprendedor invierte hasta el punto en el cual el negocio es capaz de generar un flujo continuo y estable de ingresos para su propietario; iii) crecimiento: implica una inversión inicial significativa, pero también una reinversión substancial en

Cuadro 1. Componentes y áreas básicas de decisión de un modelo de negocio

Componente	Preguntas clave	Aspectos estudiados
1. Propuesta de valor	¿Cómo la empresa crea valor?	Naturaleza de la mezcla de productos/servicios. Rol de la empresa en la producción/ entrega del servicio. Forma en la cual la oferta está disponible para los consumidores.
2. Clientes y mercados	¿Para quién crea valor la empresa?	Naturaleza y alcance del mercado en el cual la empresa compete. A quién(es) vende la empresa y dónde compete en la cadena de valor. Tipo de cliente y dispersión geográfica.
3. Capacidades y procesos	¿Cuál es la fuente interna de ventaja competitiva?	Procesos internos. Recursos y capacidades. Fuentes de ventajas competitivas.
4. Posicionamiento y estrategia	¿Cómo la empresa se posiciona en el mercado?	Ventajas competitivas en términos de: o Operación. o Servicio. o Innovación. o Costo. o Relaciones con los clientes.
5. Modelo de ingresos	¿Cómo la empresa gana dinero? (modelo de ingresos)	Precios y ganancias. - Operaciones/costos bajos. Volúmenes. Márgenes.
6. Evolución, ambiciones y expectativas	¿Cuáles son las expectativas y ambiciones de crecimiento? (modelo tiempo/alcance/tamaño)	Subsistencia. Ingresos. Crecimiento. Especulativo.

Fuente: Elaboración propia, (2012) adaptación de Morris *et al.* (2005).

un intento por generar eventualmente una ganancia de capital mayor para los inversionistas, y iv) modelo especulativo: el horizonte temporal del emprendedor es más corto y el objetivo es demostrar el potencial del negocio antes de venderlo.

Las aspiraciones de crecimiento y rentabilidad de los emprendedores pueden variar considerablemente, dado que éstas reflejan las relaciones de la empresa con la carrera y vida del emprendedor y tienen influencia sobre los

objetivos empresariales. Ragusa (2006) afirma que sólo una minoría de los empresarios populares habla de estancarse o de vender el negocio, pero muy pocos de los que piensan en crecer en realidad lo logran, no sólo debido a falta de financiamiento sino por la escasez de conocimientos y la incapacidad para enfrentar los retos competitivos.

Morris *et al.*, (2005) señalan que los modelos de negocios diferirán entre los emprendimientos con aspiraciones mode-

radas y aquéllos más ambiciosos. Desde esta perspectiva, los emprendedores pueden desarrollar diferentes tipos de iniciativas que varían en su tamaño, alcance y potencial de crecimiento, con implicaciones importantes para el diseño del modelo de negocio. Según estos autores, un modelo de negocio integral debe capturar, además de la estrategia competitiva, los recursos y competencias internas y el desempeño económico de la empresa, las ambiciones y aspiraciones del emprendedor relativas al alcance y el crecimiento de su negocio.

2. Aspectos metodológicos

Se trata de un estudio exploratorio de naturaleza cualitativa, en el que se siguió como estrategia de investigación el enfoque del estudio de caso múltiple (Yin, 1998). La selección de los emprendimientos se llevó a cabo a partir de un listado suministrado por instituciones financieras que otorgan microcréditos a emprendedores populares, entre las que cabe mencionar a: Bangente, Banca Comunitaria Banesco, BanAuge y Banco del Sur. De un listado de 28, se seleccionó una muestra de diez iniciativas empresariales dirigidas a atender al mercado de la BdP, cuyos emprendedores estuvieron dispuestos a compartir su experiencia como microempresarios y que habían superado los tres años de operaciones, período que se ha considerado crítico para la supervivencia del negocio (Kantis, 2004; Vainrub, 2009).

El funcionamiento de las organizaciones objeto de estudio se analizó a la luz de su modelo de negocio siguiendo el marco propuesto por Morris *et al.*, (2005), considerándose que dicho modelo pudiera constituir una unidad de análisis unificadora a través del cual es posible analizar los procesos internos y el diseño de la infraestructura que permite a una empresa crear valor.

