EDITORIAL
NAVEGANTE

MODELO DE NEGOCIO DE UNA ONG Y LA CONSOLIDACIÓN DE UN PARADIGMA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Alonso Portocarrero Rivera
Américo Hurtado Palomino



MODELO DE NEGOCIO DE UNA ONG Y LA CONSOLIDACIÓN DE UN PARADIGMA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

ALONSO PORTOCARRERO RIVERA
AMÉRICO HURTADO PALOMINO

Alonso Portocarrero Rivera
Correo de contacto: aportocarr@utp.edu.pe

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6430-5765

Afiliación: Universidad Tecnológica Del Perú

Perú

Américo Hurtado Palomino
Correo de contacto: ahurtado@unsa.edu.pe

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2293-9927

Afiliación: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

Perú

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-95385-0-2

© Alonso Portocarrero Rivera
© Américo Hurtado Palomino
© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación *Método de Análisis del Modelo de Negocio de la ONG "Creciendo" identificando las razones por las cuales no ha ingresado en la Base de la Pirámide, año 2018*, realizada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Rodrigo Medrano Serrano
Diagramación: Patrick Bonifaz Huamaní
Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia
Published in Colombia

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS 9

ÍNDICE DE FIGURAS 10

INTRODUCCIÓN 13

CAPÍTULO I
PERSPECTIVAS TEÓRICAS GENERALES SOBRE LOS NEGOCIOS 15

1.1. Organizaciones económicas 15
1.1.1. Organizaciones No Gubernamentales - ONG 17
1.2. Modelo de negocio 19
1.3. Base de la pirámide 25
1.4. Teoría de recursos y capacidades 28
1.5. Teoría de la innovación 35

CAPÍTULO II
MODELO DE NEGOCIO DE LA ONG "CRECIENDO" 41

2.1.Descripción de la organización 41
2.1.1. Acciones sociales 42
2.1.2. Acciones empresariales 45
2.2. Análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo" 48
2.2.1. Análisis del modelo del negocio social 49
2.2.2. Efectividad del modelo de negocio social 61
2.2.3. Análisis del modelo de negocio empresarial 68
2.2.4. Efectividad del modelo de negocio empresarial 78
2.3.Alineamiento con los objetivos 79
2.3.1. Virtuosismo 79
2.3.2. Reforzamiento 80
2.3.3. Robustez 81

CAPÍTULO III
PROPUESTA: EL MODELO DE NEGOCIO HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE UN PARADIGMA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 87

3.1.Modelo de negocio: propuesta 88
3.2.Captura de valor 90
3.2.1. Captura de valor económico 92
3.2.2. Principales acciones empresariales 93
3.2.3. Captura de inteligencia colectiva 94
3.2.4. Captura de capacidades humanas de sobrevivencia 95
3.2.5. Captura de data conectada 96
3.3. Elecciones y consecuencias 98
3.4. Efectividad del modelo de negocio 99
3.4.1. Alineamiento con los objetivos 99
3.5. Emprendimiento, innovación y conocimiento 100

CAPÍTULO IV
ALCANCES SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO DE LA ONG "CRECIENDO" 105

4.1.Objetivo general 106
4.1.1. Objetivos específicos 106
4.2.Hipótesis… 106
4.3. Unidad de análisis 107
4.4. Nivel de investigación 107
4.5. Tipo y diseño de investigación 107
4.6. Variable de estudio 108
4.7. Método de investigación 109
4.8. Pruebas de validez y confiabilidad 110
4.8.1. Validez de construcción 110
4.8.2. Validez interna 110
4.8.3. Validez externa 110
4.8.4. Fiabilidad 110

4.9. Análisis e interpretación de resultados 111
4.9.1. Modelo de negocio y ventaja competitiva 111
4.9.2. Círculos virtuosos y conocimiento 114
4.9.3. Captura de valor en la base de la pirámide 120
4.9.4. Resultados de aplicar el método de análisis 123
4.10. Conclusiones 128
4.11. Recomendaciones 130

CAPÍTULO V
ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ONG "CRECIENDO" 133

5.1. ONG "Creciendo" 134
5.2. Metodología para el diagnóstico del clima laboral 135
5.2.1. Descripción y dimensiones de la escala 135
5.2.2. Desarrollo de las dimensiones evaluadas 137
5.2.3. Confiabilidad y validez de la prueba 138
5.3. Análisis e interpretación de resultados 141
5.3.1. Distribución de la muestra evaluada 141
5.3.2. Macroevaluación del clima organizacional en "Creciendo" 142
5.4. Conclusiones 147

BIBLIOGRAFÍA 149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Decisiones críticas del modelo de negocio social de la ONG "Creciendo" 50
Tabla 2. Clasificación de las elecciones del modelo de negocio social 53
Tabla 3. Consecuencias rígidas del modelo de negocio social de la ONG "Creciendo" 56
Tabla 4. Decisiones críticas del modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" 68
Tabla 5. Clasificación de elecciones del modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" 71
Tabla 6. Consecuencias rígidas del modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" 74
Tabla 7. Resumen de las dimensiones EDCO – macroclima ONG "Creciendo" (87 encuestados)" 143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Representación del modelo de negocio a base de componentes.* 22
Figura 2. *Componentes del modelo de negocio según Casadesus-Masanell y Ricart.....* 23
Figura 3. *Representación de modelo de negocio a base de elecciones y consecuencias.....* 24
Figura 4. *Composición poblacional de Perú, año 2017.....* 26
Figura 5. *Modelo de sostenibilidad de los proyectos sociales de "Creciendo".....* 45
Figura 6. *Estructura organizacional de la ONG "Creciendo".....* 48
Figura 7. *Modelo de negocio social de la ONG "Creciendo".....* 54
Figura 8. *Círculo virtuoso 1 del modelo de negocio social.....* 58
Figura 9. *Círculo virtuoso 2 del modelo de negocio social.....* 59
Figura 10. *Círculo nocivo 1 en el que interviene el modelo de negocio social.....* 59
Figura 11. *Círculo nocivo 2 en el que interviene el modelo de negocio social.....* 60
Figura 12. *Modelo de negocio social de la ONG "Creciendo" que incluye teorías.....* 66
Figura 13. *Modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo".....* 72
Figura 14. *Círculo virtuoso 1 del modelo de negocio empresarial.....* 76
Figura 15. *Círculo vicioso 2 del modelo de negocio empresarial.....* 77
Figura 16. *Círculo nocivo en el que interviene el modelo de negocio empresarial.....* 78
Figura 17. *Modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" que incluye teorías.....* 84
Figura 18. *Matriz de diseño de la propuesta de negocio.....* 91
Figura 19. *Integración de las teorías estratégicas de recursos y capacidades (RBV), organización industrial (IO) y modelo de negocio.....* 113
Figura 20. *Integración de los modelos de negocio de la ONG "Creciendo": modelo de negocio social y empresarial.....* 118
Figura 21. *Evaluación EDCO "Creciendo" - edades de encuestados.....* 141
Figura 22. *Evaluación EDCO "Creciendo" - sexo de encuestados.....* 141
Figura 23. *Evaluación EDCO "Crecien do" - representación del personal en microclimas (áreas).....* 142

Figura 24. *Establecimiento de promedio – EDCO: Mediciones para el diagnóstico general de clima laboral*..... 143
Figura 25. *EDCO "Creciendo" - Macroclima de todas las áreas*..... 144

INTRODUCCIÓN

La economía engloba una serie de modelos de negocios, de acuerdo con el mercado hacia el que apunta (Montalvo-Castro, 2016). Muchos modelos de negocio han apuntado hacia un público minoritario, el cual posee influencia económica en la sociedad donde se desarrolla; sin embargo, en los últimos años, han surgido modelos de negocio que apuntan hacia aquellos que integran la mayor parte de la economía mundial, es decir, los miles de millones de personas que presentan ingresos económicos bajos.

En primer lugar, es importante entender en qué consiste un modelo de negocio. Este es, de acuerdo con Eisenmann, citado por Naranjo (2015), "un conjunto integrado de elecciones características que especifican la propuesta única de valor para el cliente de una empresa, y cómo configura sus actividades –y las de sus alianzas– para entregar ese valor y obtener unos beneficios sostenibles" (p. 40). Así, el modelo de negocio debe estar bien organizado, además de ser integrador. Precisamente, en estas características se basa el modelo de base de la pirámide, el cual es entendido como una oportunidad de negocios donde "la transformación de sus productos logra crear bienes con buenas características y precios bajos, aumentando la participación en el mercado y mejorando los márgenes de utilidad de las multinacionales" (Maestre et al., 2019, p. 199). Fue así como, de manera tradicional, se entendió que este modelo de negocio podía constituir una salida para aquellos mercados que se encuentran dispuestos a innovar, a fin de establecer parámetros que permitan mejorar la economía.

Asimismo, debido a la situación en la cual se encuentra el mercado mundial, es importante crear modelos de negocio que presenten un corte inclusivo, dado que los sectores que conforman la base de la pirámide, denominados también como de ingresos bajos, permiten reasignar "recursos entre distintos actores productivos y la comunidad en general, además de que permite […] [crear

una] condición necesaria para el empoderamiento de las personas en aras del bienestar común y de la búsqueda de la autonomía económica" (Bustamante y Muñoz, 2017, p. 127). Entonces, es importante considerar este tipo de modelo de negocio, pues permite que no solo las grandes empresas se beneficien con él, sino también las personas que forman parte de la comunidad, las cuales tienen el derecho de participar en la economía que permita generar sus propios medios, que será de utilidad para garantizar la subsistencia y progreso de la sociedad.

Es así como uno de los objetivos a considerar en la base de la pirámide es observar que la empresa puede llegar a ser considerada como un agente capaz de propiciar el cambio en favor de una economía que actúe con eficacia, a fin de reducir la pobreza en las sociedades donde esta se ha convertido tanto en un obstáculo como en un azote que no permite el progreso de sus ciudadanos (Pacheco, 2018). Por tanto, la innovación en el tipo de economía que procura el bienestar común es importante, puesto que se preocupa por mejorar la manera en la cual viven las personas, quienes forman parte de la sociedad, cuya fortaleza permitirá el crecimiento de cada uno de sus componentes.

I

PERSPECTIVAS TEÓRICAS GENERALES SOBRE LOS NEGOCIOS

Son varias las teorías y autores que sustentan la propuesta de esta investigación, las que concatenadas en forma secuencial pretenden identificar la actualidad de lo que se entiende como modelo de negocio y que, adicionalmente, permitirá identificar los elementos o características que le servirían a cualquier modelo de negocio para ingresar en la base de la pirámide. En los siguientes puntos de este capítulo se realizará una revisión de estas teorías, las cuales ayudarán a entender mejor los aspectos más relevantes de esta investigación.

Adicionalmente, no se han identificado antecedentes de investigación sobre un método para identificar el modelo de negocio de una organización basada en el concepto de recursos y capacidades, como tampoco de elecciones y consecuencias; sin embargo, Slávik y Bednár (2014) han realizado un análisis parecido al expuesto en esta investigación, utilizando como comparativo el concepto de modelo de negocio denominado Canvas, propuesto por Osterwalder (2004), Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) y Osterwalder y Pigneur (2011); dichos autores consideran que es la herramienta más completa, analítica, flexible y general, tanto que puede ser usada en investigación por compañías de todas las industrias (Slávik y Bednár, 2014). En este estudio no se utilizó el concepto de Canvas porque se consideró que es una herramienta que simplifica en exceso el concepto de modelo de negocio, enfocándose solo en el aspecto comercial, mientras que el enfoque de elecciones y consecuencias contiene mayor profundidad analítica.

1.1. Organizaciones económicas

Las organizaciones económicas se encuentran dentro del concepto más amplio de lo que son las organizaciones sociales; así, como lo propone Velásquez (2007), la organización es "un sistema orgánico en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero" (p. 137), explicándola en términos de sistema socio-técnico abierto. Por su parte, Morín,

citado por Velásquez (2007), la define como "la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, dotada de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos" (p. 138). Por su parte, Luhmann, citado por Urteaga (2010), definió a las organizaciones como sistemas sociales que poseen el rasgo de ser autopiéticas, en las que son posibles, únicamente, las decisiones; "a pesar de que estas son secuencias de acontecimientos que permiten la siguiente decisión, no puede hablarse de una finalidad de la organización a la que estarían subordinadas" (p. 306). En términos concretos, la organización empresarial se puede definir como un conjunto de personas con objetivos comunes, para lo cual cuentan con recursos para la obtención de esos. Esta última es una definición específica y útil para entender la gestión práctica en organizaciones de cualquier naturaleza. Así, Hernangómez (1988) propuso una clasificación interesante de las organizaciones empresariales en función de dos dimensiones: la actividad a la cual se dedican, económica o no económica; y sus objetivos, económicos y no económicos. Según el mencionado autor, a partir de las dimensiones indicadas, las organizaciones se clasifican de la siguiente forma:

- Organizaciones tipo "A": organizaciones con actividades económicas y cuyos objetivos son económicos.
- Organizaciones tipo "B": organizaciones con actividades económicas y cuyos objetivos son no económicos.
- Organizaciones tipo "C": organizaciones con actividades no económicas y cuyos objetivos son económicos.
- Organizaciones tipo "D": organizaciones con actividades no económicas y cuyos objetivos son no económicos (p. 233).

Conforme a lo anterior, las organizaciones no gubernamentales (ONG) se clasifican en las de tipo "D", es decir, son organizaciones con actividades no económicas y con objetivos no económicos. De esta manera, la presente investigación se encuentra enfocada, en particular, en este tipo de organización.

1.1.1. Organizaciones No Gubernamentales - ONG

Naciones Unidas definió a las ONG como una "agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público" (BBVA, 2018, párrafo 1). Por su parte, el Banco Mundial, citado por Pérez, Arango y Sepulveda (2011), las definió como "organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario" (p. 246). Aunque la denominación de ONG ha sido cuestionada por algunos debido al trabajo social que desarrollan, proponiendo denominaciones alternativas como organizaciones sociales de desarrollo, organizaciones civiles u organizaciones ciudadanas (Comisión de Derechos Humanos del Estado de México, 1995) y teniendo cierta aceptación a nivel internacional, mientras tales nombres aún no sean generalmente aceptados, se mantendrá la denominación de organizaciones no gubernamentales (ONG) para el desarrollo de la investigación.

Los organismos u organizaciones no gubernamentales, o más conocidas por sus siglas ONG, pertenecen a lo que se denomina tercer sector de la economía o economía social. El sector público es el primero; el sector privado, el segundo y el sector social, el tercero. En este tercer sector, se encuentran todas las organizaciones que agrupan a personas cuyas acciones tienen como finalidad contribuir con el cuidado de la sociedad, preservándola de los daños que se le pueda ocasionar por el propio desarrollo humano; se puede decir que estas "son un espacio de interrelación y trabajo compuesto por un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común acuerdo, con el propósito de defenderlos y desarrollarlos, y resolver de manera colectiva problemas compartidos" (Escobar, 2010 p. 124); así, este tercer sector "está integrado por un conjunto de organizaciones cuyas características no se ajustan a las del sector público, ni tampoco a las del sector privado convencional" (Carreras, 2007, p. 14).

Si se requiere entender la función que cumplen las ONG en la sociedad, el enfoque debe dirigirse a las diferentes perspectivas a través de las cuales se manifiesta su desarrollo económico, social y político.

Desde la perspectiva económica, las ONG asumen un rol similar a la de cualquier otra organización empresarial del sector privado, es decir, presentan características comunes como una estructura organizacional, gestión de personal conforme a la normatividad vigente, propuestas estratégicas y planes operativos, relaciones con otras instituciones, formulación de visión, misión, análisis económico-financiero de rentabilidades, gestión por indicadores; entre muchas otras. Y también de las carencias que se pueden dar de forma natural por la inexperiencia o desconocimiento de sus directivos o personal. De esta forma, son unidades productivas que, teniendo una normatividad particular, se desenvuelven generando ingresos y gastos que se registran en las cuentas del país.

Como bien expresa la definición de las ONG que propuso la ONU, estas organizaciones cumplen un rol social al actuar directamente sobre problemas que involucran a las personas, como la pobreza o problemas que afectan a la sociedad en general, como el cambio climático. Indistintamente del motivo de su intervención, asumen roles activos en la sociedad promoviendo o defendiendo causas que consideran justas y trascendentes. Así, las ONG son organizaciones que agrupan personas que se guían por líneas impersonales y que se establecen para conseguir objetivos específicos (Escobar, 2010). Se puede definir una organización como el conjunto de personas, a partir de dos a más, que buscando objetivos comunes se proveen de recursos materiales e inmateriales para la consecución de dicho propósito. Las ONG asumen un rol humanitario importante al velar por las necesidades de las personas con carencias de diversa naturaleza y que en el transcurso de la historia se ve reflejada en las intervenciones que pueden tener en conflictos armados, catástrofes naturales o violencia extrema. Para cumplir con sus objetivos no es suficiente el aporte monetario de sus miembros, se necesita mayor disponibilidad de recursos para cubrir los costos operativos, por lo que se recurre a colectas públicas, privadas o donaciones individuales de fundaciones o de empresas y que, en el caso de países del tercer mundo, son muchos los países del primer mundo los que contribuyen con estas organizaciones (Ryfman, 2007).

Desde la perspectiva política, se puede evidenciar el rol que cumplen las ONG cuando intervienen en las discusiones políticas sobre diversos temas de gobernabilidad que se plantean por parte del Gobierno de un país, de sus actores

políticos o ciudadanos. Las actividades que desempeñan en la promoción o defensa de sus ideas inciden fuertemente en el desarrollo de una sociedad, en algunas oportunidades por los mensajes comunicacionales que pueden sostener o por su activismo político al asociarse con grupos de poder con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Las relaciones que se establecen a nivel Gobierno - ONG y a nivel sector privado – ONG buscan mantener un equilibrio en el que la interrelación de los tres sectores no permita el predominio de alguno sobre otro, "la combinación de organizaciones públicas fuertes y comunidades organizadas es lo que constituye una poderosa herramienta para el desarrollo" (Pérez et al., 2011, p. 248). La intervención política de estas organizaciones no solo se limita a aspectos de opinión o comunicación, sino que ejercen presión sobre los Gobiernos con la finalidad de conseguir sus propios objetivos, los que en muchos casos son objetivos compartidos por otras ONG a nivel internacional, con lo que se establecen redes ideológicas y de presión a nivel mundial. Ese es el caso de las ONG que desarrollan grupos de presión con la finalidad de impulsar ideologías como la de género, en favor del aborto o de derechos humanos. Así, conforme a lo que menciona Villar, citado por Pérez et al. (2011), las ONG se pueden ubicar dentro de un subgrupo del sector social cuya característica es la de ser un "grupo de presión o ejercicio de la influencia de una parte organizada de la sociedad civil sobre la clase política dirigente para proteger determinados intereses" (p. 247).

1.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio es el paradigma estratégico que va a dominar la gestión estratégica de las organizaciones durante los próximos años porque este constituye la forma que toma la estrategia empresarial y que adopta una empresa en particular para ser competitiva en el mercado. El concepto de modelo de negocio se ha vuelto relevante desde hace relativamente poco tiempo con el ingreso en la economía mundial de los negocios basados en tecnología e internet y que, rompiendo con la concepción tradicional de cómo se constituye un negocio, han generado gran cantidad de transacciones y aún más, gran rentabilidad para sus dueños o creadores. Uno de los primeros casos es el de Amazon, una de las mayores compañías que venden bienes a través de internet, pero que no tiene en propiedad ningún producto; el modelo

de negocio se estructuró para constituirse como un intermediario entre el cliente y los comercios que en cualquier lugar del mundo podían satisfacer el requerimiento de ese cliente. En otro sector de la economía, se puede mencionar el caso de Mango con su organización logística centralizada y automatizada (Rodríguez et al., 2009); o el de Inditex con la marca comercial Zara, considerado como un ejemplo de modelo de producción basado en genéricos básicos para concluir luego en terminados de forma personalizada y específica (Martínez-Senra et al., 2012), generando una nueva categoría denominada fast fashion (Aldámiz–Echevarría, 2015). Esta nueva concepción de negocios no tradicionales provocó que los académicos e investigadores regresaran al origen y concepto de lo que es un modelo de negocio. Se puede decir que esto sucede a finales de la década de los noventa.

Quien propuso por primera vez el concepto de modelo de negocio fue Peter Drucker en la década del cincuenta; sin embargo, como se verá posteriormente, Penrose propuso, en 1959, una definición de empresa (firma) que, sin denominarla en estos términos, describe exactamente lo que posteriormente se llamará modelo de negocio. Un modelo de negocio no es otra cosa que la organización específica, en un entorno determinado, de los recursos y capacidades que se posee con la finalidad de proporcionar y extraer valor en ese entorno, orientado a la rentabilidad y perdurabilidad de esa organización conforme a un horizonte de tiempo predeterminado.

La investigación sobre modelo de negocio tiene su base teórica en investigaciones embrionarias sobre la teoría de recursos y capacidades, dirección estratégica, cadena de valor, innovación y economía de costos de transacción (Arjones, 2015); aspectos que se desarrollarán posteriormente. Según Amit y Zott (2001), "el modelo de negocios explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio" (p. 495), el énfasis en esta definición está en las transacciones y el objeto de estas. Por otra parte, Magretta (2002) define el modelo de negocio como historias que explican cómo el negocio trabaja, esta autora utiliza como referente a Drucker y su concepción de la relación entre mercado y organización. Por otra parte, Chesbrough y Rosenbloom (2001) indican que las funciones de un modelo de negocio consisten en articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura

de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. No se indica el concepto, sino las funciones que debe cumplir.

Asimismo, Osterwalder et al. (2005) proponen que el modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos y conceptos relacionados que expresan la lógica del negocio de una empresa en particular y que, por lo tanto, esos conceptos relacionados permiten una descripción y representación simplificada del valor entregado a los clientes y las consecuencias económicas derivadas de ese. Posteriormente, Osterwalder (2004) de forma individual y luego en forma conjunta con Pigneur (2011) realizan un aporte interesante al definir el modelo de negocio como la composición de nueve elementos interrelacionados que provocan la generación y extracción de valor. Estos nueve elementos son: segmento de clientes al que se dirige, relaciones con los clientes, canales de acceso a ese segmento, propuesta de valor, recursos clave para la generación de valor, actividades clave y alianzas clave. De esta forma "el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 15).

La propuesta de estos autores avanza también en la definición de lo que denominan Canvas y que es la representación gráfica de los componentes del modelo de negocio y sus interrelaciones para proponer valor. La utilidad de este y su aplicación también se puede encontrar en Márquez (2010).

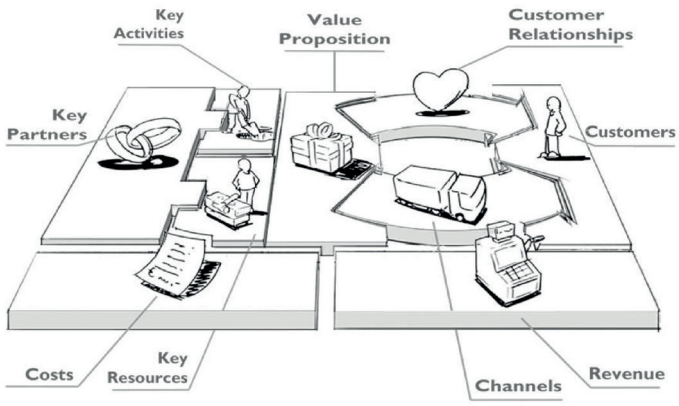
Por su parte, Zott y Amit (2009) definieron el modelo de negocios como la forma en que la empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores. Es decir, es "el sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza" (p. 110). Los elementos importantes que caracterizan a un sistema de actividades son su contenido, su estructura y su forma de gestión (Amit y Zott, 2001; Zott y Amit, 2009).

Desde la perspectiva de innovación abierta, teoría sobre la que se profundizará posteriormente en el análisis por su relevancia en el tema de esta investigación, se puede decir que el modelo de negocio sirve para entender

cómo compañías de cualquier tamaño pueden convertir potencial tecnológico en valor económico (Chesbrough y Rosembloom, 2002). De otra parte, un modelo de negocio en particular se explica por las interrelaciones que crea con su entorno: interdependencias relacionadas con la definición de la actividad; interdependencias relacionadas al contenido, a la estructura y a la gestión del modelo de negocio; e interdependencias relacionadas al modelo de ingresos (Amit & Zott, 2001; Zott y Amit, 2009).