3. Resultados de la Investigación

3.1. Los casos de estudio: características generales

Las características generales de los emprendimientos estudiados se resumen en el Cuadro 2. Un análisis preliminar del perfil de estos emprendedores mostró los aspectos siguientes en común (Cervilla y Puente, 2010): a) el negocio se inició por necesidad, bien sea porque estaban desempleados o porque sus trabajos no les permitían cubrir sus requisitos mínimos de ingresos; b) la iniciativa empezó como una idea de negocio mientras trabajan para otra empresa o probando algo pequeño con muy poco riesgo; c) en general, los emprendedores tienen un nivel educativo medio (bachilleres) y carecían de instrucción formal previa -técnica o administrativa- en el campo del negocio; d) el negocio es visto como una oportunidad para trabajar de forma independiente, sin tener que rendir cuentas a «jefes», lo cual les permite administrar su tiempo y tener ganancias superiores a las que obtendrían trabajando para otros; e) hacen crecer el negocio sólo lo suficiente para cubrir sus necesidades y alcanzar la calidad de vida que ellos y sus familias consideraban adecuada, pues un crecimiento mayor implicaría asumir retos en cuanto a nuevos proveedores o clientes; f) generalmente contratan pocos o ningún empleado, pues éstos “generan complicaciones” y los empleados en el negocio tienden a ser familiares; g) los negocios se ubican en la zona donde viven o muy cerca, de modo de no «tener que salir del barrio», lo que les permitía sentirse protegidos y gozar de mayor comodidad; h) no sienten la necesidad de realizar cursos de formación técnica o ad-

Cuadro 2. Caracterización de las iniciativas empresariales

Emprendedor	Actividad	Edad al inicio	Motivación	Experiencia / conocimientos	Años de operación	Apoyo financiero	Finalidad del crédito	Socios / empleados al inicio	Socios / empleados en la actualidad	Ubicación
1	Peluquería	34	Prestar un servicio de calidad a la "gente del barrio".	20 años de experiencia	9	Apoyo de Ban- gente (crédito: 2001)	Compra del local	Ella sola	10 empleados	Barrio José Felix Rivas. Petare. Ccs.
2	Servicios de costura y arreglos	27	Inmigrantes sin recursos. Emprende por necesidad.	Comienza a coser a los 12 años	8	Apoyo de Ban- gente (crédito: 2004)	Compra del local y maqui- naria	Él y su esposa	Él y su esposa. 2 empleados	Ruperto Lugo. Catia. Ccs.
3	Centro de Comunicaciones	20	Él queda desempleado y con un hijo. Emprenden por necesidad.	Experiencia como comerciante y contactos.	10	Apoyo de Ban- gente (varios créditos)	Cabinas telefónicas. Equipos: computadoras y fotocopiadora. Adquisición de inventarios.	3 personas: ella, su esposo y su hermano.	Ella sola. Su esposo y su hermano manejan otros negocios.	Barrio San Isidro vía Turumo. Gran Ccs.
4	Confección	33	Necesidad de independencia.	Trabajó cocinando para otros.	15	Banca comu- nitaria Banesco (a los 3 años de iniciado el negocio)	Compra de casa/local	Ella y su esposo.	Ella y su esposo. 6 empleados.	Valencia. Ccs
5	Taller mecánico	23/20	Decisión de emprender: "se lleva en la sangre".	Trabajó en mecánica desde pequeño	7	Banca comu- nitaria Banesco (varios)	Compra de herramientas para el taller (primer crédito) y luego insumos y mate- riales.	Ella y su esposo / 2 hermanos y dos primos	Socios: él y su esposa. Empleados: 2 hermanos y 2 primos;	Valencia

Cuadro 2 (Continuación)

Emprendedor	Actividad	Edad al inicio	Motivación	Experiencia / conocimientos	Años de operación	Apoyo financiero	Finalidad del crédito	Socios / empleados al inicio	Socios / empleados en la actualidad	Ubicación
6	Servicios Salud (Ambulancias)	50	Queda desempleado (paro petrolero)	Trabajó por muchos años en el negocio de las ambulancias	4	Banco del Sur	Comprar las ambulancias	Él sólo. Un empleado.	3 socios. 12 empleados: chóferes de ambulancias y paramédicos.	Barrio Chapelín. Ccs
7	Comercio: Ferretería	30	Siempre estuvo interesado en el comercio. Comienza vendiendo bloques.	Experiencia en comercio	7	Banca comunitaria Banesco (a los 3 años de comenzar)	Compra de maquinaria y vehículos para el negocio.	2 socios.	2 socios. 10 empleados (secretaría, ayudantes, 2 chóferes)	Caricuaó. Ccs.
8	Calzado (sandalias playeras)	38/32	Vieron una oportunidad de negocios.	Su padre tenía una fábrica de calzados. Luego comienza a vender insumos para sandalias.	4	BanAuge Banca Comunitaria Banesco (varios)	Compra de maquinaria.	2 socios (él y su esposa)	2 socios (él y su esposa). Tres (familiares y familiares)	Catía. Ccs.
9	Estética	35	Vio una oportunidad de negocios en el área de manicura/pedicura, aunque no tenía conocimientos técnicos.	Trabajó vendiendo para otros. "Buhonero".	8	Banca comunitaria Banesco (a los 3 años de iniciado el negocio)	Acondicionamiento del local	Ella / 10 empleados	Ella / 8 empleados	La Hoyada. Ccs.

ministrativa que les permitan adquirir herramientas para mejorar su manejo del negocio; i) las propuestas de negocios no son innovadoras y la clave del éxito se relacionaba con el hecho de que el mercado de BdP es un segmento desatendido, y j) en general, reconocen que el apoyo de los bancos para la apertura de su negocio fue más allá del dinero.

3.2. Caracterización de los modelos de negocio

En los Cuadros 3 y 4 se sistematizan los resultados obtenidos luego de aplicar el marco de Morris *et al.*, (2005), caracterizándose los seis componentes de los modelos de negocio de las iniciativas estudiadas.

Luego de analizar los casos, es posible afirmar que los componentes más débiles en los modelos de negocio son las capacidades y procesos internos, junto con el posicionamiento y estrategia, los cuales pueden considerarse claves para empujar estos modelos de negocios a un siguiente nivel de desarrollo (del fundacional al de propiedad).

En cuanto a las capacidades y procesos internos, no existen procedimientos establecidos que permitan replicar el modelo, si el emprendedor decide crecer, tampoco cargos establecidos y mucho menos descripción de los mismos; el “know-how” se transmite directamente del dueño.

Esto explica por qué algunos de los microempresarios perciben la contratación de más empleados como algo engorroso y difícil de llevar, pues la relación carece de algunos requerimientos para definirse como laboral, aunque no legalmente, y pareciera más una relación personal. En la mayoría de los modelos estudiados, esto es soportado por la alta parti-

cipación de miembros de la familia o amigos cercanos como empleados.

En cuanto al posicionamiento y la estrategia, no hay una definición clara ni una aplicación sistemática, por lo que sus ventajas competitivas surgen más de la relación con el cliente que de la eficiencia en costos y de la excelencia operacional. Se observa que, en la mayoría de los casos, lo que se hace es aprovechar la oportunidad que existe en los mercados de la BdP debido a la ausencia o poca oferta de servicios que satisfagan las expectativas de estos consumidores, y por ello han logrado obtener ganancias y sobrevivir en el tiempo.

En general, los emprendimientos no son lo suficientemente sólidos como para generar un posicionamiento que los diferencie y comunique valor al cliente, y menos aún, permitir el desarrollo de una estrategia que apoye este posicionamiento para hacer frente a un nivel de competencia mínimo que existiría en los mercados tradicionales, es decir los que ya están siendo servidos y donde la competencia es intensa.

A pesar de que algunas de estas iniciativas llevan operando cerca de una década, la mayoría de ellas se mantiene como microempresas pues no ha superado los diez empleados. El único caso de los estudiados que pasó a ser una PyME es “Servicios Salud”, que en cuatro años pasó de uno a tres socios y de uno a doce empleados, notándose una mayor preocupación del emprendedor por desarrollar una imagen y una red de valor, con una propuesta que se dirige a un nicho totalmente desatendido, ya que no existen otros proveedores que sirvan a clientes que no tienen acceso a seguros.

La debilidad encontrada en la definición de estos dos componentes claves para el desarrollo y consolidación del modelo de negocio, en algunos casos se ve reflejada en el desarrollo de estructuras de negocios que se