Figura 1

Representación del modelo de negocio a base de componentes



Nota. Osterwalder y Pigneur (2011)

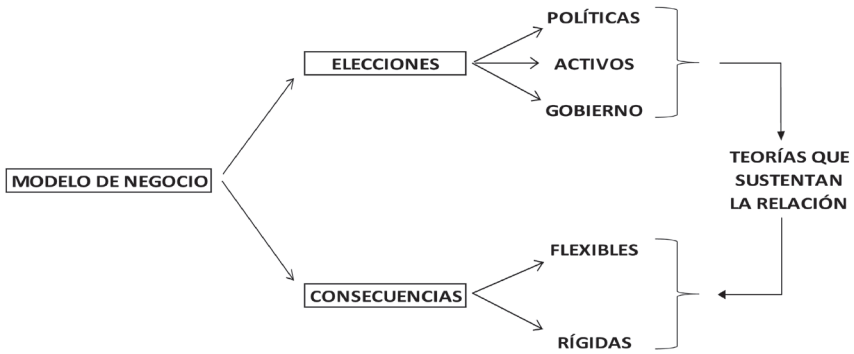
Casadesus-Masanell (2004) y Casadesus-Masanell y Ricart (2007; 2010; 2011) proponen que el modelo de negocios es el conjunto de elecciones y las consecuencias de esas elecciones que generan valor. Estas decisiones y consecuencias propician en el tiempo las denominadas consecuencias flexibles y consecuencias rígidas. Las consecuencias flexibles son aquellas cuya duración no se extiende en el tiempo y que no provocan en la organización cambios importantes o relevantes. Por el contrario, las consecuencias rígidas son aquellas que perduran en el tiempo, que generan cambios en la organización y, lo más importante, provocan la obtención de ventajas diferenciales en esta. Además, proponen que el origen de las consecuencias rígidas son los círculos virtuosos, acciones recurrentes que representan elecciones y consecuencias que

se refuerzan de forma positiva en la organización y que generan resultados positivos para la misma. Como se puede observar, esta definición se concentra en las acciones del negocio más que en los componentes del mismo. En la Figura 1 se pueden ver los componentes de esta conceptualización de modelo de negocio y en la Figura 2 un ejemplo de cómo se concreta este a través de un diagrama de causalidades.

En la definición de modelo de negocio de Linder y Cantrell (2001) se afirma que este consiste en la lógica operativa de cómo funciona el negocio para crear valor y, por consiguiente, la forma de cómo se logran beneficios, es decir, cómo se genera dinero.

Figura 2

Componentes del modelo de negocio según Casadesus-Masanell y RicartW

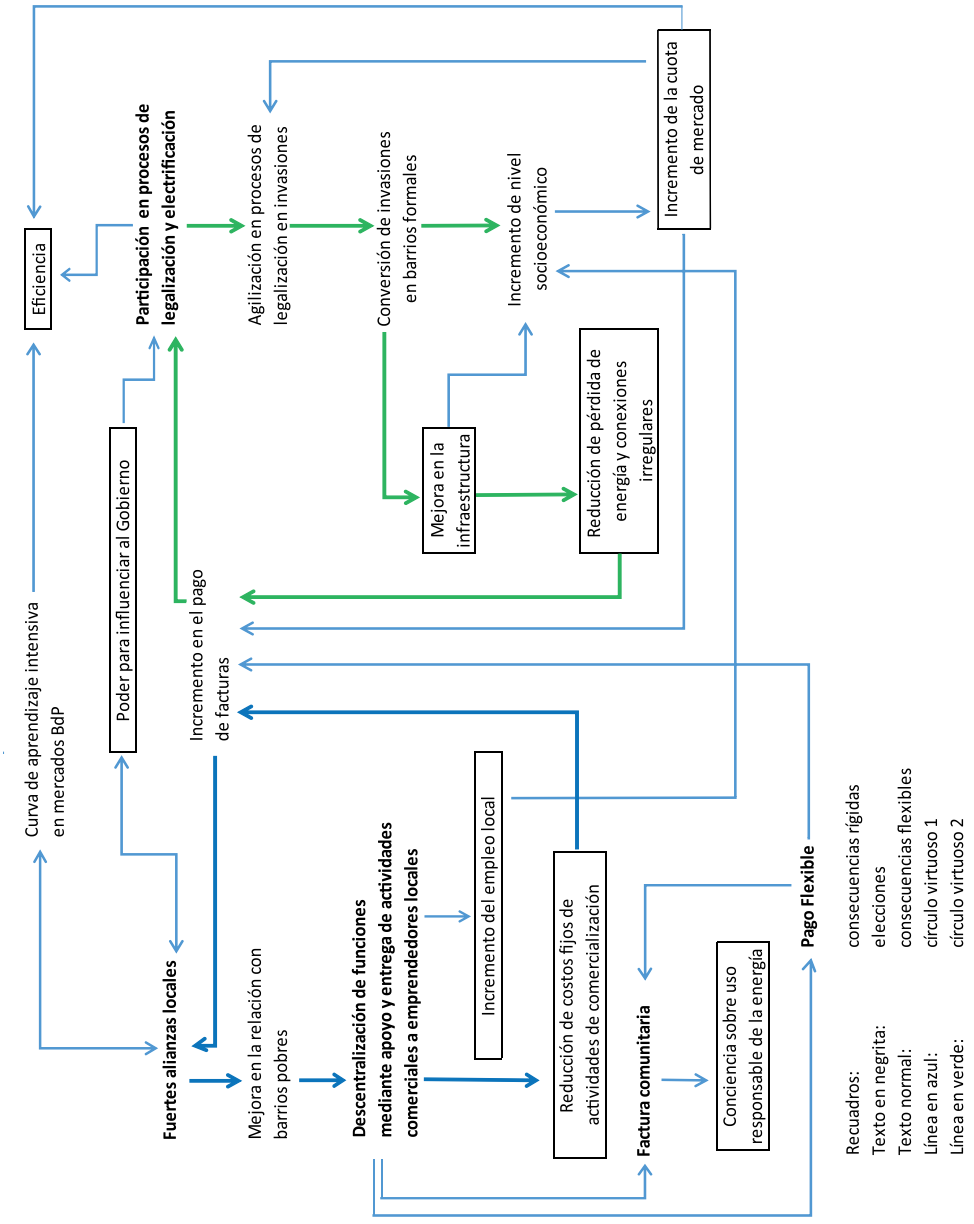


Nota. Casadesus-Masanell y Ricart (2007)

De todas estas propuestas se puede identificar que algunas se refieren a los componentes y funciones del concepto de modelo de negocio y otras se refieren a la lógica intrínseca de su funcionamiento. Desde la perspectiva de Casadesus-Masanell (2004), un modelo de negocios tiene como componentes activos, actividades y una estructura de gobierno de estos; a partir de los cuales se busca generar círculos virtuosos propios, que en la dinámica del sector se convierten en ventajas competitivas, además de destruir los círculos virtuosos de los competidores.

Figura 3

Representación de modelo de negocio a base de elecciones y consecuencias



Nota. Mutis (2011)

Considerando las definiciones expuestas se puede indicar que la elección de un modelo de negocios es una decisión estratégica tal como se puede inferir del análisis hecho por Shafer et al. (2005), cuando encuentran que de todas las definiciones realizadas entre 1989 y 2002, tres de los cuatro elementos comunes a todas ellas tienen que ver con el valor: creación, captura y red de valor. El cuarto elemento se refiere a las elecciones o decisiones orientadas a la generación de ese valor: decisiones estratégicas. También se puede indicar que el modelo de negocio es un elemento de la dirección estratégica (Ricart, 2009) o, siguiendo una línea más determinante, que este se constituye en la nueva unidad de análisis para la toma de decisiones estratégicas, reemplazando a conceptos anteriores como el análisis de las fuerzas competitivas del sector, la cadena de valor, el análisis de valor u otras (Salas-Fumás, 2009). Si en efecto es una decisión estratégica, en la adopción de un determinado modelo de negocio debe existir una teoría de formulación estratégica en la base que se constituya en su sustento, dicha base teórica es la que se va a analizar posteriormente.

1.3. Base de la pirámide

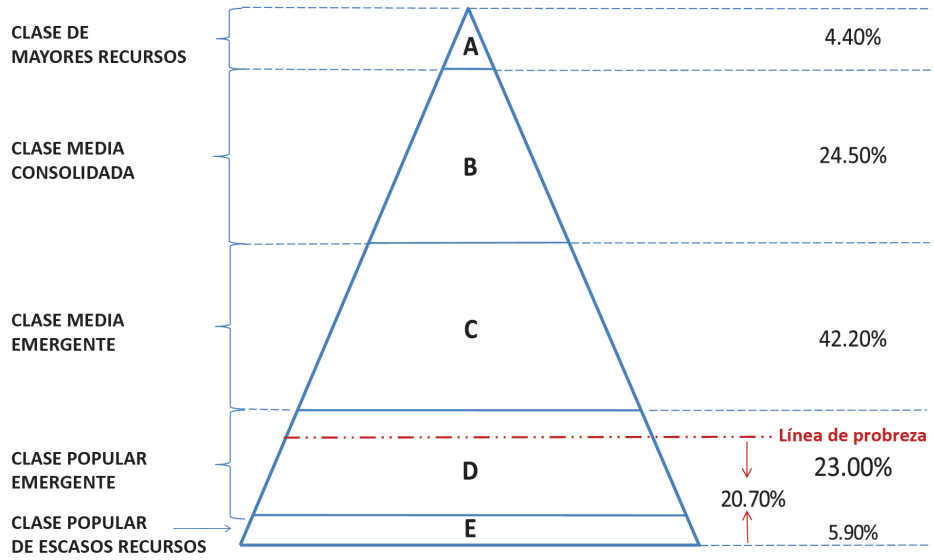
El Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2017) mencionó que setecientos sesenta y siete millones de personas en el mundo todavía subsisten con un dólar con noventa centavos al día, o menos; aun considerando que mil millones de personas han salido de la pobreza extrema a esta fecha. El mismo informe indica que cada día son 793 millones de personas las que sufren hambre. En Perú, el 20.7 % de la población, que corresponde a 6,518,000 personas, tienen ingresos por debajo de la línea de pobreza, esta última corresponde a S/. 328.00 per cápita mensual (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Reducir la pobreza es un desafío que tiene la humanidad y cuyo trabajo en ese sentido no debe cesar. Para ello, es importante entender con mayor precisión el significado de pobreza; así, probablemente se pudiera definir esta como la carencia de los medios de subsistencia que sufren las personas, comprendiendo que esta carencia puede ser entendida alternativamente desde las perspectivas de subsistencia, necesidades básicas o privación relativa (Townsend, 2006). En ese sentido, la perspectiva de subsistencia implica que las personas pobres carecen de los medios alimenticios y no alimenticios para subsistir. La pobreza

entendida desde la perspectiva de necesidades básicas amplía el concepto de subsistencia al incorporar en la definición aspectos sociales y familiares, lo que el enfoque de subsistencia no considera. En contraste, la tercera perspectiva de privación relativa o pobreza relativa entiende las carencias de forma comparativa a las posesiones o posibilidades de otras familias similares. Por tanto, cada perspectiva entiende la pobreza de forma diferente.

Figura 4

Composición poblacional de Perú, año 2017



Nota. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017)

Algunas teorías adicionales intentan ampliar la explicación de la pobreza, la marginalidad es una de ellas. "La marginalidad significa que las personas tienen acceso precario, limitado, o no tienen acceso en absoluto a la educación, a los servicios de salud, al empleo formal, a las instituciones sociales y políticas, y así sucesivamente" (Kay, 2007, p. 72). Esta conduce a la exclusión social, la misma que puede ser social, política o económica. Otra teoría, la del capital social, es aquella que explica cómo los pobres pueden emplear las relaciones interpersonales que poseen,

utilizando el acceso a medios de comunicación interpersonales para mitigar sus precarias condiciones de vida. Un último paradigma teórico que busca explicar el concepto de pobreza es el de estrategias de vida, este se enfoca en las capacidades de las personas, mediante las cuales son las mismas personas las que construyen sus propias estrategias de sustento (Kay, 2007); es decir, desarrollan y ponen en práctica diversas acciones de forma individual, familiar o grupal con la finalidad de salir de la pobreza en la que se ven inmersos. Este enfoque es interdisciplinario porque el comportamiento de las personas es factible de ser analizado desde diversas áreas del conocimiento humano.

Otro enfoque diferente e innovador de cómo ver el problema de la pobreza en sectores muy amplios de la población, es el de considerarlos como potenciales clientes comerciales de productos y servicios regulares, pero en una relación de participantes en la cocreación de valor con la organización que les provee de bienes o servicios (Prahalad, 2002; 2012a; 2012b; Prahalad y Hart, 1999) y no solo en calidad de clientes; es decir, integrándolos a la cadena de valor de las empresas de tal forma que se vean beneficiados a través de consumir los productos ofrecidos, pero también participando en la generación de valor al obtener ingresos por el trabajo desarrollado y autoestima por participar en la creación conjunta. Los pobres deben ser vistos como emprendedores, socios de negocios e innovadores, más que como simples clientes y consumidores (Stuart Hart, citado por Díaz, 2013). Los negocios que se desarrollan bajo esta premisa son los denominados negocios de la base de la pirámide o, también, negocios inclusivos. Mutis y Ricart (2009), Mutis (2011) y Ancos (2011) aportan precisión a este orden de ideas al mencionar que solo se puede hablar de negocios inclusivos cuando se incorpora la población en situación de pobreza a la cadena de valor de la organización o conjunto de organizaciones; si no sucede esto y el negocio solo tiene como finalidad comercializar sus productos o servicios en esa población, no se está frente a un denominado negocio inclusivo.

El concepto de base de la pirámide fue propuesto inicialmente por Prahalad y Hart en 1999. Desde entonces, el tema ha sido bastante discutido, tanto por los partidarios de la idea como por los detractores de

la misma. La base de la pirámide hace referencia a las familias más pobres de la pirámide poblacional y en la cual, con la finalidad de sustraerlos de la misma, se deben emprender negocios de forma innovadora, movilizando a la sociedad en conjunto con la finalidad de crear un capitalismo incluyente (Prahalad, 2012b). La innovación es otro requerimiento necesario para ingresar a la base de la pirámide a pesar de las restricciones naturales de este espacio poblacional, pero, precisamente, la innovación empresarial implica que, a través de esta, se pueden superar las restricciones que existen de forma natural, proporcionando bienestar a la población de mayor necesidad sin dejar de lado los objetivos empresariales de utilidad y rentabilidad económica (Mutis y Ricart, 2008; Prahalad, 2012a). Denominar restricciones naturales a las que existen en los sectores de mayor pobreza para explicar la razones por las cuales se encuentran en esta, probablemente no coincida con alguno de los diversos conceptos que sobre la naturaleza de la pobreza y su medición se han propuesto (Céspedes y Jiménez, 2006); no obstante, es una aproximación que pretende conjugar estos conceptos sin entrar en conflicto con ellos.

1.4. Teoría de recursos y capacidades

Son dos los modelos actuales que tienen como objeto de estudio la formulación estratégica en la empresa, uno plantea que la estrategia se define en función de las fuerzas externas a la organización y el otro postula que la estrategia se formula a partir las fuerzas internas de la misma.

El primer modelo, llamado Organización Industrial (Industrial Organization –IO–), tiene como principal exponente a Porter (1985) y utiliza el concepto de las cinco fuerzas competitivas para analizar el sector en el cual se encuentra la organización en estudio y, a partir de este, proceder con la formulación de la estrategia. Secuencialmente, del análisis del sector se obtendrán las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta la organización; del análisis interno se determinarán las fortalezas y debilidades, las que, en contraste con las primeras, utilizando la matriz FODA, DAFO, FORD o SWOT (todas significan lo mismo) y utilizando el análisis del mismo nombre, permitirá definir las estrategias que mejor faculten a la organización para adecuarse a su entorno. Lo que

en esencia busca este primer modelo estratégico (IO) es lograr la mayor y mejor cohesión entre la organización y su entorno, buscando como objetivo obtener una ventaja competitiva en el entorno en el que interactúa. Como lo dejan entrever Hamel y Prahalad (1999), esta es una muy buena forma de competir en el pasado porque con entornos muy cambiantes y en continua evolución el modelo se fija en escenarios superados por competidores que utilizan otro modelo base de planeación estratégica (Grant, 1991).

El otro modelo estratégico, escuela o paradigma como también se le denomina, es el de los Recursos y Capacidades o Resource-Based View –RBV– (Wernerfelt, 1984). Si la escuela de la IO fue predominante en las décadas del setenta y del ochenta, es la escuela de la RBV que predomina desde la década del noventa y la que actualmente explica mejor el proceso estratégico de las organizaciones más competitivas, además de ser el paradigma vigente en el estudio de estrategia. Este propone que la estrategia proviene del interior de la organización a partir del análisis y reconocimiento de los recursos que se poseen, los que agrupados y trabajando en forma conjunta se convierten en capacidades organizacionales (Grant, 1991), y las que reiteradas en el tiempo dan lugar a ventajas competitivas. Una interesante definición de estrategia, a partir del conocimiento organizacional visto como recurso empresarial, es la que proponen Nonaka y Toyama (2003); según esta, el conocimiento se genera como consecuencia de la síntesis que se produce por las contradicciones entre los recursos internos de la organización y el entorno, de tal forma que la estrategia puede ser conceptualizada desde qué tan bien se ajusta la combinación de recursos organizacionales al entorno.

En la investigación se profundizó en el estudio del modelo de la RBV porque explica perfectamente la propuesta estratégica del diseño del modelo de negocio; en otras palabras, es la escuela base sobre la que se conceptualiza este. Además, expone muy bien el modelo de innovación abierta que se utilizará para definir esta propuesta de modelo de negocio y que se expondrá posteriormente (Chesbrough, 2003); e inclusive, va a permitir conceptualizar y entender mejor la idea de ingresar a la base de la pirámide a través de la teoría denominada estrategias de vida (Kay, 2007), uno de los otros paradigmas utilizados para el estudio de la pobreza,

pero que resulta ser el mejor para entender la idea de negocios inclusivos. Como se ve, la RBV es la base que sustenta la investigación, razón por la cual en los siguientes párrafos se pretende llegar a los investigadores y conceptos que históricamente sentaron las bases para la formulación del paradigma vigente en la actualidad. Es probable que se llegue hasta las escuelas económicas iniciales, con lo que se pretende entender mejor cómo la innovación en un modelo de negocio permitiría a una organización ingresar con mayores probabilidades de éxito en la denominada base de la pirámide.

En la línea de recursos y capacidades organizacionales, se entiende por recursos de la empresa todos aquellos activos no comunes a otras empresas y que son capaces de producir valor o ser utilizados para producir valor, que generan ingresos y; por consiguiente, rentabilidad sobre lo utilizado. Ejemplo de ello son las marcas, canales de distribución, participación de mercado, tecnología, maquinaria, equipo, habilidades personales, experiencia, la cultura organizacional, entre otros. Los recursos se pueden clasificar en tangibles, intangibles y humanos (Grant, 1996), aunque es importante precisar que las personas no son recursos dentro de las organizaciones porque los recursos se adquieren, utilizan, consumen y reponen; y las habilidades y conocimientos de las personas no siguen este ciclo. No hay una definición principal que reemplace a la denominación de recursos humanos, pero bien podría ser utilizada la denominación de talento humano.

Al momento de hablar de recursos organizacionales o empresariales es importante resaltar la idea de que estos deben ser heterogéneos; o sea, diferentes para cada empresa. Las características diferenciadas de los recursos tangibles, intangibles y del talento humano permitirán que el trabajo en conjunto dé lugar a capacidades diferentes, las que a su vez dan lugar a ventajas competitivas diferenciadas. No obstante, en el supuesto caso de recursos similares en dos o más organizaciones diferentes, la forma cómo se les haga trabajar en conjunto, la proporción en la que intervengan cada uno de ellos, generará capacidades diferentes y, consecuentemente, ventajas competitivas diferentes.

Es Wernerfelt (1984) el que define esta forma de elaboración estratégica basada en los recursos y capacidades organizacionales como la RBV, en un artículo del mismo nombre; en el que se relacionan las barreras de ingreso a los sectores industriales con las barreras de ingreso que provocan la disponibilidad de recursos propios. Así, se propone que las barreras de ingreso al sector que no se sustenten en barreras provocadas por la disponibilidad de recursos, dejan expuesta a la organización a la diversificación de los nuevos entrantes, mientras que las barreras generadas por la posesión de recursos si no se constituyen como barreras de ingreso al sector, por lo menos, no le permitirá a la organización competidora aprovecharse de estos (Wernerfelt, 1984). Si bien es el autor quien define el concepto bajo la denominación de una teoría, la precursora del concepto es Penrose, quien, en 1959, definió la empresa en términos diferentes a los de la teoría neoclásica; esta última se basó en la posesión de tierra, mano de obra y capital, enfocándose en el equilibrio competitivo de las empresas a través del funcionamiento eficiente del mercado y considerando los precios como instrumentos de coordinación bajo competencia perfecta. En su libro Teoría del crecimiento de la empresa, Penrose (1959) expone que la función de la empresa es obtener y establecer una organización a partir de personas y diversos recursos; además, afirma que resulta rentable proporcionar bienes y servicios a los mercados que los necesiten. Asimismo, menciona que la empresa se trata de un conjunto de recursos establecidos dentro de contexto administrativo, donde el área de coordinación administrativa, así como la comunicación autorizada serán los que determinen sus límites. Penrose denomina nuevos servicios a los que la firma puede ofrecer a partir de la organización de los propios recursos, en especial los productivos y de mercado; es importante resaltar que estos denominados nuevos servicios a los que se refiere Penrose son conceptualmente lo mismo que las llamadas capacidades que, posteriormente, proponen los siguientes investigadores en esa línea de desarrollo. El trabajo de Penrose no fue formalmente valorado hasta la referencia que de él realiza Rubin, citado por Wernerfelt (1984).

A partir de Penrose son varios los investigadores que con sus trabajos le han dado consistencia y forma a esta teoría, hasta convertirla en la actualidad como la predominante en el proceso de formulación estratégica. Así, Barney (1986) identifica que la cultura organizacional es fuente de

ventaja competitiva, esta resulta ser un recurso intangible. Antes de Barney se estableció la existencia de la cultura organizacional y su importancia, pero desde la perspectiva de la gestión de personas. Es el propio Barney (1991) quien investiga cómo es que los recursos son los que le proporcionan sostenibilidad a la ventaja competitiva a través de convertirse estos en capacidades organizacionales. En forma paralela, Grant (1991) clasifica los recursos según su naturaleza dentro de la empresa y analiza su participación conjunta como fuente de las capacidades en la organización, siendo Mahoney y Pandian (1992) quienes introducen la noción de gestión estratégica (capacidad de la empresa) a partir de la utilización de los recursos de la organización.

Rumelt (1991) siguió un proceso de investigación diferente, aunque en la misma línea de esta teoría, identificó que solo el 4 % del total de empresas investigadas puede explicar su variación de activos por las condiciones del sector en el cual desarrolla sus actividades. Esto lleva a Rumelt (1991) a interpretar que la teoría de IO no explica realmente la evolución estratégica y competitiva de una organización; lo que, por lo contrario, si puede hacer la RBV. Son dos razones por las cuales los recursos y capacidades de una organización son considerados como base de la estrategia empresarial: primero, estos son los que orientan y sostienen la estrategia que la organización puede poner en práctica, sin ellos no se podría ejecutar ninguna estrategia y, segundo, la rentabilidad de la organización se fundamenta en la utilización de los recursos y en la explotación de las capacidades que posee (Suárez e Ibarra, 2002). Sin dejar de lado que la ventaja competitiva de una organización se deriva del valor añadido, entendido este como aquello que ofrece dicha organización al mercado, algo único y valioso (Ghemawat y Rivkin, 1999).

Cuando los recursos y capacidades de la organización se coordinan con un fin, aparecen las denominadas rutinas organizativas (Nelson & Winter, 1982; 2002), las mismas que son actividades repetitivas y rutinarias propias de cada organización y las que, en lo posterior, se convierten en fuente de ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, para que estos recursos o capacidades generen una ventaja competitiva deben reunir dos condiciones: ser escasos y relevantes. Estas rutinas son a la organización

lo que las habilidades y capacidades son a las personas (Grant, 1991). Estas denominadas rutinas organizativas son análogas a lo que Casadesus-Masanell y Ricart (2010) denominan consecuencias rígidas dentro de su propuesta para conceptualizar lo que es un modelo de negocio.