Cuadro 3. Componentes 1 a 3 del modelo de negocio

Iniciativa	1. Propuesta de valor	2. Clientes	3. Capacidades y procesos internos
1	"Dedicar tiempo a cada cliente". Varios tipos de servicio: peluquería, barbería, manicura. Puntualidad y constancia	"La gente del barrio": hombres y mujeres, todas las edades.	Amplia experiencia y conocimientos como peluquera: cursos, fue ayudante, empleada y emprendedora. Capacitación continua. Local propio. Trabaja con tres proveedores quienes le dan crédito e información acerca de las últimas tendencias y modas.
2	Hace arreglos y se dedica a la compra-venta de ropa femenina. Maneja mercancía de temporada: uniformes escolares; ropa playera; ocasiones especiales.	Antes confeccionaba ropa y la vendía al mayor. Ahora hace arreglos para clientes finales y alquila las máquinas de coser. Sus clientes son leales por la calidad del servicio.	Taller de costura (maquinaria propia adquirida con financiamiento familiar y bancario). Conocimientos de costura y confección. Compra de materiales de contado. Compra y vende de contado.
3	Centro de comunicaciones con servicio de Internet. Fax, fotocopias, venta de material de oficina, útiles escolares, pasan trabajos en computadora, CVs, se toman e imprimen fotos, etc. Venta de chucherías. Servicios personalizados. Privacidad y confianza.	"La gente del barrio": hombres y mujeres de todas las edades.	Centro de comunicaciones. Tienen el local mejor ubicado y más grande. Formalización del negocio (apoyo de una contadora). Conocimiento y experiencia por trabajos anteriores. Proveedores fijos que le dan crédito.
4	Ropa de bebés y niños. No tienen una marca registrada. Prendas de calidad (telas y acabados) y variedad. Colores de moda. Diseños propios y no repite modelos.	Tienen varios clientes en el mercado goajiro: en particular tres puestos le compran fijo. En promedio venden mil vestidos a la semana.	Experiencia de trabajo en talleres de confección. Taller propio de corte, costura y confección. Antes trabajaba para "sacar cantidad"; ahora produce contra pedidos. Seis o siete proveedores.
5	Servicios de mantenimiento y mecánica automotriz, para todas las marcas. Reparación con tres meses de garantía.	Cliente final. Atiende clientes de la zona y de otras ciudades: Caracas, San Joaquín y Barquisimeto	Experiencia de trabajo en talleres mecánicos. Local amplio. Los clientes llaman para reservar el cupo. Compran los repuestos a crédito de los proveedores. Adquirieron los insumos con préstamo bancario.
6	Movilización de pacientes de emergencias en domicilios. Traslado desde y hacia clínicas. Servicios integrales de ambulancia enfocados en estratos C y D, que no tienen acceso a empresas de seguro. Unidad de atención inmediata en moto con paramédicos (tráfico de Caracas).	Clientes pequeños y Hospitales públicos: Hospital del Llanito, Hospital Universitario, Pérez de León, y Clínica Atías son los clientes a los que se les presta el mayor número de servicios	Estudios y experiencia de trabajo (Bomberos, Cruz Roja). Tienen dos talleres de confianza que le presta servicio de mantenimiento a las ambulancias y le dan entre 15 y 30 días para pagar dependiendo del arreglo. Ambulancias de cuidado intensivo y neonatal. Mecánicos propios. Técnicos de emergencias médicas y médicos de emergencia ("staff").

Cuadro 3 (Continuación)

Iniciativa	1. Propuesta de valor	2. Clientes	3. Capacidades y procesos internos
			Call Center para atención domiciliaria (unidad de avance). Tienen un solo proveedor de consumibles. Departamento de Ventas. Sistema de telecomunicación.
7	Venta de materiales de construcción. Variedad (no solo bloques). Entrega.	Cliente final	Camiones para el despacho de cemento. La mercancía pequeña no se despacha (hay que buscarla). Sistema para el manejo de inventario.
8	Sandalias playeras: venta a tiendas. Crear una marca reconocida en sandalias.	Tiendas	Proceso artesanal con calidad. Crédito con los proveedores (30 a 60 días).
9	Servicios de manicura y pedicura. Local agradable y venta de productos relacionados.	Cliente final	Local con 8 puestos de trabajo. Empleadas con conocimiento y experiencia.
10	Comida típica colombiana	Cliente final: trabajadores de la zona	El negocio funciona en su propia casa. Compra de insumos a diario.

Fuente: Elaboración propia (2012).

podieran considerar una especie de “pequeños conglomerados”, que consiste en iniciar otros emprendimientos para tener mayores ingresos sin hacer crecer el emprendimiento original. Por ejemplo, en el caso 2 (servicios de costura y arreglos), el emprendedor ofrece servicios para el arreglos de vestuario, comercializa prendas que compra a otros proveedores y alquila máquinas de coser para otros emprendedores, incluso dos de estos negocios los ofrece en instalaciones diferentes. En el caso 3 (centro de comunicaciones), la emprendedora desarrolla dos iniciativas: la de servicios de comunicaciones y una tienda de videojuegos, de cuya gerencia se encarga su hermano, mientras que su esposo se dedica a la comercialización. En la iniciativa 5 (taller mecánico), el emprendedor, además de dedicarse a la reparación y mantenimiento de automóviles, tiene un negocio de alquiler de taxis.

De acuerdo con Neil (1970), algunas de estas iniciativas pudieran considerarse más negocios “concéntricos” que conglomerados, ya que presentan algún tipo de relación entre sí. El crecimiento de las iniciativas a través de este tipo conglomerados o concentraciones puede explicarse por la debilidad en las dos áreas de decisiones mencionadas que son críticas para consolidar y hacer crecer el negocio. Adicionalmente, este resultado es consistente con la falta de evolución de los emprendimientos hacia niveles superiores de decisión, donde se obtiene un modelo de negocio hecho a la medida, específico a la estrategia, difícil de replicar por los competidores y que puede ser utilizado para un crecimiento sólido; es en esta etapa cuando surge la necesidad de pasar al siguiente nivel (reglas) para asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

Cuadro 4. Componentes 4 a 6 del Modelo de negocio (continuación)