Se ha indicado a Penrose como la precursora de este concepto al exponer en su teoría sobre el crecimiento de la firma que son los recursos y los servicios que de ellos se derivan las bases del crecimiento de la misma, proponiendo a la comunicación, las instrucciones y la autoridad como los mecanismos que utiliza la empresa para coordinar esos recursos y así conseguir el crecimiento de la empresa. Por lo expuesto anteriormente, es también a Penrose a quien se le reconoce ser la precursora de la teoría de recursos y capacidades, aunque en su libro cita regularmente a Austin Robinson, quien ya proponía los conceptos iniciales de esta teoría en 1931 (Blundel, 2015). Con varias décadas de diferencia se encuentra Nooteboom, citado por Taboada y García (2010), quien propuso que la organización es "un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopemente dirigidas y socialmente construidas" (p. 342); atribuyendo especial énfasis a las personas dentro de la organización y a sus percepciones como el factor que define la naturaleza de una organización. Ambos autores se enfocan en los recursos y capacidades organizacionales a partir de la naturaleza, crecimiento y limitaciones que tiene la empresa, en contraposición a la teoría de la organización, según la cual es el entorno el que condiciona el crecimiento, o a la teoría de la dependencia de recursos, en la cual el crecimiento se produce en cuanto la empresa obtenga los recursos provenientes del exterior, o a la teoría de la agencia, según la cual la empresa se constituye en mediadora de factores internos y externos mediante la definición de contratos de negociación por esos factores, o a la teoría de los costos de transacción, según la cual se expresa que la empresa existe porque los costos de organización de los recursos internos y externos son menores a los costos de comercializarlos en el mercado (Dasí y Martínez, 2011; García y Taboada, 2012). Sobre esta última teoría, la de costos de transacción, recientes investigaciones exponen cómo es que los costos evaluados influyen de forma diferente antes o después de las negociaciones (Müller & Schmitz, 2016), no generando el mismo impacto en el crecimiento de la organización según sea el caso.

Se puede considerar aquí la base económica sobre la que se sostiene la teoría de recursos y capacidades, cuyo enfoque está en la rentabilidad de dichos recursos. Dentro de la teoría económica clásica se encuentra Ricardo (1993), quien propone la teoría de la rentabilidad y a quien se le puede atribuir haber identificado la necesidad de evaluar el resultado del uso de los recursos de la organización con respecto a los ingresos. Esta teoría se encuentra implícita en la teoría de recursos y capacidades porque la base del crecimiento de la empresa radica en obtener mayor utilidad de los recursos utilizados y aunque este autor no pudo en su momento identificar conceptualmente las capacidades para el trabajo como un elemento diferenciador de la organización, estas también generan rentabilidad. La teoría de las utilidades, propuesta también por Ricardo, acompaña por su naturaleza a la teoría de la rentabilidad. No obstante, al mismo tiempo, la tercera teoría que propone Ricardo: la teoría del valor, aunque relacionada a las anteriores, sigue un lineamiento conceptual diferente, constituyéndose en la base del concepto estratégico de propuesta de valor, donde el concepto de modelo de negocio toma en su desarrollo parte de la gestión estratégica actual.

Se ha generado alguna confusión respecto a la autoría de las teorías mencionadas anteriormente, por lo que se debe hacer referencia a algunos autores como Mill, citado por Arjón (2006), quien indica que el primero en proponer la teoría de la renta es el Dr. Anderson a fines del siglo XVIII, pero siendo ignorada, la retomaron con mayor éxito años después Malthus, Ricardo y West. De esta manera, Longfield, citado por Arjón (2006), reconoce que en el aporte a esta teoría han contribuido de forma similar tanto Ricardo como Edward West. Mientras que Marx atribuye la autoría de la teoría de la renta a West y no a Ricardo o Malthus. Esta confusión respecto a la autoría de la mencionada teoría se hace propicia porque el tiempo que media entre la publicación de las ideas de West, que contiene la teoría en mención, y la publicación de las ideas de Ricardo es de tan solo 11 días (Arjón, 2006).

En síntesis, la mayoría de investigadores de la ciencia económica reconocen a Ricardo como el autor de las tres teorías que se han mencionado, por lo que independientemente a la controversia expuesta en el párrafo

anterior, se puede observar la importancia que tiene Ricardo en la base del pensamiento estratégico empresarial que se desarrolla a partir de la década del cincuenta y en especial en la base de RBV, más que en el desarrollo de la teoría de la organización industrial (IO).

1.7. Teoría de la innovación

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y la Oficina Europea de Estadística (2006), en el Manual de Oslo, una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Esta es una definición conceptualmente clásica; sin embargo, aquí se va a considerar las tendencias actuales que a nivel empresarial se están considerando para este tema. La teoría de innovación abierta (Chesbrough, 2003) es el paradigma actual. Esta teoría sostiene que la verdadera innovación no proviene de fuentes internas de la organización, sino de fuentes externas. De lo anterior se colige que dos son las fuentes de innovación, internas y externas. Las internas tienen la desventaja de ser limitadas en imaginación y experiencia, en contraposición a las de fuente externa que son amplias en experiencia e imaginación, considerando que estas fuentes externas pueden ser de organizaciones que se encuentran dentro del mismo sector en el que se desenvuelve la propia organización o de sectores no relacionados, pero que se encuentran en constante dinamismo. Es el propio Chesbrough (2003) el que define al modelo de negocio abierto como aquel que utiliza los recursos del exterior para generar mayor valor, pero también para capturar valor, razón que le va a permitir a la organización, a través de ese modelo de negocio, subsistir y perdurar en el tiempo.

Los recursos a los que puede acceder la organización y los que esta puede ofrecer están en función a la rivalidad, exclusividad, competitividad y escalabilidad de los mismos. Una organización con un modelo de negocio abierto debe tener en cuenta que los recursos que incorpore no deben rivalizar con los propios porque esto generaría problemas en la captura

de valor que provenga de ambos; es decir, evitar que el valor generado por uno erosione el valor generado por el otro y viceversa, con lo que el valor generado y capturado en conjunto disminuye en vez de aumentar. El concepto de exclusividad hace referencia a la originalidad del recurso, en la medida que el recurso adquirido tenga mayor distinción respecto al propio; en otras palabras, sea más excluyente, así, la generación y captura de valor será mayor. No obstante, el compartir recursos que no son excluyentes también permite la captura de valor, pero a través de productos o servicios complementarios. Esto bien podría corresponder a un modelo de negocio de larga cola o denominado de long tail. Cuando se hace referencia a la competitividad de los recursos en el modelo de negocio abierto, se hace referencia a que la generación y captura de valor de determinados recursos en las organizaciones que los comparten no sean el origen del enfrentamiento de ambas en el mercado por la búsqueda y conservación de clientes, por ello, la competitividad de dichas organizaciones no debe estar basada en la gestión de los recursos compartidos. Finalmente, cuando se hace referencia a escalabilidad de los recursos dentro de un modelo de negocio abierto, es porque la utilización de ellos en proyectos iniciales de la dimensión planeada debe permitir en el tiempo alcanzar dimensiones mayores por los resultados positivos obtenidos y de esta forma escalar a mayor captura de valor. De modo tal que la innovación abierta y la estrategia tienen una estrecha relación (Chesbrough & Appleyard, 2007), por lo que su influencia en la configuración del modelo de negocio es notoria.

Resulta relevante notar que la capacidad de una organización a través de su modelo de negocio para utilizar esos recursos compartidos, y que le permitan innovar, tiene que ver con la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001; Zahra & George, 2002) que demuestre. Esta se refiere a la posibilidad de identificar, contactar y conectar en el exterior con los recursos requeridos; integrar los recursos identificados con los propios, teniendo en cuenta los aspectos explicados en el párrafo anterior; la posibilidad de explotar los recursos para generar y, sobre todo, capturar valor. Los tres elementos indicados y que caracterizan la capacidad de absorción de un negocio abierto se contraponen a la inercia organizativa, la misma que en su concepción

impide que una organización pueda innovar a través de un modelo abierto y que centre su innovación en un modelo cerrado, en donde todas sus posibilidades de desarrollar novedades se enfocan en el interior de la organización. La capacidad dinámica de absorción de una organización está estrechamente relacionada a la RBV, habiéndose desarrollado ambas propuestas casi en forma simultánea y dependiendo la primera de la segunda; la capacidad dinámica de absorción se constituye como una de las principales contribuciones en la investigación organizacional de las últimas décadas (Garzón-Castrillón, 2016).

Conectar y Desarrollar (C&D) es el modelo de innovación que Procter & Gamble ha puesto en práctica desde el año 2000 y que a la fecha le ha dado excelentes resultados. Este modelo supera al clásico I&D&i, basado en que la innovación es producto de la investigación al interior de las organizaciones. El sustento para C&D es el modelo de negocio abierto que ha desarrollado P&G y que le ha permitido incorporar recursos provenientes de otros sectores de la economía y en prácticamente todos los casos innovar en forma conjunta, pero a partir del recurso identificado. Así, en ese proceso, de acuerdo con Huston y Sakkab (2006):

El desarrollo y la implementación de conectar y desarrollar en Procter & Gamble se ha desplegado a lo largo de muchos años. Ha habido algunos contratiempos en el camino, pero en general ha sido un metódico proceso de aprendizaje sobre la marcha, dejando de lado lo que no funcionaba y ampliando lo que si funcionaba. (p. 10)

C&D es un ejemplo que resume todas las características expuestas para la innovación actual y tal como parece ser, se convertirá en el modelo de innovación dominante del siglo XXI. En ese sentido, a partir del modelo de innovación adoptado por P&G su crecimiento ha sido sostenido, habiendo sido reconocido por muchas organizaciones a nivel global (Lucá, 2016).

La innovación a través de un modelo de negocio abierto implica equilibrar la amplitud del modelo con la profundidad del mismo, al tiempo de gestionar el control de los recursos (Sandulli & Chesbrough, 2009). La amplitud del modelo de negocio hace referencia al número de organizaciones o entidades con las que se comparte algún recurso, mientras

que la profundidad tiene que ver con el grado de relación al compartir el recurso. El equilibrio entre estos dos aspectos es una decisión estratégica que configura el futuro de la organización y su capacidad para ofrecer y capturar valor. Un tercer aspecto, el control de recursos, tiene que ver con las dimensiones de exclusión, rivalidad, competencia y escalabilidad mencionadas anteriormente. Adicionalmente, es importante puntualizar la clasificación que proponen Sandulli & Chesbrough (2009) desde la perspectiva de una organización cuando incorpora recursos, denominada perspectiva compradora o cuando comparte recursos propios, denominada perspectiva vendedora. Así, se pueden identificar los siguientes modelos:

- Modelo de negocio parcialmente abierto desde la perspectiva compradora.
- Modelo de negocio parcialmente cerrado desde la perspectiva compradora.
- Modelo de negocio totalmente abierto desde ambas perspectivas.

Así, el modelo de negocio se constituye en la unidad de análisis para conceptualizar este paradigma de innovación.

El concepto propuesto por Prahalad y Ramaswamy (2004) sobre el futuro de la competencia empresarial es, precisamente, el de modelo de negocio parcialmente abierto porque asume la creatividad e innovación de las comunidades de clientes organizados para incorporarlos en su proceso de creación de valor para la generación de nuevos productos, teniendo en cuenta que la creatividad de los clientes no es un recurso competidor con los propios de la organización, pues no rivalizan porque los clientes no comercializan su creatividad, son excluyentes por su naturaleza con los de la empresa y, lo más importante, son escalables con lo que la empresa puede incrementar sus volúmenes de venta y, por consiguiente, su rentabilidad y competitividad.

Otro concepto importante a mencionar sobre la innovación es el de Christensen (1997), el mismo que hace referencia a la innovación disruptiva en contraposición a la innovación evolutiva, como la define el propio Christensen. La innovación disruptiva propone la interrupción

o redefinición de la trayectoria de funcionamiento del producto o servicio (Sieber y Valor, 2007), de forma tal que esta innovación es la que ingresa al mercado lentamente, pero que poco a poco va socavando las bases competitivas de los productos o servicios a los que se enfrenta y que finalmente ceden sus posiciones de mercado frente a aquel que innovó de forma disruptiva. Las innovaciones de apoyo o evolutivas son aquellas que buscan hacer más competitivo el producto o servicio a base de mejoras como consecuencia de la opinión de los consumidores. Estas últimas son innovaciones puntuales y específicas para competir mejor en un caso específico, pero no de manera progresiva y continua.

La innovación disruptiva de Christensen (1997) es análoga a la destrucción creativa que sostuvo Schumpeter en la década de 1930, acerca de que la innovación es el motor del desarrollo económico y que esta proviene de la dinámica interna de la propia economía y en particular del emprendedor, base de su propuesta. Por tanto, la innovación proviene desde dentro revolucionando incesantemente la estructura económica, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos (Montoya, 2004). Como se puede apreciar, las propuestas son similares en la naturaleza continua y permanente del concepto. La referencia a este economista austriaco es ineludible cuando de innovación se trata; sin embargo, parece ser que es Christensen (1997) quien mejor ha materializado y desarrollado la propuesta a nivel empresarial.

II

MODELO DE NEGOCIO DE LA ONG "CRECIENDO"

Como lo comenta Mutis (2011), para que las empresas puedan ingresar en los sectores socioeconómicos menos favorecidos, generando bienestar, deben primero conocer y luego diseñar muy bien su modelo de negocio. Para Ricart (2014), el cambio tecnológico ha otorgado las oportunidades que las empresas tienen para innovar en sus modelos de negocio, pero también el riesgo que, de no hacerlo, la competencia logre ventaja configurando un modelo diferente y mejor. Por su parte, Martínez-Senra et al. (2012) explican cómo al equilibrar la deslocalización y coordinación en las operaciones logísticas, le ha permitido a la empresa Inditex obtener ventaja sobre su competencia y ser muy rentable, esto a través del cambio en su modelo de negocio. Estas son algunas de las razones por las cuales el análisis y la comprensión, como primer paso, del modelo de negocio de una organización es importante para subsistir y ser competitivo en el entorno actual.

2.1. Descripción de la organización

La organización tiene claramente identificadas dos áreas: la social y la empresarial. Las acciones que desarrolla en ambas la hacen muy competente, cumpliendo con su rol social para el cual ha sido creada y cumpliendo con su rol empresarial como base de su crecimiento en lo social. Si bien esta distinción es muy fácil de entender, no ha sido hasta que se inició el análisis del modelo de negocio de la ONG cuando se evidenció esta situación. Inicialmente se pretendió analizar el modelo de forma general; sin embargo, este resultó muy confuso, no pudiendo aplicar la técnica de análisis descrita líneas abajo y contraviniendo, inclusive, algunos principios de ella. Por lo anterior, es que se decidió realizar el análisis por separado; hecho el análisis de esta forma, los resultados fueron muy satisfactorios, siendo este uno de los primeros hallazgos de esta investigación, la coexistencia de dos modelos de negocio separados en una sola unidad empresarial y relacionados a través de puntos de contacto muy relevantes. Por ello, a continuación, bajo la premisa anterior se realiza

el análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo", desde las dos perspectivas indicadas.

2.1.1. Acciones sociales

"Creciendo" se funda en 1988, aunque formalmente es en el año 2005 cuando se define su personería jurídica. Esta es una organización no gubernamental cuyo propósito es brindar seguridad y bienestar a niñas y jóvenes que han sufrido violencia familiar y no familiar, tanto como a personas de la tercera edad en estado de abandono. Su fundador, un ciudadano suizo, se mantiene actualmente como promotor en la recaudación de fondos que la ONG requiere para sus actividades, aunque, como se verá más adelante, su estructura de funcionamiento difiere de las ONG regulares en la medida que es un imperativo de "Creciendo" generar fondos propios para su subsistencia con los que asegure su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, los fondos que recibe la ONG para iniciar los proyectos provienen de varios países de Europa, pero en especial, de Suiza. Además, desarrolla programas sociales en salud, educación, cuidado del medioambiente, agricultura e igualdad de oportunidades y de género en diferentes localidades de la región, habiendo desarrollado proyectos en las provincias de Caylloma, Caravelí, Condesuyos, La Unión y Arequipa.

La unidad social base de toda la gestión de la ONG es la denominada Casa Isabel, la misma que alberga alrededor de cuarenta niñas desde edades muy cercanas a su nacimiento hasta que terminan el colegio. Esta casa tiene como finalidad albergar y cuidar a niñas que han sufrido algún tipo de violencia, familiar y no familiar; y que, adicionalmente, se encuentran en estado de abandono moral. En la casa reciben todos los cuidados y atenciones necesarias para su recuperación física y emocional, lo que les permite, al finalizar su estancia en la misma, poder insertarse en la sociedad en las mejores condiciones para aprovechar las oportunidades que se les puedan presentar. Los cuidados se enfocan en la infraestructura con la que cuentan como, por ejemplo, habitaciones individuales, ropa de cama y de aseo limpia y de primer uso, baños limpios y en perfecto funcionamiento, camas y colchones en muy buen estado, áreas sociales de diversión y juego al aire libre y bajo techo; también se les brinda comida mediante una dieta balanceada y variada

con insumos de calidad y preparación fresca y en porciones para cubrir las necesidades nutricionales de jóvenes en crecimiento y desarrollo. Asimismo, se les proporciona educación escolar en instituciones de la zona y con movilidad escolar que permita su traslado en buenas condiciones y, sobre todo, que estén protegidas de cualquier daño que se les pueda ocasionar por su condición de haber sufrido violencia. Todas estas preocupaciones y cuidados son parte de la forma en cómo procede la organización y de los resultados de inclusión que pretende alcanzar, como indicó la gerente general de la organización, quien mencionó que el cuidado y protección que se tiene con las niñas es igual al que se tiene por las hijas propias, dado que se quiere lo mejor para ellas, por lo cual no se escatima ningún esfuerzo ni recurso. Casa Isabel II es un segundo centro de atención a menores que recientemente se ha creado con la finalidad de atender a un número mayor de niñas, pero con el cuidado personalizado que el proyecto tiene definido.

Por otro lado, el Centro Integral de Atención al Adulto Mayor tiene como objetivo cuidar física y emocionalmente a personas de la tercera edad que no tienen las posibilidades materiales o familiares para tener una vida sosegada y tranquila. La atención en el centro es de forma ambulatoria, es decir, las personas de la tercera edad no pernoctan en él, tiene un horario de atención durante el día entre las 8:00 y las 18.00 horas de lunes a viernes. Además de la atención durante el día, las personas de la tercera edad participan regularmente de campañas de salud especialmente diseñadas para ellas, así como apoyo psicológico permanente. Son dos los centros que funcionan en diferentes distritos, Alto Cayma y Socabaya. En ambos casos se ha viabilizado su funcionamiento mediante alianzas estratégicas con los municipios de los distritos indicados, los mismos que han proporcionado la infraestructura y facilidades para su desarrollo. Recientemente "Creciendo" y la Municipalidad Distrital de Cayma, conjuntamente con una universidad local, han suscrito un convenio para brindar asesoría legal a las personas de estos centros en trámites familiares y de bienes propios con la finalidad de evitar que sean estafados.

De igual manera, para que las madres trabajadoras de la zona de Socabaya puedan desempeñar sus labores sin preocupaciones, la ONG "Creciendo" ha puesto en práctica el servicio de cuna para niños menores de tres años, este servicio se desarrolla solo durante el día mediante la estimulación temprana

de los niños y con infraestructura segura y adecuada para tal fin. La formación complementaria a la de cuna es la de educación inicial, la que se imparte a niños de tres, cuatro y cinco años. La división natural por edades se debe a las características diferentes que implica el cuidado de niños en una cuna y la educación inicial de niños hasta los cinco años.

Los policlínicos ubicados en los distritos de Alto Cayma y Socabaya tienen como objetivo brindar servicios de salud y nutrición a las personas de bajos recursos. Estos centros cuentan con especialidades como medicina general, cirugía, psicología, urología, neumología, ginecología y obstetricia, cardiología, rayos X, laboratorio y farmacia, entre otros. Los precios son muy económicos con la finalidad de llegar al mayor número de pobladores de las zonas en donde se encuentran ubicados, aunque no es exclusivamente para dichas zonas. Los policlínicos se complementan con centros odontológicos especializados en los cuales se prestan los servicios regulares de odontología con materiales de la mejor calidad a precios muy económicos.

En educación de jóvenes, "Creciendo" brinda educación técnico-productiva a través de un centro educativo con la finalidad de formar competencias técnicas en jóvenes que les permitan desempeñarse en el ámbito laboral, generando ingresos en bien propio y de sus familias. Las carreras técnicas tienen duración menor al año en talleres con equipos y maquinaria necesaria para la formación práctica de los alumnos. La formación técnica se ofrece en las carreras de carpintería, metal mecánica, confección textil, cosmetología, cocina y pastelería, y computación. Los talleres de formación son utilizados, también, como unidades de producción; así, los talleres de cocina y pastelería producen pan y pasteles que son vendidos a los pobladores de la zona en donde se encuentran, el taller de metal mecánica brinda el servicio de confección de muebles requeridos por pobladores u organizaciones empresariales, el taller de confección textil se integra a la unidad productiva de mayor envergadura de producción de tejidos y tiene funciones empresariales de mayor dimensión. De esta forma, todos los talleres se convierten en unidades básicas de emprendimiento a través de los cuales los jóvenes aprenden el oficio en condiciones totalmente prácticas.

En el ámbito educativo, "Creciendo" también ha puesto en práctica un programa de capacitaciones alternativas. Este tiene como finalidad alejar a

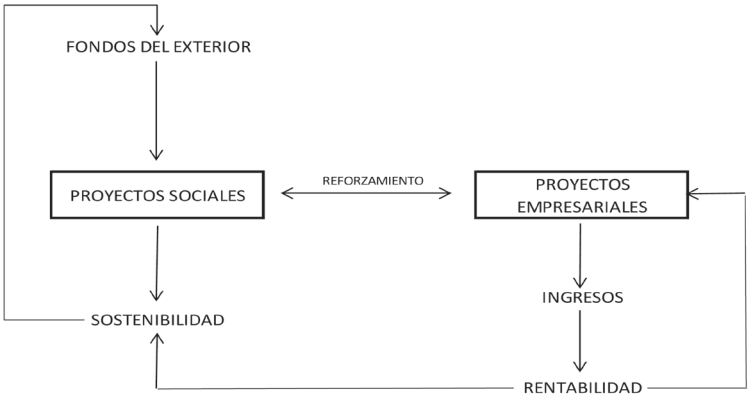
jóvenes y adolescentes de actividades delictivas y/o nocivas para la sociedad, de tal forma que a través de este programa se les enseña a utilizar su tiempo de forma productiva mediante actividades recreativas que en el futuro próximo se puedan convertir en un medio de subsistencia. Este programa tiene actividades de corta duración, desde fines de semana que se pueden extender hasta un mes, esa es su principal característica, donde se desarrollan manualidades, gastronomía y repostería, agricultura orgánica, computación e informática, cosmetología; diseño, patronaje y confección textil, técnicas de masaje y danza moderna.

2.1.2. Acciones empresariales

"Creciendo" se caracteriza por ser una ONG que trabaja con fondos económicos provenientes del exterior, pero solo en la etapa inicial de los proyectos, pues luego los proyectos tienen que generar los fondos suficientes para ser autosostenibles. Esta es una característica que ha definido el modelo de negocio con el cual opera porque, en forma complementaria a las acciones sociales descritas en el punto anterior, ha tenido que emprender acciones empresariales para generar fondos propios de subsistencia y en estas acciones empresariales ha tenido que ser competitiva para mantenerse en el mercado. Este hecho descrito se puede observar en la Figura 5.

Figura 5

Modelo de sostenibilidad de los proyectos sociales de "Creciendo"



El área textil cuenta actualmente con cuarenta máquinas tejedoras distribuidas entre la planta principal ubicada en Socabaya y Alto Cayma, y talleres en la ciudad de Lima. Adicionalmente, cuenta con bordadoras de varios cabezales y un equipo de patronaje industrial que permite disminuir tiempos y ser más eficiente, lo que conlleva mayor competitividad a la hora de comercializar los productos. La dirección de la planta está a cargo de personal especializado en el área textil y con experiencia en industrias de mayor volumen y prestigio; asimismo, trabajan ingenieros industriales en las áreas de costos y planificación de la producción. El objetivo conforme lo relatan los directivos de la ONG es "ser lo más eficiente posible conforme a las técnicas modernas de gestión empresarial en textiles". A las personas de mayor edad que superan el límite de edad para permanecer en Casa Isabel se les incorpora como trabajadoras a esta planta con la finalidad de proporcionarles un medio de vida digno para desarrollarse y poder mantener a sus familias. Los talleres descentralizados en Alto Cayma y Lima permiten brindar formación y apoyo a mujeres de mayor necesidad en esas zonas, pero, simultáneamente, crear polos de desarrollo que con el tiempo deben crecer y constituirse en unidades de negocio complementarias al taller principal. Esta es una estrategia de crecimiento descentralizada muy bien analizada y puesta en práctica. Además, "Creciendo" replica el modelo de talleres en otras zonas de la ciudad con dos objetivos muy claros: utilizar la actividad para formar competencias en mujeres víctimas de violencia y generar mayores volúmenes de producción para satisfacer solicitudes comerciales de mayor cuantía. Sin embargo, el problema que se ha producido al extender estas unidades productivas a otras áreas de la ciudad que administrativamente aún no han podido replicar de igual forma el buen clima y cultura organizacional que se mantiene en la unidad base de Socabaya, aspecto sobre el que se está trabajando para superarlo.