	4. Posicionamiento / Estrategia	5. Modelo de ingresos	6. Evolución, ambiciones y expectativas de crecimiento.	Modelo de inversión	Otros negocios
1	En la "cuadra hay más de 15 peluqueras". Su ventaja es la calidad del servicio (calidad del trato y el trato al cliente). Evalúa continuamente la satisfacción del cliente. Conocer las tendencias y asesorar al cliente.	1) Prestar servicios al cliente final con empleados y peluqueros con comisión (7). 2) Alquiler de espacios a otros peluqueros (3). Luego de dos años de invertir en el negocio comienza a tener ganancias. Ganancias: entre 8 y 14 mil Bs. mensuales.	Evolución del negocio en varias zonas, pidiendo créditos. Pasa de local alquilado a propio; remodelación y mejora del local actual. Expectativas de abrir otra peluquería dirigida al mismo segmento, dejando la operación del negocio actual en manos de un familiar. En el mediano plazo, dar clases de peluquería.	Transición de un modelo de ingresos a uno de crecimiento.	
2	Hay poca competencia en el negocio de los arreglos en la zona. El local está ubicado convenientemente. Productos/servicios de calidad. Ropa acorde con la temporada. Buena atención al cliente "por su propio dueño".	1) Arreglos y venta de ropa para mujeres (bajos costos: no requiere tantos empleados ni gran inversión); venta (40) / arreglo de ropa (60). Luego de tres años de invertir en el negocio comienza a tener ganancias. 2) Alquiler de maquinaria.	Llegó a tener 14 empleados en el taller de costura; pero decidió quedarse con los arreglos y venta de ropa y alquilar el taller. Planea seguir invirtiendo en maquinaria para alquilar. El obstáculo para crecer es la contratación de empleados. En un futuro, se plantea la posibilidad de crecer con costureras que trabajen desde sus casas.	Modelo especulativo.	Alquiler del taller de costura que había constituido inicialmente.
3	Importancia de la localización: no había competencia en el barrio. Ofrece una variedad de productos y servicios.	1) Prestación de servicios: alquiler de cabinas telefónicas, internet, fotocopias y transcripciones. 2) Venta de productos: material de librería, chucherías, etc. Las cabinas telefónicas son el negocio más rentable.	Comienzan sin empleados. A los 2 años el negocio tenía 3 empleados y 5 años después, 6. En la actualidad no tienen empleados (problemas de robo y fraude). Aspira crecer, adquirir más máquinas y mudarse a un centro comercial u zona más urbanizada por la inseguridad de la zona.	Modelo de ingresos	Negocio de videojuegos (hermano). Comercializadora (esposo)

Cuadro 4 (Continuación)

	4. Posicionamiento / Estrategia	5. Modelo de ingresos	6. Evolución, ambiciones y expectativas de crecimiento.	Modelo de inversión	Otros negocios
4	Se enfoca en ropa de bebés y niños porque hay más demanda y menos competencia. Conocimiento del cliente y del mercado. La competencia le copia los modelos pero trata de vender más barato.	Confección y venta al mayor de ropa para niños. Las ganancias oscilan entre 9 y 12 mil Bs mensuales.	Esperan registrar una marca. Llegó a tener 11 empleados, ahora 6 empleados. Aspira fortalecer el negocio para que otra persona lo maneje.	Modelo de ingresos	
5	No hay talleres en la zona. La competencia se especializa por marcas.	Servicios de mecánica automotriz es la fuente principal de ingresos. Los empleados, adicional a su salario, tienen una comisión basada en volumen (por ejemplo, reparan tres vehículos y reciben los ingresos de uno). En el 2005 empezaron a tener ganancias.	Aspira tener otro local para prestar un mejor servicio. Sin embargo, ya se sienten satisfechos con los logros alcanzados. Mantenerse.	Modelo de ingresos	Alquiler de taxis
6	Posicionamiento de marca: Clínica Movil. Prestación de servicios confiables y de alta calidad. Hay mucha competencia en el sector, pero la competencia ha ido perdiendo mercado; es un mercado desabastecido.	Volumen para reducir costos. Sacrifican ganancias para mantener un servicio de calidad. No trabajan con compañías de seguros (la competencia sí lo hace).	Comenzaron con 4 unidades. Tienen 6 y hay expectativas de inversión en nuevas ambulancias, para atender otras ciudades. Planifican una ampliación al nivel nacional con la incorporación de nuevos socios al negocio (que ingresen con su ambulancia). Limitación: socios para atender las sedes en el interior del país; problemas para delegar recursos económicos.	Transición de un modelo de crecimiento a inversión	

Cuadro 4 (Continuación)