En cuanto a las ventas, estas son mayormente de naturaleza organizacional, es decir, la cartera de clientes y el esfuerzo comercial se orienta a organizaciones con productos genéricos y/o poco elaborados. De esta forma, la producción se realiza bajo pedido. Existe alguna venta individual, pero, por lo general, son remanentes de productos elaborados por pedido. En la unidad de producción textil se concentra aproximadamente el 40 % de los recursos de la organización con una rentabilidad aproximada del 12 %.

Otra unidad productiva es la de microfinanzas, la misma que opera bajo la razón social y denominación de Microfinanciera Alegrías. La finalidad es brindar ayuda económica a personas de menores recursos económicos en el menor tiempo posible y a las menores tasas de interés que sea factible. El desarrollo de la microfinanciera es aún limitado por ahora, así se ha definido estratégicamente, con atención directa de las personas solicitantes; por esta razón es que el personal asignado a este proyecto es reducido, 5 personas, de las cuales ninguno está asignado al proyecto de forma exclusiva. Esta unidad tiene una rentabilidad estimada de 15 % concentrado aproximadamente el 25 % de los activos. La razón principal por la cual no se potencia esta unidad de negocio radica en la estrategia establecida en el corto y mediano plazo, puesto que el enfoque en esfuerzo e inversión se concentra en la unidad de negocios textil.

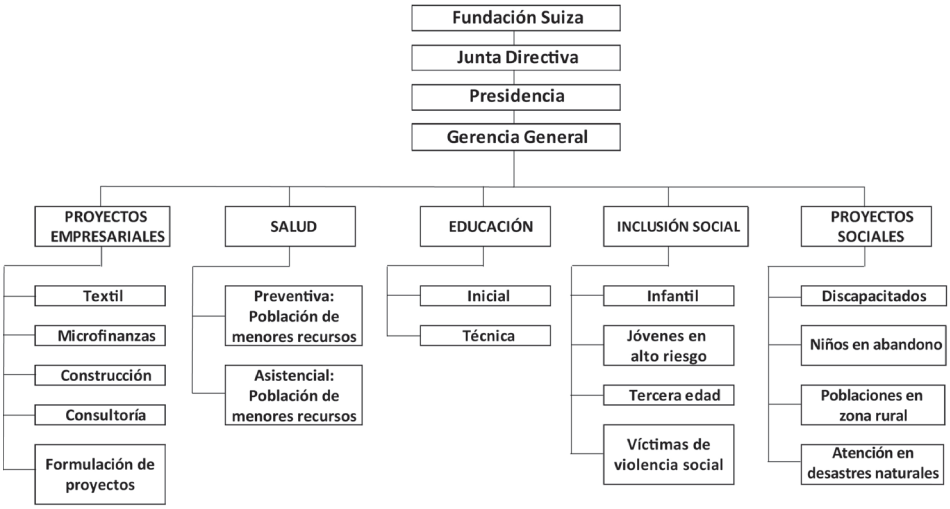
La unidad de negocio de construcción es la encargada de construir las casas de interés social, la finalidad es que estas sean accesibles a la población de menores recursos. Las casas están diseñadas para brindar las comodidades necesarias para familias de tamaño promedio, cuatro a cinco integrantes por familia. Son casas que se entregan en módulos básicos para que los propietarios puedan ampliarlas en caso de requerirlo. En el diseño se ha innovado al contar todas las unidades con un biodigestor para residuos, de modo tal que pueden producir energía básica para sus propias necesidades a partir de desechos generados por las familias. Las casas se integran en proyectos multifamiliares, lo que permite disminuir costos por la gestión de terrenos que se pueda realizar. Esta unidad de negocios ha adquirido algunos equipos y maquinaria para las actividades que realiza, mientras que otros equipos y maquinaria de mayor tamaño son alquilados por obra. La constructora cuenta con 25 personas aproximadamente en su planilla, concentra alrededor del 23 % de los activos totales y muestra rentabilidad cercana al 20 %.

Una última unidad de negocios concentra su trabajo en consultoría y formulación de proyectos sociales enfocados, principalmente, en el medioambiente y la responsabilidad social. La experiencia adquirida por "Creciendo" en la gestión de proyectos sociales le ha permitido conformar un equipo de profesionales para brindar los servicios indicados y que,

adicionalmente, generan ingresos y rentabilidad para la sostenibilidad de las acciones sociales. Esta unidad de negocios concentra su trabajo en la ciudad de Lima en las zonas de mayor necesidad y en donde la demanda de este tipo de servicios es mayor. Se estima que concentra entre el 2 % y 4 % de los activos de la organización, con 5 personas trabajando y con una rentabilidad estimada de 10 %.

Figura 6.

Estructura organizacional de la ONG "Creciendo"



2.2. Análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo"

El análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo" se va a realizar utilizando el enfoque de elecciones-consecuencias de Casadesus-Masanell (2004), Ricart (2009) y Casadesus-Masanell & Ricart (2007; 2010; 2011). Este enfoque es el que mejor refleja la realidad de lo que es un modelo de negocio porque evidencia su estructura a partir de las decisiones que regularmente se van tomando, las cuales tienen su base en la cultura de la organización con la visión y misión que la respaldan; y las consecuencias derivadas de dichas elecciones, deliberadas o no, que constituyen la operatividad y accionar regular de dicha organización.

Es importante identificar como elemento central en la propuesta de análisis, la base teórica estratégica en la que se sustenta el enfoque que se utiliza. A la fecha se tienen definidas dos bases teóricas, la teoría de la organización industrial (IO) y la teoría de los recursos y capacidades (RBV), ambas han sido explicadas en el marco teórico, por lo que aquí solo cabe mencionar que la teoría estratégica que sostiene como cimiento el análisis y planteamiento realizado es la de recursos y capacidades (RBV); los recursos explican mejor la fuente de ventaja competitiva de una organización que las actividades (De la Fuente y Muñoz, 2003).

Adicionalmente, en el análisis del modelo de negocio de la ONG se ha encontrado que en la práctica son dos los modelos de negocio a analizar, el social y el empresarial. Inicialmente se pretendió desarrollar un solo modelo de negocio, pero se presentaron muchas incongruencias por la naturaleza propia de la organización, las que se superaron cuando el enfoque se hizo dividiendo el análisis en dos modelos. Al respecto, en la literatura no se han encontrado antecedentes de esta naturaleza, por lo que la siguiente propuesta resulta ser un aporte novedoso derivado de esta investigación.

2.2.1. Análisis del modelo del negocio social

La organización desarrolla actividades sociales que se constituyen en la esencia y finalidad de la misma, estas se estructuran conforme a su modelo de negocio en las elecciones que realiza como constituyentes de su accionar diario y las consecuencias que se derivan de dichas elecciones. El primer paso en el análisis del modelo de negocio consiste en examinar las elecciones realizadas, también denominadas decisiones críticas. Las decisiones críticas del modelo social se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Decisiones críticas del modelo de negocio social de la ONG "Creciendo"

Decisiones críticas	Descripción de las decisiones críticas
Relaciones institucionales	• La ONG establece y mantiene relaciones institucionales con diversas organizaciones sociales locales, regionales y nacionales. Esto le permite desarrollar sus actividades de forma más exitosa porque, según la oportunidad que corresponda, se agrupa con otras organizaciones para realizar estas o las desarrolla a través de ellas.
Atención personal y especializada	• El cuidado que la ONG proporciona a las víctimas de violencia es personal, entendiendo la problemática de cada una de ellas, sus necesidades y requerimientos, brindándoles la atención individual conforme a cada caso y especializada de acuerdo con la naturaleza de la necesidad.
Precios económicos por el servicio brindado	• Los costos de los servicios se estructuran de tal forma que los precios con los que "Creciendo" llega a los clientes son bastante reducidos, sin sacrificar la calidad de los mismos y generando rentabilidades mínimas, pero que permiten autosostenibilidad a los negocios.
Capacitación técnica para defenderse en la vida	• Acoger y cuidar de víctimas de violencia social es la primera etapa del trabajo que realiza la ONG, la segunda etapa consiste en capacitar a las personas en algún oficio con la finalidad de proporcionarles un medio de subsistencia e independencia que les permita no regresar nuevamente a ser víctimas de violencia.
Preocupación social activa	• El contacto con personas víctimas de violencia en forma proactiva, es decir, buscar a las víctimas de violencia y no esperar a que ellas sean las que busquen a la ONG, es la característica de cómo procede la organización.

Las elecciones críticas provocan consecuencias en la organización, para la conexión entre ambas se requiere "del uso de teorías entendidas no solo como teorías establecidas (como la elasticidad de la demanda), sino también creencias, suposiciones, etc. Estas teorías justifican el establecimiento de la relación entre la elección y la consecuencia" (Ricart, 2009, p. 17). Es por lo anterior que en el análisis del modelo de negocio de "Creciendo" son las elecciones críticas las que deben ser analizadas en primer término.

Las elecciones críticas o clave de la ONG pueden ser agrupadas en tres conjuntos: las que están orientadas a las personas como las elecciones de acogida y cuidado, atención personal y especializada, así como la de preocupación social activa; las elecciones orientadas al soporte como las de relaciones institucionales y precios económicos por el servicio brindado, y las elecciones de prevención, como la de capacitación técnica para defenderse en la vida. Los tres grupos de elecciones se complementan y refuerzan entre sí para lograr las consecuencias que provoca el modelo de negocio social de "Creciendo". Como se verá, posteriormente, este refuerzo entre las elecciones realizadas le confiere efectividad al modelo de negocio implementado.

Asimismo, "Creciendo" busca de forma permanente establecer relaciones institucionales formales e informales, es decir, mediante acuerdos escritos o solamente de palabra, con organizaciones relacionadas a la violencia contra la mujer como el Centro de Emergencia Mujer, organizaciones en el campo legal como la Corte Superior de Justicia o el Colegio de Abogados, organizaciones en el campo académico como la Universidad Tecnológica del Perú o entidades estatales como el Municipio de Hunter o el de El Pedregal. El capital relacional de "Creciendo" es muy elevado y por decisión de la propia organización se incrementa fuertemente conforme las actividades de la misma se desenvuelven. Esta es una elección crítica estratégica que tanto a nivel social como empresarial soporta el modelo de negocio de la ONG.

La elección de precios económicos por los servicios brindados tiene como objetivo que los pobladores de menores recursos tengan acceso a ellos. Entre estos servicios se encuentran los de salud, servicios que se brindan en policlínicos ubicados en dos lugares de la ciudad y al que los pobladores de la zona tienen acceso. Las acciones de salud se desarrollan de forma preventiva, tanto como correctiva; es decir, campañas de prevención en salud y atención en consultorios. Las campañas de naturaleza preventiva se desarrollan cada cierto período de tiempo y, principalmente, en coordinación con los municipios distritales, estas no tienen costo o si la consulta lo requiere, muy bajo costo. En el caso de la atención por consultorios, se realiza en los policlínicos de Alto Cayma o Socabaya que tiene la ONG, los cuales cuentan con casi todas las especialidades.

La capacitación técnica para defenderse en la vida se realiza en los talleres que "Creciendo" ha instalado para desarrollar sus actividades empresariales. Esta capacitación se realiza con el doble fin de ser preventiva y como medio para apoyar emocionalmente a las personas que han sufrido violencia. En el aspecto preventivo, lo que busca la capacitación es proporcionar un medio de subsistencia a las mujeres y jóvenes con la finalidad de cubrir sus propias necesidades físicas y disminuir, aunque el objetivo es eliminar la dependencia de otras personas como del esposo o conviviente, pues esta situación les impide a las víctimas romper con el círculo de violencia por no tener un medio de subsistencia alejada del agresor. Además, esta capacitación se utiliza para paliar los efectos psicológicos como consecuencia de la agresión física que las jóvenes o mujeres han recibido y que mediante esta actividad les permita enfocarse en ideas diferentes a los recuerdos provocados por los incidentes de violencia. Esta capacitación en jóvenes, y de forma preventiva tanto para hombres como para mujeres, permite alejarlos de actividades de pandillaje o similares al proporcionarles un medio de subsistencia.

La acogida y cuidado, como se mencionó en la descripción de "Creciendo", se realiza principalmente, aunque no únicamente a través de "Casa Isabel"; esta es la razón principal y la que dio origen a toda la labor social de la ONG. La atención personal y especializada que se les brinda a las niñas y jóvenes que han sufrido violencia se realiza con mucho esmero. Estas dos elecciones se complementan estrechamente, aunque son diferentes. La acogida y cuidado implica el tener un lugar físico seguro y cálido emocionalmente en donde las niñas sientan que son recibidas y puedan considerarla como su casa, durante el tiempo de permanencia. Y la atención personalizada y especializada se refiere a las acciones que por su bienestar se desarrollan al interior de la casa, acciones orientadas en lo físico, emocional y espiritual. Esto también sucede con personas de la tercera edad cuando son acogidas en los centros que para tal fin se han instalado, estas solo son acogidas durante el día, pero el cuidado y esmero en la atención es similar a las actividades desarrolladas con niñas y jóvenes.

La preocupación social activa es el compromiso que la organización ha asumido con la sociedad y que se traduce en permanente preocupación y acción frente a los problemas de violencia contra la mujer que se suscitan y en los que la ONG puede intervenir activamente. Las acciones que emprende "Creciendo" están dirigidas al bienestar y cuidado de las personas afectadas, acciones concretas de intervención y prevención, como lo indica su directora general; y no a acciones orientadas a la visibilidad social, exentas de ejecución concreta.

Según Casadesus-Masanell y Ricart (2007; 2010; 2011), las decisiones críticas se pueden clasificar en elecciones sobre políticas, sobre activos o de gobierno. La Tabla 2 muestra esta clasificación para el modelo de negocio social de "Creciendo".

Tabla 2
Clasificación de las elecciones del modelo de negocio social

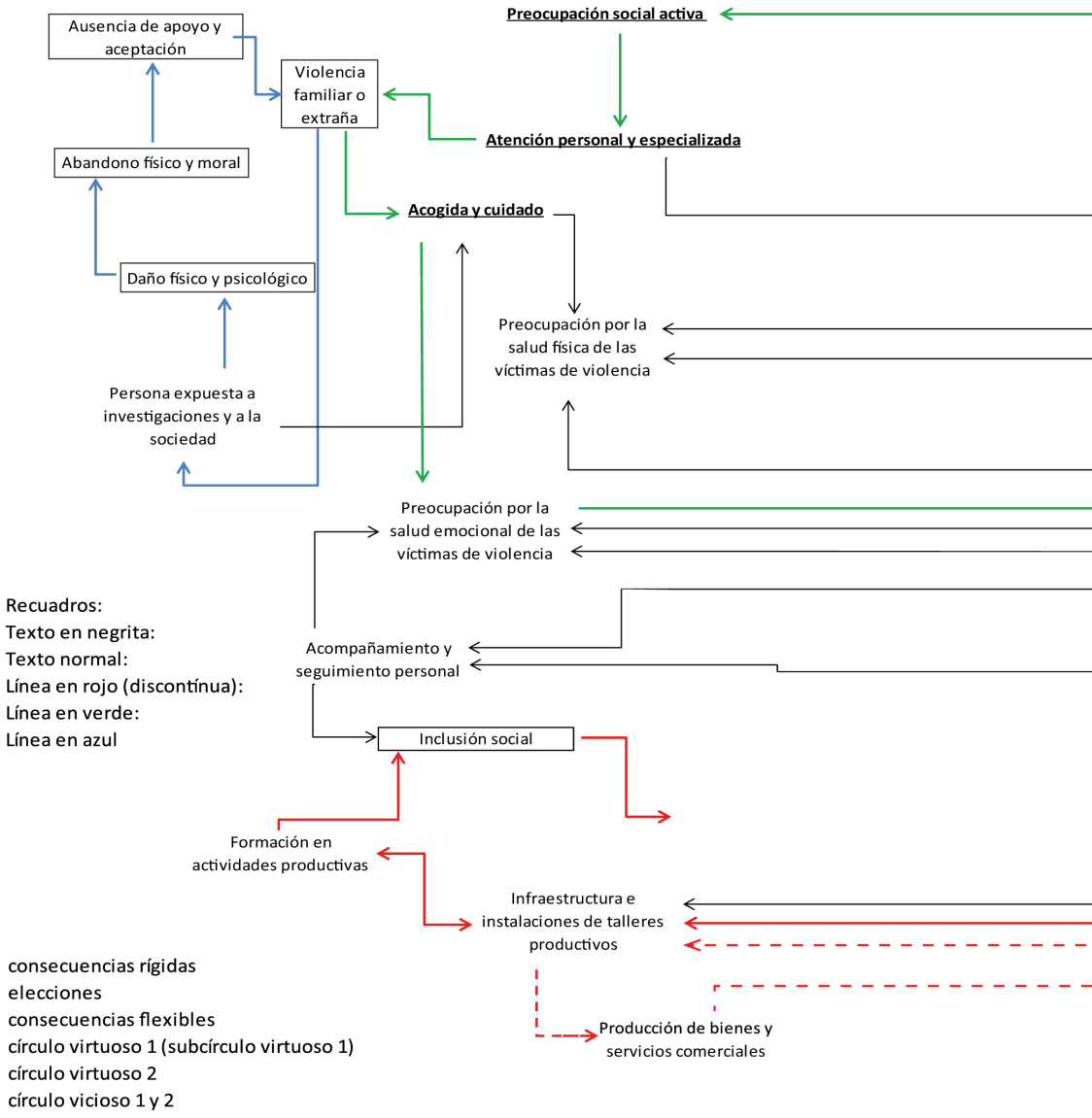
Clasificación	Elecciones
Sobre políticas	• Relaciones institucionales • Atención personal y especializada • Precios económicos por el servicio brindado
Sobre activos	Capaces de producir valor o ser utilizados para producir valor.
De gobierno	• Acogida y cuidado • Capacitación técnica para defenderse en la vida • Preocupación social activa

En tanto, la Figura 7 muestra el modelo de negocio social de la ONG "Creciendo", en él se puede distinguir las elecciones críticas descritas en forma precedente y el resto de elementos que constituyen el modelo de negocio.

Como se revisó en la literatura sobre teoría de modelo de negocio, el enfoque propuesto para establecer este análisis implica la existencia de elecciones y consecuencias. En forma precedente se han analizado las elecciones del modelo social, a continuación, se propone analizar las consecuencias derivadas de dichas elecciones, las mismas que se clasifican en consecuencias rígidas y consecuencias flexibles (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; 2010; 2011). Las consecuencias rígidas se extienden en el tiempo y tienden a ser permanentes, estas pasan a conformar la cultura de la organización, integrándose en los círculos virtuosos que son fuente de ventaja competitiva del modelo de negocio. Estas se pueden ver en la Tabla 3. Las consecuencias flexibles son temporales y tienen menor incidencia en el desarrollo de la organización, con el tiempo se pueden convertir en rígidas.

Figura 7

Estructura organizacional de la ONG "Creciendo"



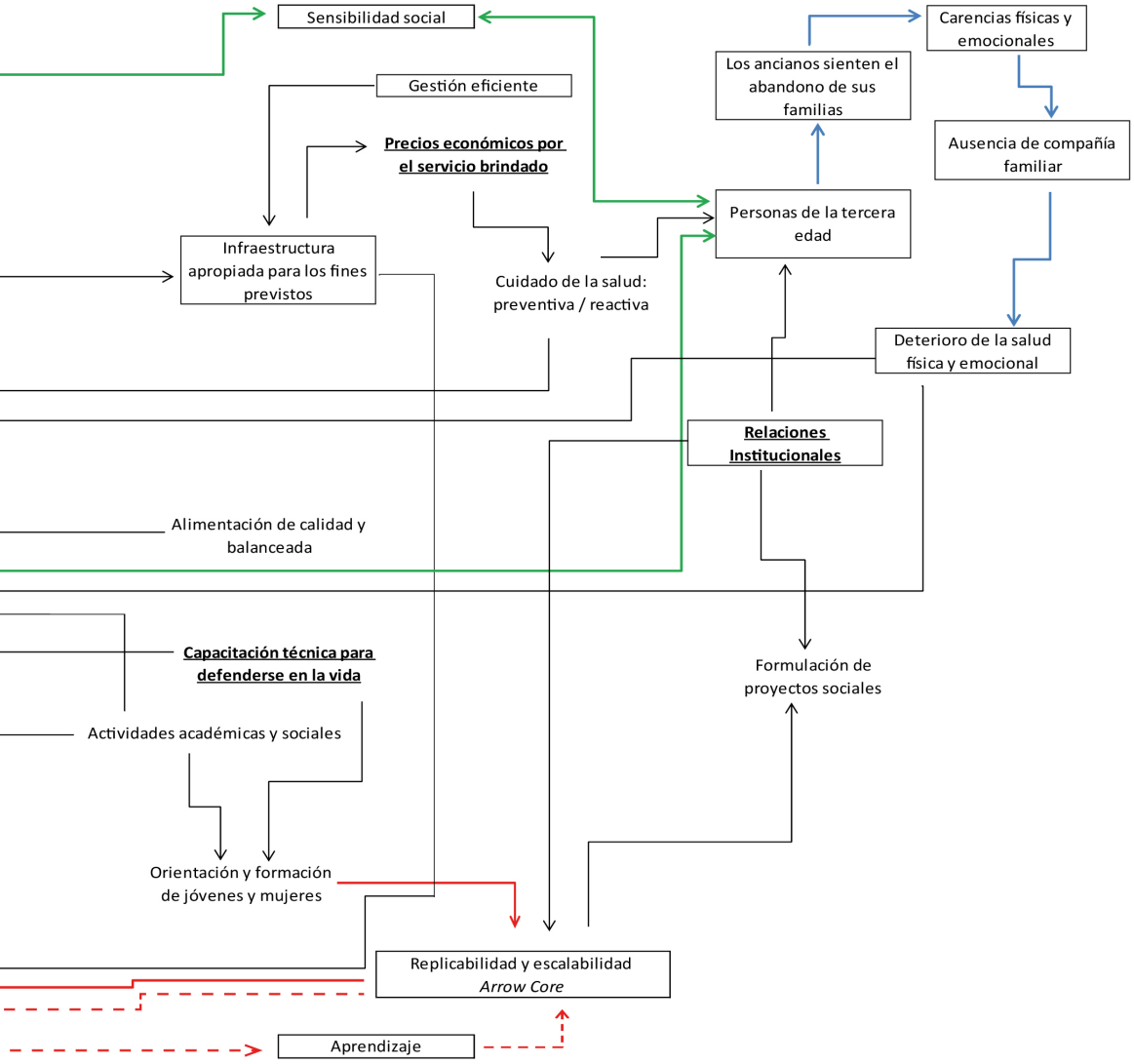

Sensibilidad social
Gestión eficiente
Precios económicos por el servicio brindado
Infraestructura apropiada para los fines previstos
Cuidado de la salud: preventiva / reactiva
Carencias físicas y emocionales
Los ancianos sienten el abandono de sus familias
Ausencia de compañía familiar
Personas de la tercera edad
Deterioro de la salud física y emocional
Relaciones Institucionales
Alimentación de calidad y balanceada
Capacitación técnica para defenderse en la vida
Formulación de proyectos sociales
Actividades académicas y sociales
Orientación y formación de jóvenes y mujeres
Replicabilidad y escalabilidad
Arrow Core
Aprendizaje

Tabla 3

Consecuencias rígidas del modelo de negocio social de la ONG "Creciendo"

Elecciones	Consecuencias rígidas
• Relaciones institucionales • Atención personal y especializada • Precios económicos por el servicio brindado • Acogida y cuidado • Capacitación técnica para defenderse en la vida • Preocupación social activa	Sensibilidad social Inclusión social Aprendizaje Replicabilidad y escalabilidad (*arrow core*)

En el modelo de negocio se generan como consecuencias rígidas los siguientes aspectos: sensibilidad social, inclusión social, aprendizaje, replicabilidad y escalabilidad a base del arrow core del modelo. La sensibilidad social e inclusión, también social, son elementos centrales del modelo y que reflejan muy bien la orientación de la organización. "Creciendo" cumple con su visión y misión definidas estratégicamente, la organización asume un rol social importante y, en ese sentido, se entiende que es un caso particular y atípico que ha sabido complementar muy bien el rol social y empresarial en el reflejo de un solo modelo cuya base son dos modelos muy bien articulados. El aprendizaje es el motor que permite el incremento de las acciones sociales y, como se verá en el análisis del modelo de negocio empresarial, de las acciones empresariales. Al ser el aprendizaje una consecuencia rígida, forma parte de la estrategia organizacional y fuente de la ventaja competitiva que ostenta la ONG. La replicabilidad y escalabilidad implica que las acciones sociales y empresariales se inician como acciones específicas y de corto alcance para luego replicarlas en acciones similares dentro del modelo, enfatizando su escalabilidad; es decir, extendiendo el beneficio social a poblaciones más extensas en número como en ubicación geográfica.

Winter & Szulanski (2001) identifican que la replicabilidad y escalabilidad del modelo de negocio se debe hacer a partir del arrow core del mismo, o sea, de lo esencial que genera la ventaja competitiva. Así, Winter & Szulanski, citados por Mutis (2011), indicaron lo siguiente:

> El *arrow core* relata la información particular a la que se debe referir la réplica y que por lo tanto debe responder al qué, cómo y dónde de la réplica. Es decir, considera los aspectos más relevantes para una réplica exitosa. Para estos autores el *arrow core* es la verdad escondida sobre el potencial de la réplica, pero la verdad no está completamente escondida. Así que es necesario develar cuáles son estos elementos esenciales para la réplica, esto requerirá una tarea de exploración. (p. 62)

Se puede identificar que la replicabilidad y escalabilidad a base del *arrow core* se encuentra presente como consecuencia rígida tanto en el modelo de negocio social como en el empresarial de la ONG "Creciendo".

Otro elemento importante a considerar son los círculos virtuosos que se generan a partir de las elecciones en el modelo de negocio (Casadesus-Masanell, 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; 2010; 2011). Estos son muy importantes porque constituyen la base de la ventaja competitiva. También existen los círculos viciosos como se puede intuir; estos se componen de elecciones y consecuencias que reforzándose afectan negativamente a la organización.

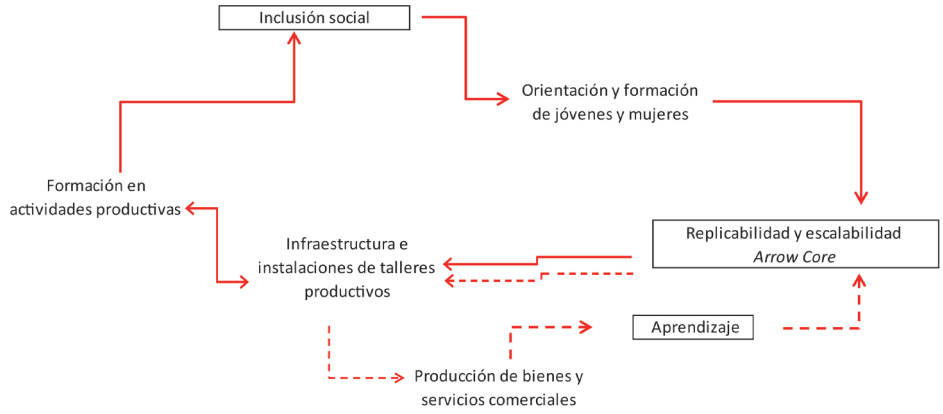
En la representación del modelo de negocio social (ver Figura 7) se pueden ver los dos círculos virtuosos que se han generado y otro menor anexo a uno de los más grandes, los primeros se logran neutralizar de alguna forma por las decisiones que la organización asume y que forman parte del comportamiento normal de esta.

En las Figuras 8 y 9 se pueden ver los dos círculos virtuosos generados en el modelo de negocio social. En la Figura 8 se distingue un primer círculo virtuoso con dos consecuencias rígidas: replicabilidad y escalabilidad e inclusión social; las mismas que se consiguen a partir de la infraestructura de talleres para actividades productivas y de la formación en actividades de esta naturaleza, las cuales se realizan regularmente con jóvenes y mujeres. Adicionalmente, se puede ver un subcírculo virtuoso o circulo virtuoso menor que se deriva de este mayor en el cual las consecuencias rígidas generadas son el aprendizaje y la replicabilidad y escalabilidad; esta última compartida con el círculo virtuoso mayor. El círculo virtuoso 1 y el subcírculo virtuoso comparten, también, la

elección/consecuencia flexible denominada infraestructura e instalaciones de talleres productivos en sus respectivas conformaciones.

Figura 8

Círculo virtuoso 1 del modelo de negocio social

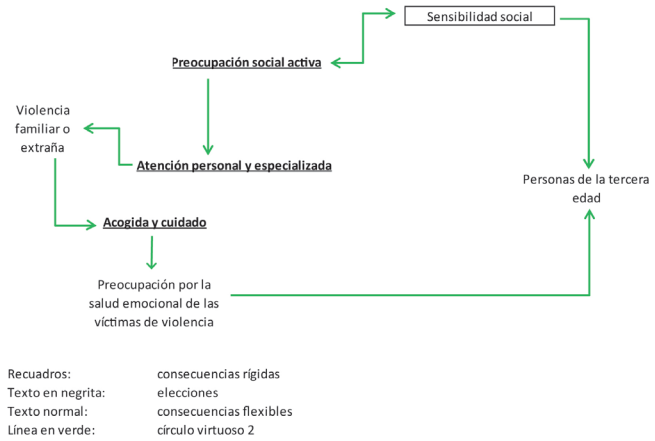


Recuadros:	consecuencias rígidas
Texto en negrita:	elecciones
Texto normal:	consecuencias flexibles
Línea en rojo (discontínua):	círculo virtuoso 1 (subcírculo virtuoso 1)

En el círculo virtuoso 2 se ubica la sensibilidad social mediante la única consecuencia rígida que se ha generado; sin embargo, intervienen tres elecciones críticas: preocupación social activa, atención personal y especializada, y acogida y cuidado. Este círculo virtuoso interviene neutralizando los dos círculos viciosos o nocivos en los que participa el modelo de negocio social de "Creciendo". Interviene en las consecuencias flexibles de violencia familiar o extraña y en la de personas de la tercera edad.

Figura 9

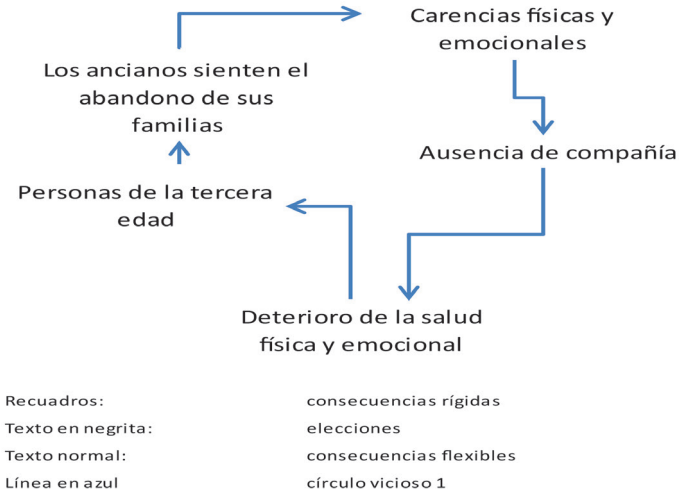
Círculo virtuoso 2 del modelo de negocio social



A continuación, se muestra en las Figuras 10 y 11 los círculos viciosos o nocivos en los que interviene la ONG "Creciendo" a través de su modelo de negocio social.

Figura 10

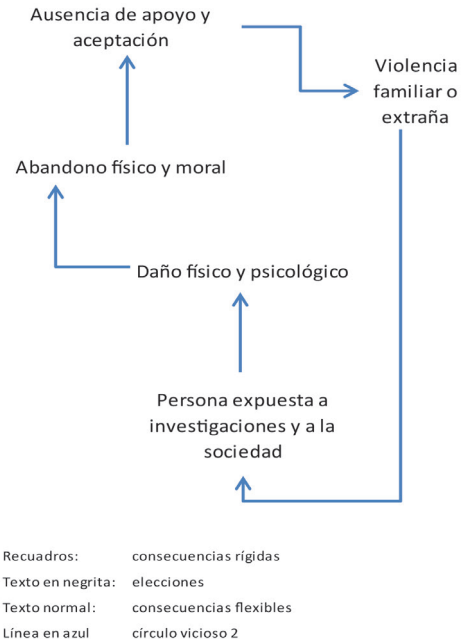
Círculo nocivo 1 en el que interviene el modelo de negocio social



Este círculo nocivo (ver Figura 10) tiene que ver con las personas de la tercera edad y del abandono que pueden sufrir por acción de sus familias, provocando en ellos carencias físicas y/o emocionales, sintiendo soledad por ausencia de compañía y desembocando en deterioro de su salud física y emocional. El modelo de negocio de "Creciendo" interviene en este círculo nocivo mediante la preocupación por la salud física y emocional de estas personas, provocada por la sensibilidad social que demuestra la organización y que se constituye como una de las consecuencias rígidas, explicada anteriormente, del modelo.

Figura 11

Círculo nocivo 2 en el que interviene el modelo de negocio social



El círculo nocivo que se ve en la Figura 11 se encuentra alrededor de las mujeres que sufren violencia física por algún miembro de sus familia o externo a ellas, esto provoca su exposición a eventos posteriores de la misma sociedad y del medio en el que viven, lo que aunado al daño físico y emocional provocado por la agresión ocasiona, en muchos de los casos, abandono moral e, incluso, físico. El modelo de negocio de la ONG interviene en este círculo nocivo a través de

las elecciones críticas de acogida y cuidado, así como de atención personal y especializada, ambas explicadas anteriormente. De esta forma se busca romper el círculo nocivo con la finalidad de disminuir su impacto en la sociedad.

2.2.2. Efectividad del modelo de negocio social

El modelo de negocio debe ser evaluado para identificar cuál es la efectividad del mismo y determinar qué tan bueno es. Para ello se utilizan cuatro aspectos que Casadesus-Masanell & Ricart (2007) proponen: alineamiento con los objetivos, reforzamiento, virtuosismo y robustez. A continuación, se realiza el análisis de estos cuatro aspectos y en el último, robustez, se incluyen los elementos que permitirán examinar este a partir de las amenazas que atentan contra él en un modelo de negocio y que han sido identificadas por Ghemawat (1991).

a. Alineamiento con los objetivos

Dentro de los principales objetivos de "Creciendo" está el cuidado y protección de los niños, mujeres y personas desprotegidas, de tal forma que la preocupación y sensibilidad social se encuentran entre los objetivos primordiales de la organización. Como bien lo indican los directivos de la organización, los objetivos no se encuentran de forma explícita en documento alguno; sin embargo, se mantienen vivos y vigentes en el quehacer diario de las actividades. Así, los objetivos se identifican de forma implícita en los mensajes que se pueden ver en las páginas de bienvenida de la página web de la ONG, tales como: "27 años comprometidos con la sociedad, impulsando el bienestar social y la producción comercial" o "Somos un agente de cambio. Trabajamos por el bienestar de la población brindando una mejora en la calidad de vida de las familias".

En ese sentido, en el modelo de negocio se pueden identificar claramente las consecuencias rígidas de sensibilidad e inclusión social alineadas con los objetivos antes mencionados. Las elecciones críticas de acogida y cuidado, atención personal especializada, precios económicos por el servicio brindado, capacitación técnica para defenderse en la vida y preocupación social activa están perfectamente alineadas con los objetivos comentados. Solo la elección crítica de relaciones institucionales, aunque su orientación es a instituciones de

apoyo y bienestar social, pudiera tener alguna observación por estar definida de forma más genérica, aunque, como lo indican Casadesus-Masanell & Ricart (2007), casi en la totalidad de casos con el alineamiento de objetivos, la evaluación se realiza por las consecuencias y no por las elecciones.

b. Reforzamiento

Las elecciones deben reforzarse mutuamente, considerando que el modelo debe ser consistente internamente (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Arjones, 2015). Las elecciones que se pueden identificar en el modelo de negocio social de la ONG apuntan todas en el mismo sentido y se puede ver cómo es que la interacción entre ellas provoca que confluyan en consecuencias rígidas comunes como aprendizaje, sensibilidad social, inclusión social, replicabilidad y escalabilidad. Esto se puede reconocer también en las entrevistas, en donde los comentarios de los directivos tienden a ser similares y se utilizaron, inclusive, palabras y expresiones parecidas. Este reforzamiento se puede distinguir también en la Figura 7, observando que las elecciones se entrecruzan para dar lugar en la gran mayoría de casos a comunes consecuencias flexibles o rígidas, y no es que se encuentren elecciones aisladas con consecuencias notoriamente alejadas entre sí.

c. Virtuosismo

Este tiene que ver con la generación de círculos virtuosos que el modelo de negocio provoca, las Figuras 8 y 9 muestran los círculos virtuosos. Dos círculos virtuosos y un subcírculo de esta naturaleza dan idea de que el modelo de negocio goza de esta característica y, aún más, la presencia en los círculos virtuosos de consecuencias rígidas refuerza esta idea de consistencia y fortaleza. La presencia de estos círculos virtuosos le permite a la ONG crecer, que es lo que ha sucedido en los últimos años, y consolidarse. De este modo, se puede afirmar que el virtuosismo se constituye en la versión dinámica del reforzamiento.

d. Robustez

La capacidad para mantener la vigencia y efectividad del modelo de negocio y sus bondades a lo largo del tiempo es, precisamente, la descripción de cuán robusto es el modelo; en el caso de la ONG, el modelo parece contener esta característica por el crecimiento experimentado en los últimos años. Es cierto que, por la naturaleza de la organización y el modelo de negocio empleado,

acorde a lo que se propone en la investigación, representa la estrategia; al parecer "Creciendo" se ha orientado estratégicamente a la innovación en valor (Kim y Mauborgne, 1997), lo que le ha permitido desarrollarse en un espacio único de competencia. Esto le permite a la organización estar algo más alejada de las amenazas que van a ser analizadas a continuación, a pesar de estar aún expuesta a ellas. Las amenazas a la robustez del modelo son la imitación, apropiación, sustitución y complacencia (Ghemawat, 1991). Así pues, se analiza cada una de estas amenazas.

- Imitación: Esta es una de las principales amenazas a la que está expuesto el modelo de negocio de la ONG "Creciendo". La teoría estratégica clásica propone basar la ventaja competitiva en algo difícil de copiar como una posición de mercado privilegiada, recursos únicos o capacidades extraordinarias (Noboa, 2006a). No obstante, desde la perspectiva del modelo de negocio como el paradigma estratégico actual (Salas-Fumás, 2009), la mejor forma de proteger el modelo de negocio de la imitación es desarrollar círculos virtuosos difíciles de imitar en número suficiente tal que si uno de los círculos es imitado, el modelo contiene otros que le permiten mantener la ventaja o crear barreras a la imitación por la incorporación de consecuencias rígidas en dichos círculos (Casadesus-Masanell, 2004). En las Figuras 8 y 9 se identifica la presencia de consecuencias rígidas en los dos círculos virtuosos y el subcírculo de la misma naturaleza que el modelo de negocio social ha provocado. Estas son la inclusión social y la replicabilidad/escalabilidad en el primer círculo virtuoso, la sensibilidad social en el segundo y la replicabilidad/escalabilidad, conjuntamente con el aprendizaje, en el caso del subcírculo virtuoso. De esta manera, la incorporación de consecuencias rígidas en los círculos virtuosos conlleva a que el modelo de negocio sea más robusto y difícil de imitar (Barrios, 2006).

- Apropiación: Consiste en no captar todo el valor generado tal como lo ha definido el modelo de negocio desde su concepción (Barrios, 2006) o que un modelo de negocio competidor capte el valor que corresponde al de la ONG. En este aspecto es importante identificar cómo se captura valor, en la propuesta propia de modelo de negocio que se desarrolla más adelante se ha tratado este tema con mayor amplitud; basta decir

en esta parte que el modelo social de la ONG no capta todo el valor que pudiera proponer, actualmente, este es el impedimento para que pueda ingresar en la base de la pirámide. Las consecuencias rígidas asociadas a esta amenaza son la sensibilidad social e inclusión social. Difícilmente otra ONG, organización competidora, pudiera apropiarse del valor social que corresponde a "Creciendo", en el sector no existe competencia entre este tipo de organizaciones; no obstante, si pudiera otra organización social o entidad del Estado orientada al bienestar social, y con quien se haya aliado "Creciendo", apropiarse de parte del valor correspondiente a ella. Como lo indica Arrow, citado por Winter (2006), una organización va a innovar si es que tiene la certeza de poder capar el valor generado por esas innovaciones; al poner en práctica el modelo social que se utiliza en "Casa Isabel" o el de acogimiento y protección de adultos mayores, se concientiza de que su forma de actuar difícilmente podrá ser emulada o reivindicada por otras organizaciones similares, aunque intenten desarrollar proyectos sociales en el mismo sentido. Sin embargo, una debilidad que se puede identificar en esta amenaza es el no haber creado las condiciones para ingresar en la base de la pirámide y que le pudiera traer como consecuencia perder en algún momento algún espacio de acción social del que actualmente se beneficia.

Es importante mencionar que entre los principales obstáculos a la apropiación de valor se encuentran el coste y tiempo (González y Sánchez, 2007), razón por la cual "Creciendo" tiene dentro de sus principios la rapidez de acción, además de contener dentro de sus círculos virtuosos consecuencias rígidas como el aprendizaje y la replicabilidad/escalabilidad, lo que conlleva a precisar que el modelo social de negocio de la ONG se puede catalogar como complejo; precisando que en organizaciones intrincadas la apropiación e imitación son puntos difíciles de poner en práctica, por la constante interacción entre conocimiento explícito e implícito que se genera y en donde el implícito es muy difícil de emular (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 1996; Nonaka & Toyama, 2003).

- Sustitución: la amenaza de sustitución consiste en que modelos de negocios nuevos desplacen a los viejos por cambios tecnológicos, entre las principales razones (Barrios, 2006). El modelo de negocio social que se refuerza con el modelo de negocio empresarial difícilmente puede ser sustituido por otro modelo de negocio competidor que sea mejor. Las otras ONG, con quien

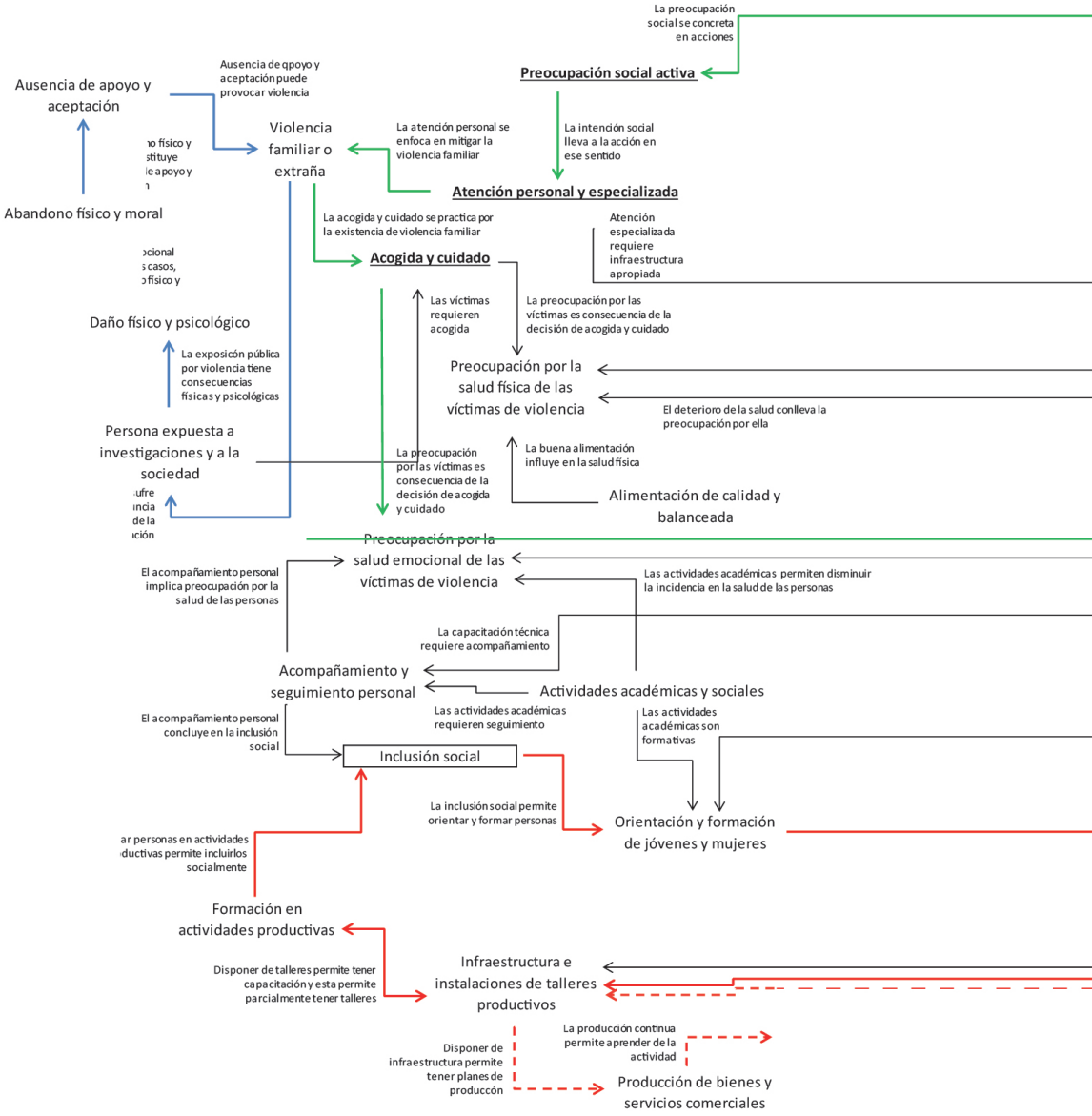
estaría compitiendo "Creciendo", tienen modelos diferentes que no resultan ser competencia en la medida de no ser autosostenibles, sino es que requieren fondos del exterior para poder desarrollar sus acciones y subsistir. Bajo esta premisa, las ONG competidoras no se preocupan por emular las acciones sociales o empresariales, por lo que la amenaza de sustitución contiene una probabilidad de ocurrencia menor. De esta forma, si la amenaza no es muy grande, "Creciendo" puede optar, y en la práctica así lo hace, por no responder (Bianchi, 2004). Los círculos virtuosos generados por el modelo de negocio social impiden que la amenaza de sustitución sea mayor y con las consecuencias rígidas contenidas en ellos, la probabilidad disminuye aún más.

- Complacencia: amenaza interna que impide apropiarse del valor agregado (Barrios, 2006). Como factor interno se relaciona con la pasividad de los miembros de la organización ante nuevas actividades o proyectos; no obstante, la ONG de forma permanente evalúa la posibilidad de nuevos servicios y nuevas prácticas para las personas de mayor necesidad ante la violencia social sufrida; a pesar de que el personal de la ONG no se siente totalmente integrado a la organización. Las consecuencias rígidas de sensibilidad social e inclusión social denotan el trabajo de permanente preocupación y actividad en ese sentido y, si a eso se le agrega la consecuencia rígida de aprendizaje, permitiría confirmar que "Creciendo" se encuentra poco expuesta a la amenaza de complacencia, pues las personas se encuentran a gusto realizando permanentes acciones para el desarrollo de nuevos servicios o actividades de formación. En este último punto se nota nuevamente la presencia de la consecuencia rígida de aprendizaje. Probablemente la cultura organizacional tipo clan ha contribuido en esto; sin embargo, esto último también puede ser perjudicial por la falta de planes y medidas que caracterizan a este tipo de cultura, por lo que en algún momento el riesgo de exposición a la amenaza de complacencia se incremente o concrete.