	4. Posicionamiento / Estrategia	5. Modelo de ingresos	6. Evolución, ambiciones y expectativas de crecimiento.	Modelo de inversión	Otros negocios
7	No tiene competidores cercanos. Acceso a proveedores	Ingresos por la venta y la entrega de materiales. Se maneja con 10 a 15 días de crédito, dependiendo del proveedor. Margen de 20 a 30 por ciento de ganancia.	Quisiera adquirir más camiones para despachar directamente al cliente. Llegar a tener una red de ferreterías y ser mayorista que distribuya a otros detallistas.	Transición de un modelo de ingresos a uno de crecimiento	
8	Captar clientes por referencia. Posicionar un estilo para diferenciarse de la competencia y lograr el reconocimiento de marca.	Venta a tiendas. Venta "normal": 700 pares semanales.	Ampliar la fábrica; tener "muchos" empleados. Posicionar una marca reconocida. Vender al nivel nacional y luego llegar a exportar la mercancía.	Modelo de ingresos	
9	Local agradable.	Prestación de servicios al cliente final.	Comienza en la calle a la entrada del metro. Cuando se ve obligada a salir por la alcaidía, alquila un local en La Hoyada con 8 puestos de trabajo. Aspira ampliar la capacidad del local y la gama de servicios ofrecidos	Modelo de ingresos	
10	Hay competencia, pero no de medida típica. Alta demanda.	Venta de almuerzos. Ganancia neta: 5000 mensual	Comienza el negocio en su casa (no tenían con quien dejar a los niños). Consideran que el negocio "les permite vivir tranquilas".	Modelo de subsistencia	

Fuente: Elaboración propia (2012).

El tercer componente más débil es la propuesta de valor, ya que no existe una oferta realmente innovadora o diferente a los competidores, afectando por tanto el posicionamiento de la empresa y su posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

En cuanto al segundo componente, que tiene que ver con los clientes y los mercados, en su mayoría son de la zona pues los negocios fueron pensados para atender las necesidades de los “vecinos”, quienes no tiene acceso a otras ofertas de forma conveniente. Muy pocos de los modelos de negocios incluyen mercados externos, exceptuando el de confección de ropa de bebés y el servicio de ambulancias.

El componente “modelo de ingresos” sugiere que los modelos de negocios estudiados mantienen costos bajos (tanto por la mano de obra poco calificada, como por la baja inversión en equipos o tecnología de punta), lo que les permite un esquema de precios bajos, sin embargo no apuntan hacia el crecimiento en términos de volumen de tal forma de incrementar las ganancias, sino que como se mencionó anteriormente la mayoría atiende sólo a los clientes cercanos,

Con relación al sexto componente, evolución, ambición y expectativas de crecimiento, algunos de los modelos de negocio estudiados pudieran clasificarse como modelos de ingresos de inversión y de crecimiento. Sin embargo, no se encontró evidencia de que, de acuerdo con Morris *et al.*, (2005), alguno haya pasado del nivel fundacional al segundo nivel de propiedad. Este resultado resulta interesante, pues la definición del “modelo de ingresos” supone una auto-evaluación en términos de los planes de lo que los emprendedores esperan alcanzar a mediano y largo plazo; sin embargo, la evidencia empírica sugiere que en ninguno de los casos el modelo de negocio actual ha evolucionado para lograr dichas ex-

pectativas. Aunque esto podría debatirse con el desarrollo de los pequeños “conglomerados” que algunos de los emprendedores han desarrollado pero que responden a otro esquema de crecimiento.

4. Conclusiones

El marco conceptual escogido para el análisis permite evaluar el proceso de evolución de un negocio a partir de un primer nivel genérico o de fundación hacia un segundo nivel de propiedad en el cual el modelo de negocio llega a ser específico a la estrategia. En los casos estudiados de emprendimiento por y para la BoP se pudo notar que no ha tenido lugar esta evolución, para la cual las empresas deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles que dependen de la habilidad del emprendedor para aplicar un enfoque diferenciador a uno o más de los componentes del nivel genérico.

Los resultados muestran que en estas iniciativas los emprendedores no han sido capaces de identificar maneras novedosas de implementar estas áreas de decisión, observándose que los componentes no se refuerzan entre sí para apoyar el propósito estratégico de la empresa, estando poco definidos o consolidados, en particular, los que tienen que ver con las capacidades y los procesos internos, y con el posicionamiento y la estrategia. Ya se ha señalado que la esencia de la estrategia es llevar a cabo actividades en forma diferente a los competidores, creando complementariedad y sinergia entre ellas, por lo que no se puede afirmar que los emprendedores tengan una estrategia competitiva clara.