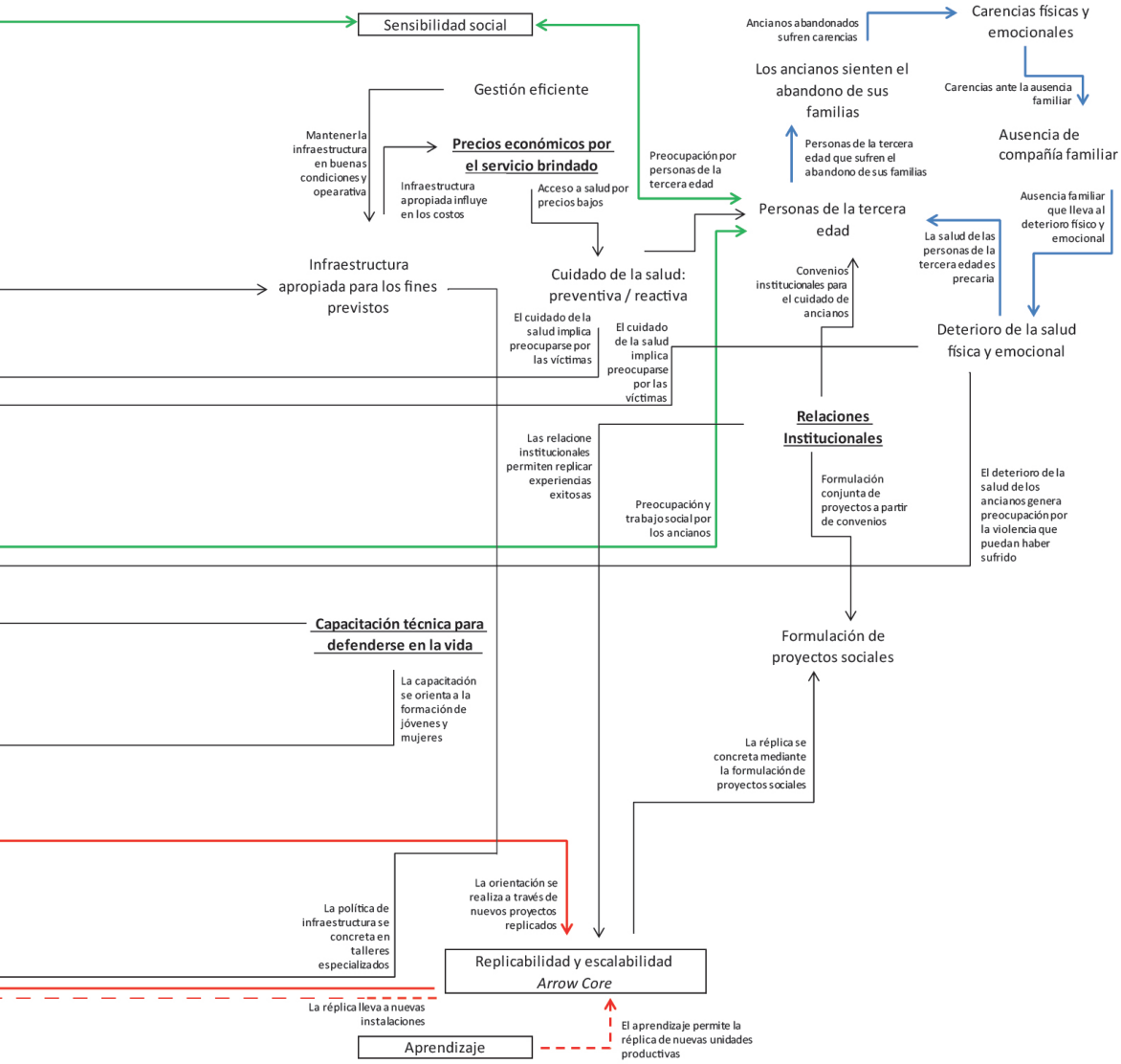
A continuación, se muestra el modelo de negocio social utilizando una figura de causalidades en el que se ha incluido la teoría que sustenta la relación de cada elección con su respectiva consecuencia (ver Figura 12). La teoría a la que se hace referencia es el tercer elemento que completa el concepto de Modelo de Negocio propuesto por Casadesus-Masanell (2004) y Casadesus-Masanell & Ricart (2007; 2010; 2011). Así, la Figura 12 contiene los elementos del modelo teórico completo, incluyendo elecciones, consecuencias y teorías.

Figura 12

Modelo de negocio social de la ONG "Creciendo" que incluye teorías



Recuadros:	consecuencias rígidas
Texto en negrita:	elecciones
Texto normal:	consecuencias flexibles
Línea en rojo (discontínua):	círculo virtuoso 1 (subcírculo virtuoso 1)
Línea en verde:	círculo virtuoso 2
Línea en azul	círculo vicioso 1 y 2


Sensibilidad social
Gestión eficiente
Mantener la infraestructura en buenas condiciones y opearativa
Precios económicos por el servicio brindado
Infraestructura apropiada influye en los costos
Acceso a salud por precios bajos
Preocupación por personas de la tercera edad
Ancianos abandonados sufren carencias
Carencias físicas y emocionales
Carencias ante la ausencia familiar
Los ancianos sienten el abandono de sus familias
Personas de la tercera edad que sufren el abandono de sus familias
Ausencia de compañía familiar
Personas de la tercera edad
Ausencia familiar que lleva al deterioro físico y emocional
La salud de las personas de la tercera edad es precaria
Infraestructura apropiada para los fines previstos
Cuidado de la salud: preventiva / reactiva
Convenios institucionales para el cuidado de ancianos
El cuidado de la salud implica preocuparse por las víctimas
El cuidado de la salud implica preocuparse por las víctimas
Deterioro de la salud física y emocional
Relaciones Institucionales
Las relacione institucionales permiten replicar experiencias exitosas
Formulación conjunta de proyectos a partir de convenios
Preocupación y trabajo social por los ancianos
El deterioro de la salud de los ancianos genera preocupación por la violencia que puedan haber sufrido
Capacitación técnica para defenderse en la vida
Formulación de proyectos sociales
La capacitación se orienta a la formación de jóvenes y mujeres
La réplica se concreta mediante la formulación de proyectos sociales
La política de infraestructura se concreta en talleres especializados
La orientación se realiza a través de nuevos proyectos replicados
Replicabilidad y escalabilidad
Arrow Core
La réplica lleva a nuevas instalaciones
El aprendizaje permite la réplica de nuevas unidades productivas
Aprendizaje

2.2.3. Análisis del modelo de negocio empresarial

Siguiendo la metodología anterior, primero, se van a desarrollar las elecciones clave del modelo de negocio, para luego exponer el modelo completo utilizando una figura de causalidades. Las decisiones críticas o elecciones del modelo de negocio empresarial se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4

Decisiones críticas del modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo"

Decisiones críticas	Descripción de las decisiones críticas
Alianzas institucionales y empresariales	• Relaciones con instituciones públicas y privadas con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que permitan incrementar el volumen de negocios e ingresos.
Incursión en nuevas actividades productivas	• Desarrollar otras posibilidades de negocio a través de la experimentación inicial, asumiendo riesgos por incursionar en negocios desconocidos, aunque con la clara intención de aprender, para luego transformar ese aprendizaje en pericia operativa.
Ventas organizacionales	• La estrategia de ventas se enfoca en la venta a organizaciones porque permite desarrollar la producción de forma estandarizada y en grandes volúmenes reduciendo costos e incrementando ingresos por curva de aprendizaje.
Contratación/relación con especialistas	• La visión de aprendizaje está muy clara en la organización, son los especialistas los que traen el conocimiento experto nuevo que permite alcanzar niveles de efectividad y eficiencia superiores; y es la organización la que está dispuesta a aprender de los especialistas para continuar con el incremento en las actividades productivas por la continua puesta en práctica de esos nuevos conocimientos adquiridos.
Gestión por resultados	• La gestión de las actividades en las diferentes unidades de negocio se evalúa en función a los resultados obtenidos. Los resultados tienen que ver con las operaciones comerciales, ingresos económicos y buen gobierno corporativo.

Producción descentralizada y especializada en la región y fuera de ella	• La producción se descentralizada en talleres de menor tamaño con la finalidad de especializar la función productiva, captar trabajadores y brindarles posibilidades de subsistencia en otras zonas de menores recursos y constituir polos de fabricación que al crecer se puedan convertir en unidades productivas mayores.
Producto genérico poco elaborado	• La estrategia de producto consiste en productos poco elaborados que permitan menores tiempos de producción, así como el desarrollo de capacidades menos sofisticadas que permitan tener personal capacitado en menor tiempo.

En la Tabla 4 se proporcionan las elecciones críticas del modelo de negocio empresarial, para poder relacionarlas con las consecuencias de este se deben utilizar teorías empresariales establecidas, solo así se puede justificar la relación existente entre ambas (Ricart, 2009).

Dentro de las elecciones críticas o clave del modelo de negocio se encuentran las alianzas que realiza la organización, ya sean institucionales y empresariales, en especial las segundas; las que le permiten ingresar a otros sectores económicos y también generar mayores volúmenes de venta de sus productos. El prestigio obtenido por la seriedad en los resultados y de eficiencia en la gestión empresarial le ha permitido a la ONG la posibilidad de negociar en mejores condiciones las alianzas estratégicas que busca establecer; así como, el que sea requerida por otras organizaciones empresariales para establecer dichas relaciones.

La incursión en nuevas actividades productivas es una constante que mantiene desde el inicio y que caracteriza muy bien el modelo de negocio de "Creciendo". De esta manera, incursionar en nuevas actividades le permite a la organización conocer de nuevos negocios, aprender de los mismos, desarrollar estos de forma incipiente al comienzo sin asignar recursos empresariales específicos, compartiendo recursos con actividades ya existentes con la finalidad de aprender de ellos. El aprendizaje mediante la puesta en práctica de acciones limitadas, inicialmente, le ha permitido a la ONG incursionar en nuevos ámbitos empresariales que con el tiempo se han convertido, y en el futuro lo seguirán haciendo, en motores del crecimiento económico de la organización. Todas las unidades de actividad empresarial existente en este momento han seguido un camino similar: la unidad textil, microfinanzas, construcción,

consultoría y proyectos. En este momento nuevas actividades se encuentran en proceso de aprendizaje: educación técnica, emprendimientos en energía, biohuertos, entre otras.

La incursión en nuevas actividades productivas se encuentra estrechamente relacionada a la elección de la contratación y relación con expertos. De acuerdo con su directora general, no conocen acerca de las actividades, pero contratan o se asesoran con los mejores en su campo para aprender de ellos. La contratación o relación con especialistas permite a la organización mejorar en eficacia y eficiencia en la actividad empresarial, pero se hace con el claro objetivo de aprender de ellos. Para esto, la confianza en contar con los recursos internos para el fin anterior y con la capacidad para desarrollarlos a futuro es parte fundamental de la estrategia de la organización y, consecuentemente, de su modelo de negocio.

Las ventas organizacionales son una elección estratégica; esfuerzos enfocados en menor número de clientes, inversión en ventas focalizada, marketing limitado con menor inversión, pero mayores volúmenes de venta, es la estrategia comercial empleada por la organización. La venta organizacional conlleva a menores márgenes unitarios, pero con mayores volúmenes de venta la rentabilidad de la operación se incrementa. Lo anterior lleva a precisar la importancia que la ONG identifica en la relación con instituciones. Las capacidades desarrolladas a partir de los recursos empleados le otorgan consistencia a la gestión estratégica puesta en práctica y a través de la cual se puede identificar que la imagen de la ONG no se encuentra posicionada en sectores masivos de la población; sino en sectores institucionales.

La elección crítica de fabricar productos genéricos poco elaborados para la venta concuerda perfectamente con la elección de enfocarse en la venta organizacional. El producto genérico permite menores esfuerzos en la fabricación, es decir, procesos menos sofisticados; por lo tanto, menos costosos y con ciclos de fabricación más cortos. En el caso de servicios, como el de microcréditos, el producto microfinanciero es el más básico: préstamo directo; no se tiene previsto ofrecer otro tipo de producto porque requeriría asignar nuevos recursos y desarrollar otras capacidades que están fuera del alcance de la estrategia actualmente empleada.

La producción descentralizada en diversos lugares de la región y fuera de ella tiene dos finalidades, por un lado, generar unidades productivas de menor tamaño y; por consiguiente, realizar una administración menos compleja especializando el producto

a confeccionar o elaborar y generar oportunidades de trabajo e inclusión en varias zonas, no solo en un punto concentrado. Esto permite tener unidades de producción menores que con el tiempo se deben convertir en unidades de producción mayores e, inclusive, la posibilidad de ser plantas de mayor envergadura. Actualmente, la ONG cuenta con dos talleres textiles en el cono norte de Lima, en estos se fabrican piezas que son comercializadas en Lima o el norte, de tal forma que estas no tienen que ser remitidas a la ciudad de Arequipa, sino que de forma coordinada se reúnen con piezas provenientes de Arequipa y cuyo destino final es el indicado.

Tanto la directora general como la directora financiera mencionan que es muy importante que cada unidad de negocio sea autosustentable y que, a la vez, permita sustentar las actividades sociales de apoyo en inclusión social que desarrolla la ONG. Esta elección crítica tiene su origen en la directiva de los promotores de "Creciendo" por la cual los fondos económicos proporcionados para realizar las obras sociales deben ser reembolsados, pero las obras sociales deben mantenerse en operación. Este hecho se relaciona con la exigencia de tener una gestión profesional en todas las unidades de negocio, razón por la cual el personal de dirección recibe regularmente capacitación y formación en diversos temas empresariales y personales. La gestión por resultados es un imperativo que la dirección general propugna permanentemente y que se encuentra muy enraizada en la cultura de la organización.

Según Casadesus-Masanell & Ricart (2007; 2010; 2011), las decisiones críticas se pueden clasificar en elecciones sobre políticas, activos o de gobierno. La Tabla 5 muestra esta clasificación para el modelo de negocio empresarial de "Creciendo".

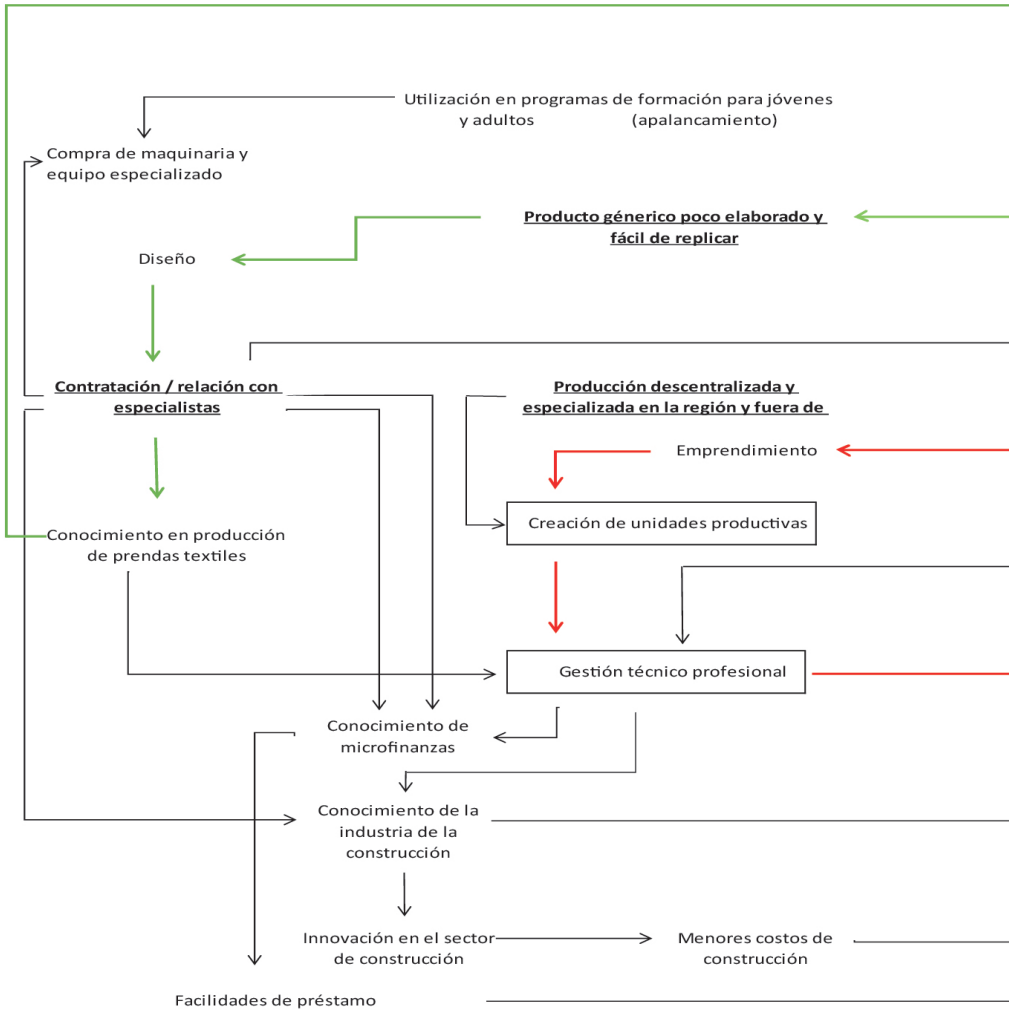
Tabla 5

Clasificación de elecciones del modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo"

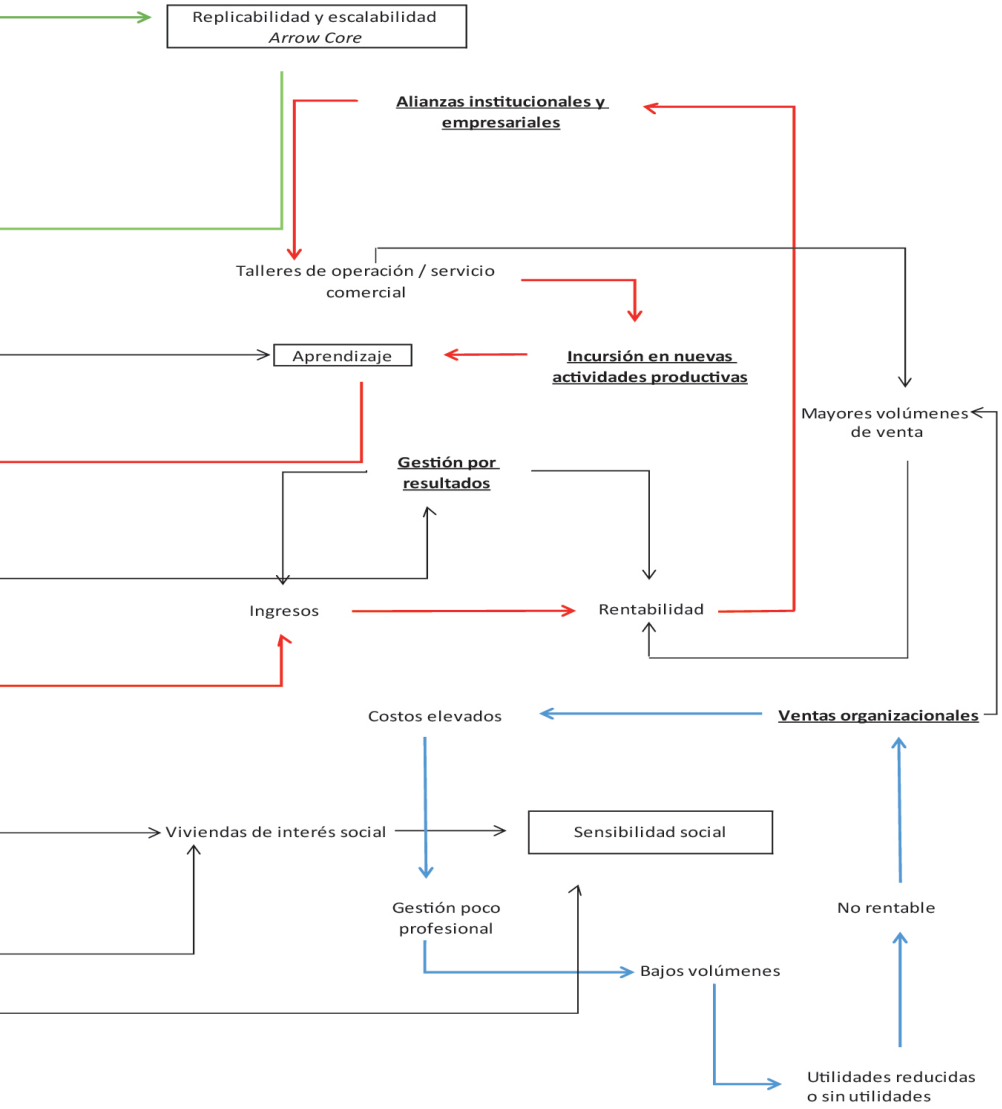
Clasificación	Elecciones
Sobre políticas	• Alianzas institucionales y empresariales • Ventas organizacionales • Contratación / relación con especialistas • Producto genérico poco elaborado
Sobre activos	Producción descentralizada en la región y fuera de ella
De gobierno	• Incursión en nuevas actividades productivas • Gestión por resultados

Figura 13

Modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo"



Recuadros:	consecuencias rígidas
Texto en negrita:	elecciones
Texto normal:	consecuencias flexibles
Línea en rojo:	círculo virtuoso 1
Línea en verde:	círculo virtuoso 2
Línea en azul	círculo vicioso


Replicabilidad y escalabilidad
Arrow Core
Alianzas institucionales y empresariales
Talleres de operación / servicio comercial
Aprendizaje
Incursión en nuevas actividades productivas
Mayores volúmenes de venta
Gestión por resultados
Ingresos
Rentabilidad
Costos elevados
Ventas organizacionales
Viviendas de interés social
Sensibilidad social
Gestión poco profesional
No rentable
Bajos volúmenes
Utilidades reducidas o sin utilidades

En la Figura 13 se puede ver el modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" representado mediante un diagrama causal. En ella se encuentran las elecciones que la organización decide ejecutar y que van a provocar las respectivas consecuencias. Las elecciones críticas que caracterizan al modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" se exponen y resumen en la Tabla 4, para posteriormente ser explicadas con amplitud.

Algunas de estas elecciones generan consecuencias rígidas, encerradas en recuadros, siendo estas las actividades recursivas que caracterizan a la organización y que generan una ventaja competitiva a partir de encontrarse dentro de los llamados círculos virtuosos. Las del modelo empresarial son la sensibilidad social, la gestión técnico profesional, la creación de unidades productivas, el aprendizaje, la replicabilidad y escalabilidad expresadas estas últimas a través del arrow core del modelo.

La sensibilidad social desde la perspectiva empresarial implica para la ONG "Creciendo" ejercer esta actividad de forma responsable mediante acciones que, sin dejar de generar rentabilidad a la unidad de negocio, entreguen propiedad o servicio al grupo objetivo al cual se dirige, al menor costo posible y proporcionando la mayor calidad y bienestar. Esta forma de proceder guía las acciones de la organización permitiéndole establecer a través de estas las relaciones de contacto de este modelo de negocio empresarial con el modelo social expuesto anteriormente.

Tabla 6

Consecuencias rígidas del modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo"

Elecciones	Consecuencias rígidas
• Alianzas institucionales y empresariales.	Gestión técnico profesional
• Ventas organizacionales.	Creación de unidades productivas

• Contratación / relación con especialistas.	Aprendizaje
• Producto genérico poco elaborado.	
• Producción descentralizada en la región y fuera de ella.	Replicabilidad y escalabilidad (Arrow Core)
• Incursión en nuevas actividades productivas.	Sensibilidad social
• Gestión por resultados.	

La gestión técnico profesional le permite a la organización crecer sostenida y rentablemente a partir de utilizar técnicas y herramientas que provienen del sector privado y que con el tiempo han demostrado su eficacia en la obtención de resultados. Se puede mencionar entre algunas de las utilizadas a la planificación estratégica, planes de marketing, gestión financiera por ratios e indicadores, análisis de puntos de equilibrio, presupuestos; entre otras de empleo regular. Sin embargo, una debilidad del modelo en esta parte es la no existencia de planes explícitos e indicadores de seguimiento para verificar la efectividad de los mismos.

El aprendizaje es uno de los elementos, consecuencia rígida, que mejor caracteriza al modelo de negocio empresarial de "Creciendo". El aprendizaje propuesto por la ONG tiene como elección inicial la incursión en nuevas actividades empresariales, las cuales siendo desconocidas inicialmente son emprendidas, precisamente, para conocer y aprender del nuevo negocio con la finalidad de luego desarrollarlo y que se convierta a futuro en una unidad de negocio rentable para la organización. Esto ha sido mencionado en más de una oportunidad por los directivos entrevistados como una de las características principales de actuar de la organización. Así es como se originaron las unidades de negocio actuales como la textil, microfinanzas, construcción y formulación de proyectos sociales.

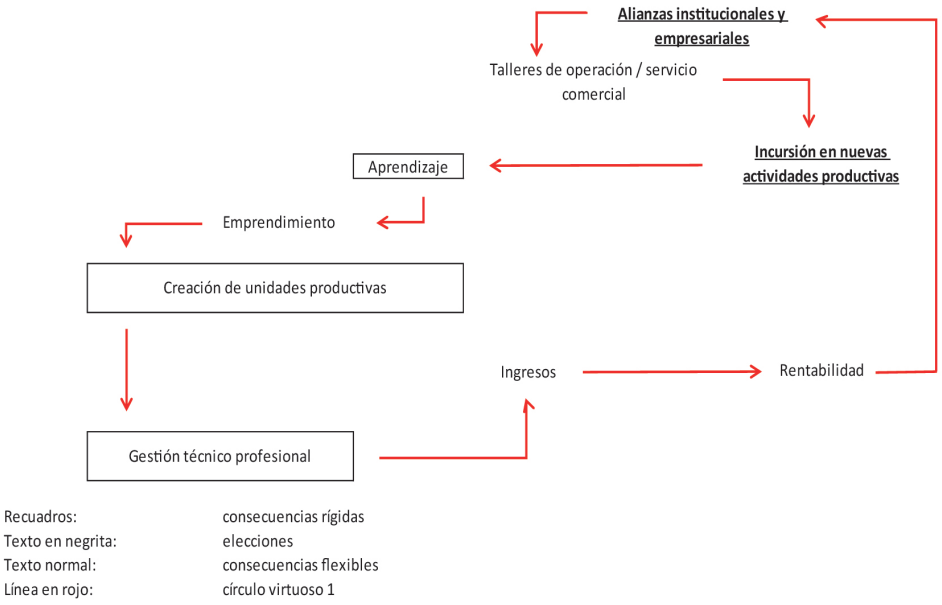
El *arrow core* o replicabilidad y escalabilidad del negocio permite que las unidades productivas puedan ser replicadas con la finalidad de llegar a diversas zonas de la ciudad, en variados distritos, y a pobladores con

necesidades similares. Mientras que la escalabilidad permite el crecimiento de la unidad de negocios hasta convertirse en una unidad productiva de mayor envergadura que genera mayores ingresos y mayor número de empleos.

En el modelo de negocio expuesto se pueden ver dos círculos virtuosos que constituyen capacidades desarrolladas por la organización y que tienen orientaciones diferentes.

Figura 14

Círculo virtuoso 1 del modelo de negocio empresarial

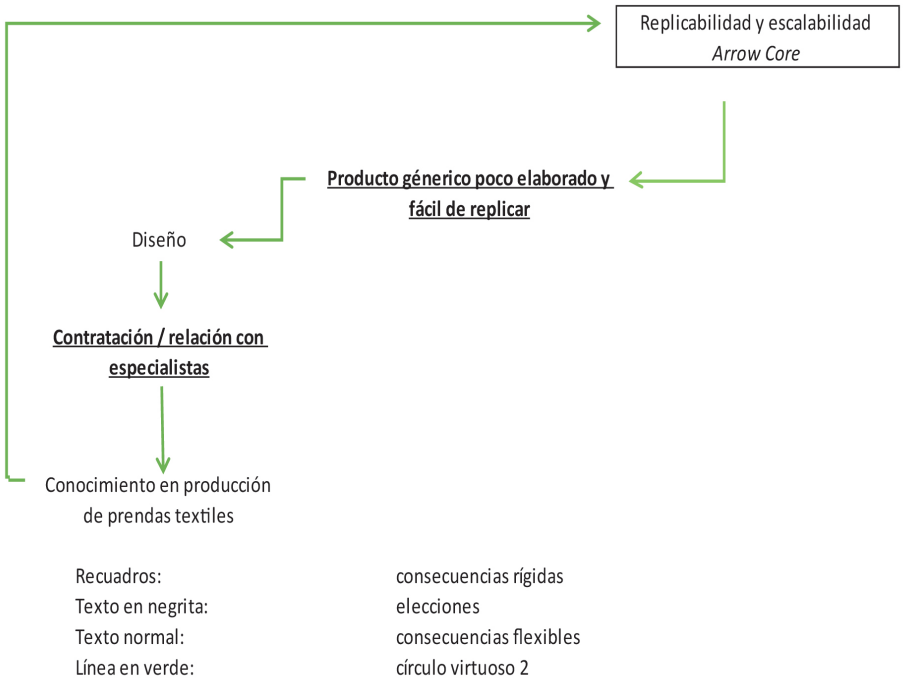


En la Figura 14 se expone el primer círculo virtuoso que contiene tres consecuencias rígidas: aprendizaje, creación de unidades productivas y gestión técnico profesional. Se puede ver que la combinación de las tres determina uno de los aspectos centrales del modelo de negocio de la ONG: aprender de nuevos negocios, crear la unidad productiva a partir del aprendizaje obtenido y, luego de creada, gestionarla de forma profesional

para obtener la mayor rentabilidad posible. Asimismo, contiene dos elecciones clave: alianzas institucionales y empresariales, e incursión en nuevas actividades empresariales. Este círculo virtuoso propone una de las estrategias empleadas por la organización y que en el modelo de negocio se nota de forma explícita. Este círculo virtuoso así constituido es un elemento de ventaja competitiva para la organización.

Figura 15

Círculo vicioso 2 del modelo de negocio empresarial



Un segundo círculo virtuoso del modelo de negocio empresarial de la ONG contiene dos de las elecciones clave principales, una es el trabajar deliberadamente con un producto genérico poco elaborado y fácil de replicar y la otra es la contratación o relación con especialistas. En línea con estas elecciones la consecuencia rígida es el arrow core del negocio; el diseño básico del producto permite replicar las operaciones de forma más

rápida y, como consecuencia, permitiendo la sostenibilidad del mismo. La Figura 15 muestra el segundo círculo virtuoso.

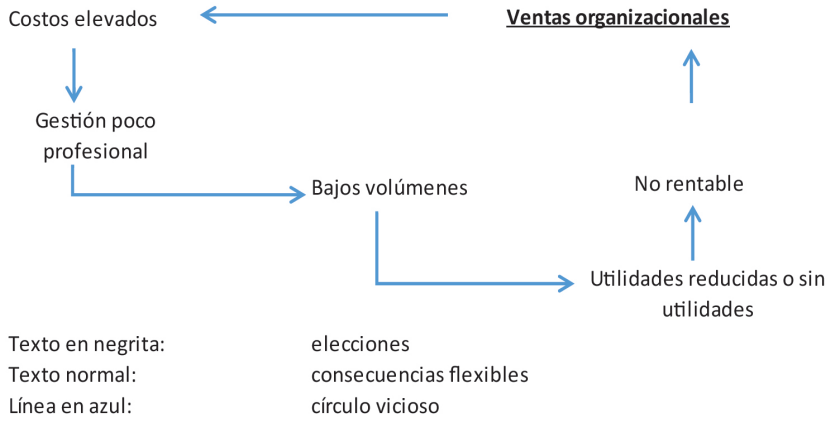
Por otro lado, también existe un círculo vicioso o nocivo propio del modelo de negocio que, perturbando el funcionamiento general, también le otorga equilibrio porque obliga a enfocarse en los círculos virtuosos y fortalecerlos para que el círculo vicioso no se amplíe o se multiplique. Las ventas organizacionales forman parte de la elección que origina este círculo, las mismas que no son rentables en la medida de no obtener utilidades o que sean exiguas, por los bajos volúmenes negociados debido a una gestión poco profesional o ausencia de planes medibles, aspecto que amplía su efecto negativo por los elevados costos con los que se gestiona la unidad de negocios correspondiente. La Figura 16 muestra el círculo nocivo descrito.

2.2.4. Efectividad del modelo de negocio empresarial

De forma similar a cómo se ha evaluado el modelo de negocio social, en este punto se va a evaluar la efectividad del modelo de negocio empresarial utilizando los cuatro aspectos antes comentados: alineación con los objetivos, virtuosidad, reforzamiento y robustez (Ghemawat, 1991).

Figura 16

Círculo nocivo en el que interviene el modelo de negocio empresarial



2.3. Alineamiento con los objetivos

"Creciendo" tiene muy claro dentro de sus objetivos la autosostenibilidad de sus proyectos sociales; sin embargo, esta no se concreta a través de las propias actividades sociales, sino a través del flujo económico generado por los proyectos empresariales emprendidos y los cuales conforman el modelo de negocio empresarial. Se puede identificar, desde el inicio, los mensajes que contienen expresiones acerca de su excelencia, calidad y productividad y el comentario de sus directores en el sentido de buscar la autosostenibilidad de los proyectos emprendidos. Asimismo, en el diagrama causal de este modelo se puede identificar como una de las consecuencias rígidas a la de gestión técnico-profesional, aspecto que busca gestionar proyectos con la mayor eficiencia profesional, la cual se concreta en la rentabilidad o autosostenibilidad del negocio. Es, precisamente, la rentabilidad una de las consecuencias del modelo que, aunque es flexible, se alinea con los objetivos de la ONG. Una organización perdura en el tiempo en la medida de ser fiel a su visión, misión y a los objetivos que se ha propuesto (Collins y Porras, 2003).

2.3.1. Virtuosismo

La existencia de círculos virtuosos en el modelo de negocio empresarial permite asumir la efectividad del mismo. Si se tiene mayor número de estos, la efectividad será mayor. Son dos los círculos virtuosos que el modelo empresarial genera, estos se pueden ver en las Figuras 14 y 15. El primer círculo virtuoso (ver Figura 14) está definido por alianzas institucionales y empresariales: talleres de operación, servicio comercial, incursión en nuevas actividades productivas, aprendizaje, emprendimiento, creación de unidades productivas, gestión técnico profesional, ingresos, rentabilidad y nuevamente alianzas institucionales y empresariales. La existencia de consecuencias rígidas en este círculo le confiere mayor consistencia (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) y, por ende, influye en la virtuosidad del modelo general. El otro círculo virtuoso (ver Figura

15) constituido por un producto genérico poco elaborado y fácil de replicar: diseño, contratación, relación con especialistas, conocimiento en producción de prendas textiles, replicabilidad y escalabilidad, arrow core y, nuevamente, a producto genérico poco elaborado, también contiene una consecuencia rígida relacionada con la replicabilidad y escalabilidad, lo que le confiere mayor consistencia. En el modelo actual de "Creciendo" no se generan mayor número de círculos virtuosos, aunque en las elecciones comprometidas con la unidad de negocio de construcción relacionada a la sensibilidad social se puede identificar un círculo virtuoso potencial que se debe consolidar con el tiempo.

La esencia de la réplica y subsistencia de una organización se concreta a través del "espíritu" de la misma (Bengstoon & Lindkvist, 2006), el mismo que refleja cómo es que sus miembros interiorizan la visión y misión de la institución. La replicabilidad y escalabilidad del modelo es, precisamente, una de las consecuencias rígidas del modelo de negocio; esto permitirá reforzar los círculos virtuosos e incrementarlos, con los que la organización tenderá a mantenerse en el mercado durante un lapso de tiempo muy largo, perdurando en el tiempo (Collins y Porras, 2003).

2.3.2. Reforzamiento

Las elecciones realizadas en consonancia con el propósito y objetivos de la organización se refuerzan unas con otras y; por consiguiente, le proporcionan mayor efectividad al modelo. Ente los primeros comentarios proporcionados por los directivos está la sostenibilidad de cada proyecto empresarial y, en ese sentido, se realizan las elecciones. De esta manera, revisando las elecciones se puede identificar en ellas la orientación empresarial que tienen: alianzas institucionales y empresariales, incursión en nuevas actividades empresariales, ventas organizacionales, contratación/relación con especialistas, gestión por resultados, producción descentralizada y fuera de ella, y producto genérico poco elaborado, todos ellos conforman las decisiones que orientan las actividades diarias de la ONG.

2.3.3. Robustez

Un modelo de negocio es robusto en la medida que perdura en el tiempo a pesar de las amenazas a las cuales está expuesto (Ghemawat, 1991). Como se ha descrito anteriormente, en el caso del modelo de negocio empresarial las amenazas son cuatro: de imitación, de sustitución, de transferencia y de complacencia. A continuación, se evalúan estas amenazas:

a. Imitación

La forma más efectiva de evitar esta amenaza consiste en la generación de círculos virtuosos (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) porque estos requieren de continuo repetir de elecciones, acciones y consecuencias. Las Figuras 14 y 15, explicadas en el apartado sobre virtuosismo, reflejan los círculos positivos del modelo de negocio empresarial. Adicionalmente, el hecho de tener consecuencias rígidas en cada uno de los círculos en mención, provocan que la imitación sea más difícil de realizar. El círculo virtuoso 1 con tres consecuencias rígidas y dos elecciones clave resulta más difícil de imitar, lo mismo sucede con el círculo virtuoso 2 con una consecuencia rígida y dos elecciones clave. Es muy probable que el círculo virtuoso 2 (ver Figura 15) tenga mayor exposición a la posibilidad de imitación que el círculo virtuoso 1 (ver Figura 14) considerando que en su composición contiene menos consecuencias rígidas, solo una, en comparación a las tres que contiene el primero.

b. Apropiación

Con la finalidad de contrarrestar la amenaza de apropiación por organizaciones competidoras es que "Creciendo" debe tener seguro de conseguir apropiarse del valor generado por el propio modelo. Esto se consigue mediante algunas acciones como patentar los procesos o productos, ingresar primero a nichos de mercado en donde la competencia está ausente, utilizar el secreto para proteger el conocimiento generado y no patentado o desarrollando activos complementarios (Milesi, Petelski y Verre, 2016).

"Creciendo" busca moverse muy rápido ingresando a nuevas actividades y mercados con la finalidad de aprender, consecuencia rígida generada por el modelo de negocio, y obtener más rápidamente beneficios económicos. El negocio de confección textil, por ser el más visible de todas las unidades empresariales y el que más ha crecido en los últimos años, es el que tiene mayor exposición a esta amenaza de sustitución; no obstante, utilizando la acción estratégica de ingresar primero a mercados nuevos y desarrollando activos complementarios (red de distribución, exportación) es que se impide la apropiación del valor generado por otros talleres competidores.

c. Sustitución

Como lo menciona Barrios (2010), la compañía Sara contrarresta fuertemente la amenaza de sustitución de su modelo de negocio mediante el exhaustivo conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes y la respuesta muy rápida a esos; de esta forma crea barreras de ingreso de competidores al mercado en el cual se encuentra, disminuyendo la amenaza de sustitución. En el caso del trabajo profesional que realiza la ONG, basado en la elección de contratación y relación con especialistas, se busca conocer muy bien a los clientes con permanente información del mercado y, bajo el mismo concepto de Sara, responder rápidamente a sus necesidades con la mayor eficacia posible. Por otro lado, el personal es leal a la dirección de la organización, siendo la cultura organizacional del tipo clan lo que ayuda a que la relación entre miembros sea más sólida, creando barreras más difíciles de superar por sustitución de otros modelos competidores. El modelo ha demostrado su efectividad por los resultados económicos alcanzados, por lo que la posibilidad de sustitución o desplazamiento por un nuevo modelo de negocio empresarial no parece ser visible, por lo menos en el corto o mediano plazo.

d. Complacencia

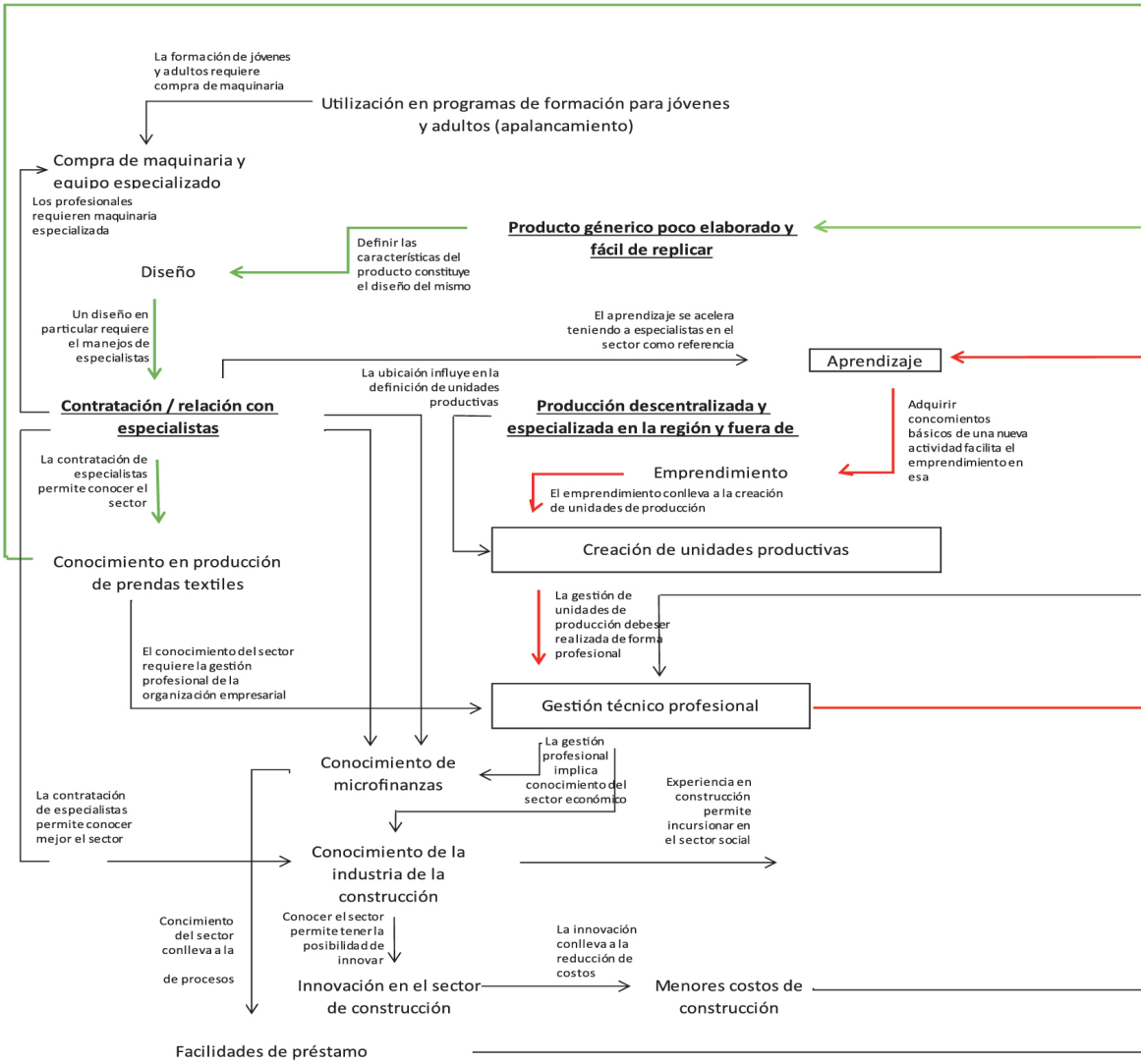
Una organización empresarial se encuentra expuesta a factores externos e internos que atentan contra su desarrollo y capacidad de generar valor. Dentro de los factores internos Khandwalla, citado por Maheshwari

(2000), propone que una de las principales razones del declive de las organizaciones radica en la inadecuada gestión que se realiza de las mismas, gestión que se puede ver reflejada en un relajamiento y complacencia organizacional que conlleva a pocas iniciativas de adaptación al entorno y al mercado (Hambrick & D'aveni, 1988). Asimismo, este proceso de declive en muchos casos puede tener su inicio en procesos de dowsinzing que, si bien se propone como una estrategia defensiva que busca proteger la organización de amenazas del entorno, esconde procesos de declive organizacional (Ray & Maheshwari, 2017); aspecto también propuesto por Adizes (2004), aunque desde la perspectiva del excesivo control y burocracia empresarial. En la ONG "Creciendo" no parece estar sucediendo este fenómeno por el proceso de crecimiento en el que se encuentra, lo que se refleja en las unidades de negocio que se van creando, en la existencia del aprendizaje como consecuencia rígida y en los comentarios expuestos por el personal de la organización y los directivos; todo ello lleva a pensar que esta amenaza al modelo de negocio, la de complacencia, no es real en este momento para la ONG en estudio.

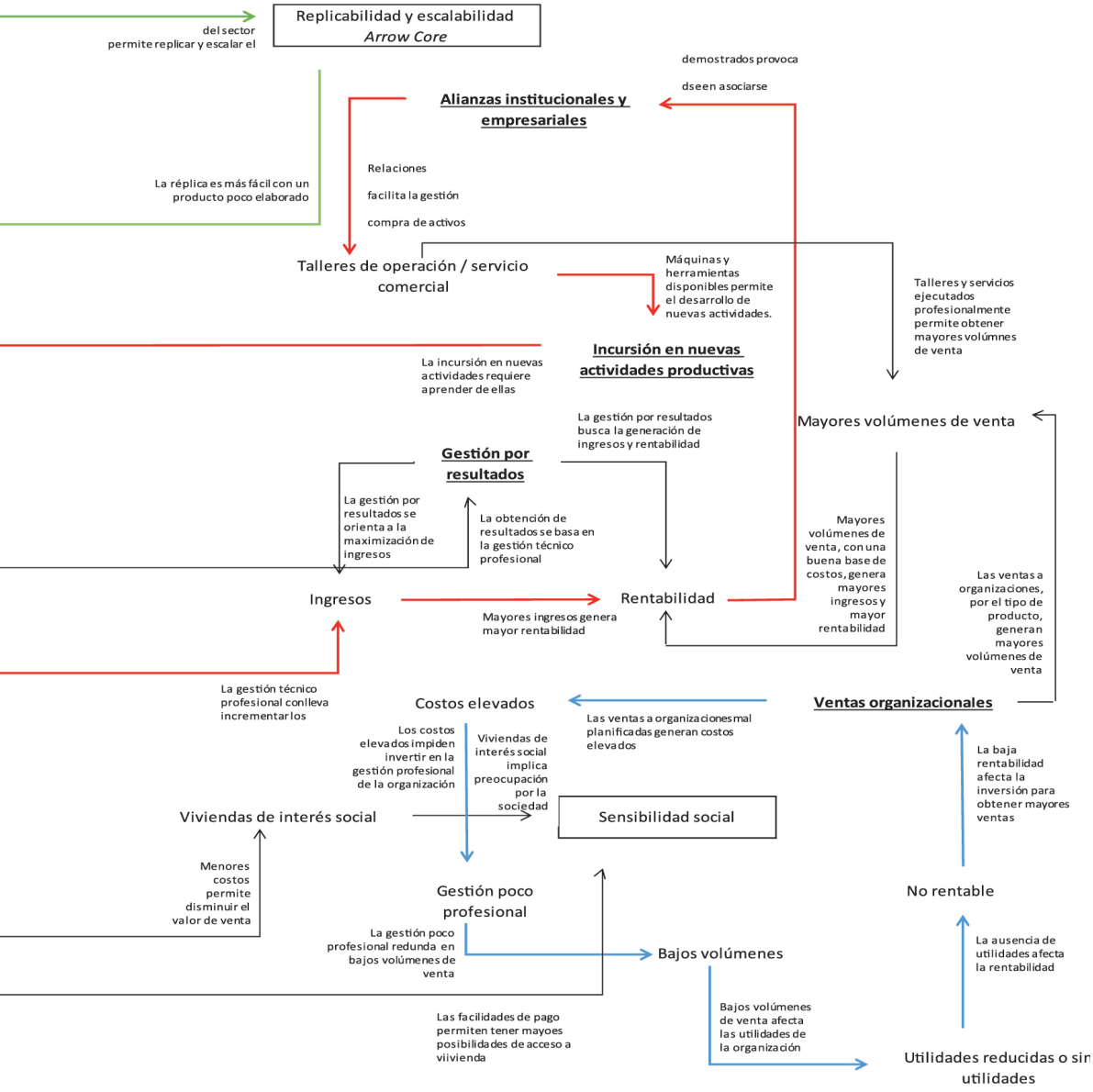
La Figura 17 muestra el modelo de negocio empresarial de "Creciendo" incluyendo teorías y conceptos que explican la relación entre elecciones y consecuencias, y que completa la propuesta de Casadesus-Masanell (2004) y Casadesus-Masanell & Ricart (2007; 2010; 2011).