En las iniciativas estudiadas no hay una definición de la propuesta de valor y la mayoría no posee un nombre o marca registrado. En general, la propuesta de valor se basa en la

proximidad y en la atención al cliente, siendo poco probable que, dada la falta de innovación de estas decisiones estratégicas, éstas puedan llegar a convertirse en una ventaja competitiva sostenible cuando en estos mercados la competencia comience a ser relevante. Asimismo, la debilidad en los dos componentes antes mencionados conlleva a la dificultad de hacer crecer el negocio o incluso venderlo, pues las iniciativas se caracterizan por no contar con procesos estandarizados, donde el control de los mismos depende exclusivamente de los dueños o del algún familiar, percibiéndose en varios de los casos como un problema la contratación de personal por las dificultades para gestionarlo.

Por otra parte, puede observarse una falta de congruencia entre la evolución en sus modelos de negocios y las aspiraciones de los emprendedores relativas al alcance y el crecimiento de sus negocios (nivel de ingresos, inversión e incluso crecimiento), lo cual hace que sus expectativas de llevar, por ejemplo, un modelo de “subsistencia” a uno de “ingresos”, o uno de “ingresos” a “crecimiento”, según sea el caso, sean prácticamente infundadas.

Los resultados de la investigación permiten elaborar la hipótesis de que los emprendedores de la BdP tienen una baja propensión al riesgo. Cuando inician sus negocios es porque no tienen empleo o porque empiezan a trabajar por su cuenta y comprueban que ganan más que trabajando para alguien, pero no hay mucho en juego. Adicionalmente, los negocios son desarrollados en zonas cercanas a su residencia y crecer implicaría en muchos casos expandirse a otras zonas más allá de su territorio habitual. Finalmente, crecer implicaría solicitar préstamos mayores para ir más allá de la compra de un local en su zona, o la compra de maquinarias, materia prima o capital de trabajo para mantener la operatividad.

Este sería un tema interesante a seguir explorando y arrojaría luces sobre el por qué muchos de estos emprendimientos tienen un crecimiento limitado.

Sin embargo, algunos de los emprendedores sí tienen la expectativa de hacer crecer el negocio, pero no lo hacen a través de la consolidación de los seis componentes del marco de Morris *et al.*, (2005), sino a través del desarrollo de nuevas iniciativas, también con niveles de fundación, que los convierten en pequeños conglomerados. Este hallazgo podría ser planteado como una limitación de la propuesta de estos autores, que pareciera no capturar algunas de las complejidades de los modelos de negocios en la BdP.

En ninguno de los casos estudiados se encontró evidencia de que el negocio se perciba como un legado para sus descendientes, pareciendo no estar entre los objetivos de los microempresarios el formar a una generación de relevo para atenderlo y hacerlo crecer. Puede resultar interesante profundizar en el estudio esta hipótesis, pues muchas de las corporaciones que hoy operan en el país nacieron como pequeñas empresas familiares cuyos modelos de negocio evolucionaron y crecieron hasta llegar a lo que son en la actualidad, investigando las razones de por qué en los emprendimientos de la BdP no tiene lugar este tipo de comportamiento.

Un reto del desarrollo emprendedor para el caso de Venezuela en particular, y de América Latina en general, es multiplicar la cantidad de emprendedores capaces de desarrollar nuevas empresas con potencial de crecimiento y con posibilidades de generar fuentes de empleo sostenibles, que creen y distribuyan valor y beneficios a individuos, grupos, organizaciones y a la sociedad, y que contribuyan además a diversificar el tejido productivo. Por ello, y dada la importancia que tienen

estas iniciativas empresariales para un segmento de la población, es clave profundizar en el estudio de los modelos de negocios y de las aspiraciones de los emprendedores de la BdP, a fin de identificar los factores críticos de éxito para el crecimiento de este tipo de iniciativas empresariales, con el fin último de apoyar el diseño y la ejecución de políticas y estrategias para el fortalecimiento de los emprendimientos en la BdP.

Bibliografía citada

- Baumol, William (2002). **The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism**. New Jersey: Princeton University Press. 336p.
- Bosma, Niels; Jones, Kent.; Autio, Erkki y Levie, Jonathan (2008). **Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Executive Report**. Wellesley. Babson College and London Business School. 65p.
- Bruni, Josefina; González, Rosa A. y Lozano, Gerardo (2010). "Market initiatives of large companies serving low-income sectors", en Patricia Marquez, Ezequiel Reficco, Gabriel Berger (Eds.): **Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica**. Cambridge: David Rockefeller Center for Latin American Studies. 200p.
- Bygrave, William D. y Zacharakis, Andrew (2004). **The Portable MBA in Entrepreneurship**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 500p.
- Cervilla, María A. y Puente, Raquel (2010). Emprendedores de las mayorías que atienden a las mayorías, **Debates IESA**, Vol. XV, N°. 1. Pp. 60-64.
- Chesbrough, Henry y Rosenbloom, Richard (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, **Industrial & Corporate Change**, Vol. 11, N°. 3. Pp. 529-555.
- D'Andrea, Guillermo; Stengel, E. Alejandro y Goebel-Krstelj, Anne (2003). Crear valor para los consumidores emergentes, **Harvard Business Review América Latina**. Pp. 112-119.
- Datanálisis (2010). **Estudio del consumidor venezolano**, recuperado de: <http://www.datanalisis.com/category/reportes>, 15 de enero de 2010.
- Drucker, Peter (1985). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, Oxford: Butterworth-Heinemann. 272p.
- Grant, Robert M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No. 7. Pp. 109-122
- Hammond, Allen; Kramer, William J.; Tran, Julia; Katz, Rob y Walker, Courtland (2007) **The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid**, World Resources Institute, recuperado de <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>, 10 de octubre de 2011.
- Hisrich, Robert; Peters, Michael y Shepherd, Dean (2006). **Entrepreneurship**, 7th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin. 672p.
- IESA (2008). **Global Entrepreneurship Monitor: informe ejecutivo, Venezuela 2007-2008**, Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración, 73p.
- Kantis, Hugo (editor) (2004). **Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. 284p.

- London, Ted; Anupindi, Ravi y Sheth, Sateen (2010): Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers, **Journal of Business Research**, Vol. 63, N°. 6. Pp. 582-594.
- Márquez, Patricia y Gómez, Henry (2002). Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia?, **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol. 7, N°. 20. Pp. 608-622.
- Marwaha, Kapil; Kulkarni, Anil B.; Mukhopadhyay, Jipan K. y Sivakumar, S. (2007). Creating strong business by developing and leveraging the productive capacity of the poor, pp. 167-172. En V. Kasturi Rangan, John A. Quelch, Gustavo Herrero y Brooke Barton (eds.), **Business solutions for the global poor: Creating social and economic value**. San Francisco: Wiley, John & Sons, Inc. 456p.
- Mayo, Michael y Brown, Gordon S. (1999). Building a competitive business model”, **Ivey Business Journal**, Vol. 63, N° 3. Pp. 18 - 23.
- Mitchell, Donald W. y Coles, Carol B. (2004). Business model innovation breakthrough moves, **Journal of Business Strategy**, Vol. 25, N° 1. Pp.16 – 26.
- Morris, Michael; Schindehutte, Minet y Allen, Jeffrey (2005). The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective, **Journal of Business Research**, Vol. 58. Pp. 726-735.
- Neil, Herman (1970). The Conglomerate Corporation, **Financial Analysts Journal**, May-June. Pp. 35-48.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers**, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 288p.
- Peteraf, Margaret. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Vol 14, N° 3. Pp. 179-191.
- Porter, Michael (1985). **Competitive Advantage**, New York: The Free Press.
- Porter, Michael (1996). What is Strategy, **Harvard Business Review**, Vol. 74, N°. 6. Pp. 61-78.
- Prahalad, Coimbatore K. (2009). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating poverty through profits, New Jersey: Prentice Hall; 5th Edition.
- Prahalad, Coimbatore K. y Hammond, Allen (2002). Serving the world’s poor, profitably, **Harvard Business Review**, Vol. 80, N°. 9. Pp. 48-57.
- Prahalad, Coimbatore C. y Hamel Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Vol. 68, N° 3.
- Ragusa, G. (coord.) (2006). **Los empresarios populares: sueños, trabajos y realidades**. Fundación Bangente. Caracas.
- Reficco, Ezequiel; Vernis, Alfred (2010). Ecosistemas organizacionales para fortalecer negocios inclusivos. En Patricia Marquez, Ezequiel Reficco, Gabriel Berger (Eds.) **Socially Inclusive Business: Engaging the Poor Through Market Initiatives in Iberoamerica**. Cambridge: David Rockefeller Center for Latin American Studies. 200p.
- Shapiro, Albert (1998). The Social Dimensions of Entrepreneurship, pp. 72-90, en Calvin Selsky, John W.; Parker, Barbara (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice, **Journal of Management**, Vol. 31, N°. 6. Pp. 849-873.

Stalk, George, Evans, Philip y Shulman, Lawrence (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, Vol 70, N°. 2. Pp. 57-69.

Teece, David (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol. 3. Pp.39-63.

Teece, David (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise perfor-

mance. **Strategic Management Journal**, 28. Pp.1319-1350.

Vainrub, Roberto (2009). Venezuela, ¡país de emprendedores! Pero..., **Debates IESA**, Vol. XIV, N°. 3. Pp. 27 - 30.

Yin, Robert K. (1998). The Abridged Version of Case Study Research, en Leonard Bickman y Debra J. Rog (eds.), **Handbook of Applied Social Research Methods**. Sage Publications Inc. New York. 580p.