Figura 17

Modelo de negocio empresarial de la ONG "Creciendo" que incluye teorías



Recuadros:	consecuencias rígidas
Texto en negrita:	elecciones
Texto normal:	consecuencias flexibles
Línea en rojo:	círculo virtuoso 1
Línea en verde:	círculo virtuoso 2
Línea en azul	círculo vicioso


Replicabilidad y escalabilidad
Arrow Core
del sector
permite replicar y escalar el
La réplica es más fácil con un producto poco elaborado
demostrados provoca
dseen asociarse
Alianzas institucionales y empresariales
Relaciones
facilita la gestión
compra de activos
Talleres de operación / servicio comercial
Máquinas y herramientas disponibles permite el desarrollo de nuevas actividades.
Talleres y servicios ejecutados profesionalmente permite obtener mayores volúmnes de venta
La incursión en nuevas actividades requiere aprender de ellas
Incursión en nuevas actividades productivas
La gestión por resultados busca la generación de ingresos y rentabilidad
Mayores volúmenes de venta
Gestión por resultados
La gestión por resultados se orienta a la maximización de ingresos
La obtención de resultados se basa en la gestión técnico profesional
Mayores volúmenes de venta, con una buena base de costos, genera mayores ingresos y mayor rentabilidad
Las ventas a organizaciones, por el tipo de producto, generan mayores volúmenes de venta
Ingresos
Rentabilidad
Mayores ingresos genera mayor rentabilidad
La gestión técnico profesional conlleva incrementarlos
Costos elevados
Ventas organizacionales
Las ventas a organizaciones mal planificadas generan costos elevados
Los costos elevados impiden invertir en la gestión profesional de la organización
Viviendas de interés social implica preocupación por la sociedad
La baja rentabilidad afecta la inversión para obtener mayores ventas
Viviendas de interés social
Sensibilidad social
Menores costos permite disminuir el valor de venta
Gestión poco profesional
No rentable
La gestión poco profesional redunda en bajos volúmenes de venta
Bajos volúmenes
La ausencia de utilidades afecta la rentabilidad
Las facilidades de pago permiten tener mayoes posibilidades de acceso a viivienda
Bajos volúmenes de venta afecta las utilidades de la organización
Utilidades reducidas o sin utilidades

III

PROPUESTA: EL MODELO DE NEGOCIO HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE UN PARADIGMA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Como indica Le Moigne, citado por Morúa (2015), se requiere la capacidad de inventar modelos y proposiciones de manera accesible de tal forma que este ejercicio de modelización permita comprender y razonar sobre el sistema (empresarial) en su contexto, su historia, sus funciones y sus objetivos; propiciando, como refiere Simon, citado por Morúa (2015), que las ciencias de la gestión se transformen en ciencias de la concepción. Esta es la línea de análisis que se pretende seguir en esa investigación.

Haggége & Collet (2011) proponen cuatro perspectivas desde las cuales entender el concepto de modelo de negocio. Desde la perspectiva ontológica se identifica al modelo de negocio como un constructo compuesto por elementos o partes, ejemplo de esta es la propuesta de Osterwalder et al. (2005), Osterwalder y Pigneur (2011) o la RCOV de Demil y Lecocq (2009; 2010). Una segunda perspectiva es la de sistemas, esta propone que la organización está inmersa en un ecosistema de valor en lo que se denomina red de valor o cadena de valor, y que le permite a la organización obtener resultados positivos, la propuesta de Zott y Amit (2009) es un ejemplo de ello. La perspectiva de elecciones y consecuencias es el tercer caso, en esta el modelo de negocio se origina en las elecciones que se realizan y las consecuencias derivadas de dichas elecciones. La propuesta de Casadesus-Masanell & Ricart (2010), de similar nombre, es la que representa a esta perspectiva, la cual es de naturaleza hipotética deductiva (Haggége & Collet, 2011). La última perspectiva es la narrativa, la que está representada por Magretta (2002) y que, esencialmente, enfoca su propuesta en la descripción de cómo se comporta la organización para dar lugar al modelo de negocio que representa.

3.1. Modelo de negocio: propuesta

Esta propuesta de modelo de negocio se explica desde la perspectiva ontológica y desde la perspectiva de elecciones y consecuencias, considerando que ambas son las que mejor desarrollan la naturaleza y el funcionamiento de una organización. Así, esta propuesta define al modelo de negocio como la unidad de análisis que configura la estrategia empresarial mediante la creación y captura de valor, utilizando los recursos y capacidades organizacionales y la innovación a través de la gestión del conocimiento; la concreción de lo anterior solo se produce como consecuencia del emprendimiento desarrollado en un sector de la economía.

En esta investigación se han utilizado como base las propuestas de Chesbrough & Rosenbloom (2001), Demil & Lecocq (2009; 2010) y Casadesus-Masanell & Ricart, (2010); adicionalmente, se han incluido dos atributos que no se encuentran en alguna otra definición y que, sin embargo, se consideran de real importancia en la construcción de lo que es un modelo de negocio: la gestión del conocimiento y el emprendimiento. La propuesta de Casadesus-Masanell & Ricart (2007; 2010; 2011) es la que mayor riqueza conceptual y originalidad aporta, por lo que esta propuesta parte en gran medida de esa, para extenderla con elementos adicionales y complementarios.

Se debe considerar que el modelo de negocio es una abstracción de la estrategia empresarial y es el nuevo paradigma estratégico (Salas-Fumás, 2009) que concreta la estrategia empresarial, pero solo puede ser entendido de esta forma si el análisis se realiza teniendo como base y perspectiva de enfoque el paradigma estratégico de recursos y capacidades (RBV). La propia definición de lo que es un modelo de negocio contiene implícitamente la concepción del paradigma estratégico indicado, no sucede lo mismo si el análisis se realiza desde la perspectiva del paradigma de la organización industrial (IO); en este último caso, la estrategia es una forma de actuar que responde al entorno en el cual se ubica la organización y en el que de ninguna forma el modelo de negocio puede ser entendido como una estrategia (Galeano, 2014). Siguiendo la definición clásica de Porter (2011),

dentro del paradigma de organización industrial, según la cual la esencia de la estrategia radica en las actividades, ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas efectuadas por los rivales en el marco de un entorno definido; es claro que el modelo de negocio escapa a esta definición. En contraposición, Ricart (2009) propone que el modelo de negocio es la respuesta competitiva a situaciones estratégicas de largo plazo; con lo que eleva la estrategia considerándola no solo como un conjunto de acciones, sino como estructuras y posiciones agregadas de actividades que permiten la creación y extracción de valor. Aún más, el gran interés en el concepto de modelo de negocio lleva a considerar, en un giro literario de impacto, aunque no exento de verdad, si este no es el eslabón perdido de la dirección estratégica (Ricart, 2009).

La propia definición de lo que es una organización empresarial propuesta por Penrose (1959) concuerda con la teoría que define lo que son los recursos y capacidades en una organización de este tipo, por esta razón se considera que Penrose es pionera en esta línea de pensamiento y que, a su vez, encaja perfectamente con la esencia de lo que actualmente se define como modelo de negocio. Asimismo, Grant (1996) ya proponía que no existe evidencia de la influencia del entorno en los resultados estratégicos de la empresa, idea que refuerza la validez de la teoría de los recursos y las capacidades en la construcción del modelo de negocio.

El modelo propuesto por Demil & Lecocq (2009; 2010), denominado RCOV, contiene en su propia definición la base teórica estratégica en la que se sustenta la teoría de recursos y capacidades. Así, las iniciales R y C hacen referencia a los recursos y capacidades; la O, a organización y la V, a valor; en su definición de modelo de negocio son estos elementos los que componen y definen su naturaleza. Esta es la razón por la cual se ha elegido la propuesta de estos autores como uno de los insumos para desarrollar la investigación.

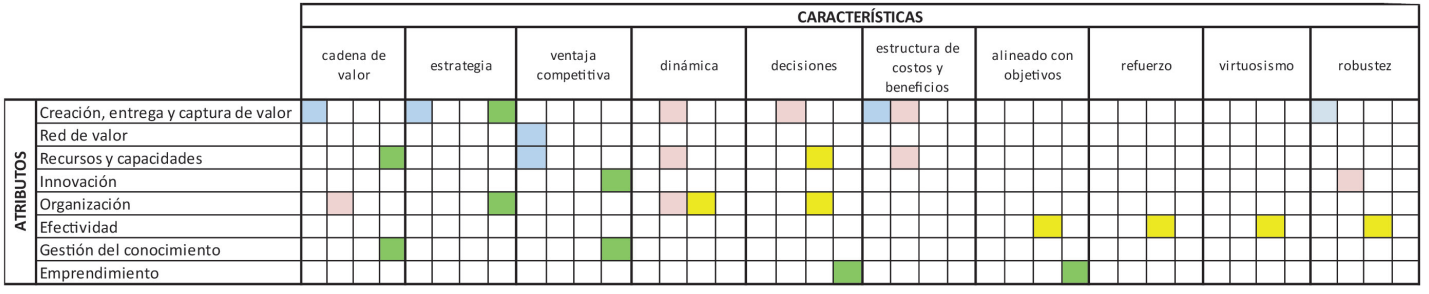
3.2. Captura de valor

El modelo de negocio genera y captura valor en el mercado en el cual opera, en una dinámica permanente en la que se refuerzan ambas actividades y que le permite a la organización ser sostenible en el tiempo. Es la generación de valor la razón por la cual el mercado va a preferir los productos o servicios proporcionados, mientras que la captura o extracción de valor permite obtener los recursos que aseguren la viabilidad y sostenibilidad del negocio. Por su parte, la propuesta de valor está referida a lo que la organización es capaz de crear para el mercado y, en particular, para los consumidores que deciden adquirir ese bien o servicio y que se constituye en una ventaja competitiva (Porter, 1985). La propuesta de valor debe ser única, diferente y superior a la presentada por otros en el mercado. Este concepto ha sido ampliamente desarrollado desde la perspectiva estratégica y de mercado; no obstante, el concepto de captura de valor es más específico al de modelo de negocio y ha sido este último, precisamente, el que lo propone como propósito estratégico esencial en la gestión empresarial.

La forma en que captura valor un negocio es en esencia lo que diferencia a un modelo de otro, constituyéndose en el enfoque central para la construcción de nuevos modelos de negocio; por eso es que el modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización realiza un cambio o evolución sustancial en la estructura de sus costes e ingresos (Demil & Lecocq, 2009). Por lo anterior, es que resulta muy importante identificar las características de cómo se realiza esta captura. Así, se han identificado cinco formas de captura de valor que un modelo de negocio puede establecer: captura económica, captura de capacidades del entorno, captura de inteligencia colectiva, captura de capacidades humanas de sobrevivencia y captura de data conectada.

Figura 18

Matriz de diseño de la propuesta de negocio



Chesbrought y Rosembloom (2001) "Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva".

Demil y Lecoq (2009) "Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introduce la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia".

Casadesus Masanell y Ricart (2010) "Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas". (intrínsecamente dinámica).

Propuesta El modelo de negocio es la unidad de análisis que configura la estrategia empresarial mediante la creación y captura de valor, utilizando los recursos y capacidades organizacionales y la innovación a través de la gestión del conocimiento; la concreción de lo anterior solo se produce como consecuencia del emprendimiento desarrollado en un sector de la economía.

3.2.1. Captura de valor económico

La captura de valor económico es común a todas las formas porque le permite sostenibilidad a la organización y, en muchos casos, es la única forma de captura que se pone en práctica. Esta consiste en obtener una retribución económica por los bienes o servicios prestados, en donde la metodología para la fijación del precio comercial se constituye en un elemento relevante del negocio. El precio es algo que se paga por un producto o servicio, el cual, según la percepción del comprador, tiene valor. El precio pagado es una medida de ese valor (Fletcher & Rusell-Jones, 2002). En esta medida, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo más eficiente para recuperar los costos realizados y asegurarse una determinada rentabilidad; es decir, es un medio para capturar valor, siempre y cuando este se haya generado (Castillo y Cárdenas, 2010). Con precisión, el negocio debe capturar el excedente del consumidor, diferencia entre el valor que el mercado otorga al bien en cuestión y el precio que la empresa ha definido, más la diferencia entre el precio y el costo total de producir este. Mientras más cerca se encuentre el precio al valor que el mercado le otorga al bien, mayor será el valor capturado; de esta forma es probable que capture todo el valor generado. Sin embargo, si el precio está por debajo, el valor que la empresa no logra capturar es capturado o retenido por el cliente. Desde el punto de vista estratégico, por tanto, si bien es cierto que es importante que la empresa sea capaz de crear valor, no es menos importante que sea capaz de capturarlo (Noboa, 2006b). Aquí es importante tener en cuenta el valor añadido para determinar en su total magnitud el valor capturado real; en ese sentido, el valor añadido es el que resulta de disminuir al valor percibido por el mercado el valor percibido de la competencia. La captura de valor económico se da, inclusive, a nivel de la relación comprador-vendedor, en donde se incluyen elementos como el valor intrínseco y el valor relacional, producto de cuya interacción se suscita el bienestar de alguna o ambas partes (Campos & Ledur, 2016); o como lo propone Cuesta (2013), a través de las técnicas de marketing fidelizar al cliente, capturando su valor económico para la organización.

3.2.2. Principales acciones empresariales

La captura de valor a través de conectar y obtener el conocimiento existente en el entorno, que se concibe de forma diferente a capturar la inteligencia organizada de este, es otro de los enfoques que un modelo de negocio debe considerar. En ambos casos, capturar el conocimiento o capturar la inteligencia organizada tiene como base el paradigma actual denominado de innovación abierta. Esta última es un atributo que el modelo de negocio debe contener y que se encuentra estrechamente relacionada a la gestión del conocimiento y al emprendimiento. Ahora bien, es importante considerar que la captura de valor del entorno depende en gran medida de la capacidad de absorción que el negocio (modelo) contiene o, estratégicamente, debe definir. Según Cohen & Levinthal (1990), Zahra & George (2002) y Lane et al. (2006), la capacidad de absorción es un constructo versado en la competencia de las empresas para identificar, absorber, asimilar, transformar, aplicar o explotar comercialmente conocimiento obtenido de fuentes externas a la organización. El modelo de negocio debe tener las capacidades para obtener el conocimiento de fuente externa, así como las capacidades para utilizar este a través de rutinas establecidas internamente y, de esta forma, obtener ventajas competitivas duraderas. Las rutinas organizacionales se establecen con el ejercicio regular de estas (Nelson & Winter, 1982), pero a ellas se deben agregar las habilidades y motivación del personal de la organización (Minbaeva, 2005). Descrito lo anterior, esta forma de capturar valor evoluciona del concepto de I&D&i (investigación, desarrollo e innovación) al de C&D, conectar y desarrollar (Huston & Sakkab, 2006), en el que son las redes de conocimiento extendidas hacia el exterior de la organización la base para la sostenibilidad y crecimiento del modelo de negocio. C&D consiste en encontrar las mejores ideas en el exterior y atraerlas hacia el interior de la organización, con el fin de mejorar y capitalizar las capacidades internas; esta forma de captura de valor debe convertirse en el modelo de innovación dominante del siglo XXI (Huston & Sakkab, 2006). La capacidad de absorción es un concepto estrechamente ligado al de gestión del conocimiento, este último componente imprescindible en la construcción de esta propuesta de modelo de negocio y al que posteriormente se retornará sobre similares bases a las expuestas hasta aquí.

3.2.3. Captura de inteligencia colectiva

Prahalad y Ramaswamy (2004) propusieron la cocreación de valor empresarial sobre la base de ser el conjunto de clientes organizados y la empresa los que cooperando generen valor, el cual satisfaga tanto a la empresa como a los propios clientes. Su propuesta es disruptivamente innovadora desde la perspectiva de reorientar totalmente la definición de la cadena de valor propuesta por Porter (1985); así, el concepto de cadena de valor evoluciona de ser un conjunto de actividades eslabonadas al interior de la organización y pasa a ser el punto de contacto que se encuentra en el límite de la frontera organizacional con el del conjunto de clientes organizados en torno a los productos y servicios de la propia organización. De este modo, "desde la perspectiva de la cocreación de valor, todos los puntos de interacción de la compañía y el consumidor son oportunidades, tanto para la creación como para la extracción de valor" (Prahalad y Ramaswamy, 2004, p. 143), por lo que la cocreación se enfoca en una interacción doble: creación de valor y extracción de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004). Esta es captura de valor de la inteligencia colectiva de consumidores que de forma espontánea u organizada trabajan en el diseño y mejora de sucesivas versiones mejoradas de productos o servicios de la empresa. En este sentido, el desafío en la construcción del modelo de negocio consiste en diseñar la experiencia a la que el cliente debe estar expuesto para que de forma voluntaria participe en la creación conjunta de valor. Esta propuesta es probablemente un quinto modelo de gestión que Hamel no incorpora en su libro The future of management (2007), pero que reúne todas las características para ser definido como tal. Los cuatro modelos de gestión que identifica Hamel (2007), en orden de aparición en el tiempo son, el de investigación centralizada de General Electric de 1900, el de análisis de rentabilidad financiera de DuPont de 1904, el de gestión de marca de P&G de 1932 y el de gestión de inteligencia de los trabajadores de Toyota de 1960. Asimismo, Hamel (2006) propone otros modelos de gestión relevantes en organizaciones innovadoras; sin embargo, son los modelos propuestos los que se han convertido en hitos de la gestión empresarial.

3.2.4. Captura de capacidades humanas de sobrevivencia

Los denominados negocios en la base de la pirámide tienen como sustento la captura de valor a través del capital social que poseen los pobladores de los niveles socioeconómicos más bajos. El concepto de capital social se enmarca dentro de la teoría de estrategias de vida que, a partir de la década de los sesenta (Arredondo y González, 2013), se propone como una alternativa a las teorías vigentes a esa fecha que sobre el estudio de la pobreza se realizaban y según la cual son los sectores más pobres de la población los que poseen dicho capital para salir del estado de carencia material en el que se encuentran. El concepto de capital social cobra mayor relevancia a partir de la década de los ochenta en Latinoamérica bajo la denominación de estrategias familiares de vida (Arteaga, 2007) o estrategias de existencia (Sáenz y Di Paula, 1981). Como lo indican Mutis y Ricart (2009), Mutis (2011) y Ancos (2011), solo se puede hablar de negocios inclusivos, es decir, de los que se encuentran en la base de la pirámide, cuando los pobladores con mayores carencias participan activamente en la generación y apropiación de ese valor y no, cuando solo contribuyen desde la perspectiva económica. Esta es la teoría que conceptualmente se encuentra en la base de la propuesta que Prahalad (2002) desarrolla en sus investigaciones sobre cómo solucionar, desde la perspectiva comercial, el problema de la pobreza en los sectores socioeconómicos de mayor necesidad lo que, además, ha provocado que se replantee el paradigma según el cual los negocios solo pueden tener viabilidad si existe una transacción económica; en otras palabras, si la captura de valor es solo económica.

La teoría de estrategias de vida o de medios de vida sostenibles (MVS) que desarrolla conceptualmente Chambers en la década de los ochenta y que posteriormente complementa con Conway a inicios de la década de los noventa (Elliot, 2008), plantea que los pobres desarrollan una serie de estrategias recurriendo a los recursos que tienen al alcance para poder sobrevivir, estos recursos se concentran en el capital social que poseen y que les permite sobreponerse a las condiciones adversas que tienen que enfrentar. Este enfoque "aporta un análisis multidimensional al análisis de la pobreza al incorporar al estudio de las familias rurales un conjunto de atributos de orden social, cultural y natural" (Ávila y Ramírez, 2015, p. 60). El capital social al que hace referencia esta teoría asume diferentes formas de acuerdo con las circunstancias;

una de esas son las redes sociales, que son una manera de organización social que facilita la supervivencia y que consiste en un conglomerado de redes de intercambio que basan su funcionamiento en normas de reciprocidad y confianza, constituyendo el mecanismo de supervivencia básico, según Lomnitz, citada por Maya (2003). Otra forma de capital social se concreta en el denominado "pandero", modalidad muy popular en Latinoamérica con diversos nombres por países o regiones en todos los grupos sociales, aunque en mayor medida en los grupos de menores recursos en los cuales se utiliza como un medio de ahorro financiero. Se han mencionado solo estos casos, entre muchas otras formas existentes, porque son precisamente estas a las que de manera expresa se hace referencia cuando se explican ejemplos de negocios que han innovado en su modelo para ingresar a la base de la pirámide.

Desde la perspectiva de la teoría de estrategias de vida se enfoca la pobreza como multidimensional y no simplemente como un déficit, pues esta considera la pobreza como un recurso y no como una carencia (Kay, 2007). Esta característica es la que permite abordar la base de la pirámide como una oportunidad y no como un problema, además de que posibilita desarrollar el concepto de negocios inclusivos y; por lo tanto, la captura de valor que realiza el modelo de negocio innovador enfocado en este sector de la economía.

3.2.5. Captura de data conectada

La última forma que se ha identificado de cómo captura valor un modelo de negocio es la que consiste en la captura de data conectada. Este paradigma que desde la perspectiva del marketing se propone conceptualmente a través del costumer relantionship management (CRM) con las primeras definiciones propuestas por Berry (1983) y Grönroos (1997), que posteriormente Renart (2004) esquematizó en ocho etapas necesarias para su aplicación y Silvestre (2013) lo concretó en el concepto de fidelización de clientes, cobra dimensiones mayores cuando se configura desde la perspectiva del modelo de negocio a través de lo que hoy se denomina transformación digital y sus derivaciones (Sánchez, 2018).

La transformación digital es el vertiginoso cambio que sufre la sociedad actual en el sentido de generar, acumular y analizar grandes volúmenes de

datos producto de la conexión de todos los actores sociales: personas, cosas, organizaciones y Gobierno (Sachon, 2017). Esta tiene como base la densidad digital, la misma que se sustenta en las conexiones y los datos, los que producto del avance tecnológico se han incrementado exponencialmente. La captura de grandes volúmenes de datos analizados y transformados en información, luego son convertidos en decisiones, con base en la avanzada tecnología actual; es lo que se denomina big data y que concreta su aplicación y utilidad en la empresa a través del nuevo paradigma industrial conocido como Industria 4.0 (Sachon, 2017; Sánchez, 2018). Aquí es donde surge el internet de las cosas (IdC) como base del paradigma comentado líneas arriba.

Considerando los elementos en la arquitectura de la transformación digital, constituida por el dominio del modelo de negocio y el dominio de la densidad digital, es factible afirmar que un modelo de negocio se puede modelar (Zamora, 2017). La última afirmación se puede concretar por la separación existente entre ambos dominios, y es en el dominio del modelo de negocio constituido por la capa de captura de valor y la capa de creación de valor en donde se puede identificar claramente la naturaleza esencial de todo modelo de negocio: creación y captura de valor; de la creación o generación de valor se han ocupado muchos autores, sobre la captura de valor, es muy escaza la literatura específica.

Esta última modalidad de captura de valor, denominada data conectada, solo es factible mediante la utilización de una plataforma tecnológica multilateral, tal como lo definen Osterwalder y Pigneur (2011), pues se constituye como uno de los tipos de modelo de negocio que existe según la clasificación que proponen.

Así, los diversos modelos de negocio capturan valor mediante la utilización única o combinada de alguna de estas cinco formas expuestas. La captura de valor económico es común a todo modelo de negocio que requiere sostenibilidad, por lo que este encuentra en toda combinación empresarial; no obstante, el modelo de negocio innovador es el que captura valor mediante alguna de las otras formas indicadas, solas o combinadas. En esta propuesta se enfatiza que la captura de valor es una característica propia e inherente al concepto de modelo de negocio y es esta la que define el atributo innovador al modelo de negocio que se proponga.

3.3. Elecciones y consecuencias

Un modelo de negocio está constituido por elecciones deliberadas que se realizan durante el desarrollo y operatividad de un negocio y en las consecuencias derivadas de dichas elecciones (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; 2010; 2011). Las elecciones se realizan en todos los niveles organizacionales y en todas las áreas del negocio. Las elecciones pueden ser de naturaleza estratégica, directiva u operativa; asimismo, están alineadas a la visión y misión de la empresa y contenidas dentro de la cultura empresarial y, aunque en la práctica no siempre se encuentre esta coincidencia, dichas elecciones continúan configurando el modelo de negocio de forma explícita o implícita.

Las consecuencias se materializan en aspectos como volúmenes de ventas, participación de mercado, rentabilidad, utilidad e infinidad de otros aspectos a todo nivel en la organización. Las elecciones que generan consecuencias positivas y permiten el crecimiento y desarrollo de la organización dan lugar a círculos virtuosos, estos son por analogía lo mismo que Nelson & Winter (1982) definieron como rutinas organizacionales . Estos círculos virtuosos o rutinas organizacionales se convierten con el tiempo en consecuencias rígidas, las que le confieren identidad al negocio convirtiendo los recursos en capacidades y estas en ventajas competitivas. Sin embargo, también sucede lo contrario; es decir, las capacidades son utilizadas para obtener los recursos necesarios que permitirán con el tiempo obtener una ventaja competitiva. La ventaja competitiva es única y le permite a la organización diferenciarse y conseguir mejores resultados que sus competidores (Hamel y Prahalad, 1999). Las consecuencias rígidas son intangibles, a diferencia de las consecuencias flexibles que son tangibles en los procesos o acciones rutinarias que se producen con el devenir del modelo de negocio.

Las elecciones se sustentan en el conocimiento existente en la organización (Senge, 1998) y en las capacidades desarrolladas a partir de los recursos dispuestos. Bajo esta perspectiva, las elecciones responden a la siguiente clasificación propuesta por Casadesus-Masanell & Ricart (2010):

- Elecciones como políticas de funcionamiento: forma que toman las operaciones y cómo es que funcionan en concordancia con las políticas y

elecciones realizadas por la propia organización. Ejemplo de estas son las elecciones hechas sobre los sueldos de empleados, canales de distribución elegidos, sistemas de almacenamiento, entre otros.

- Elecciones como activos: bienes tangibles sobre los que invierte o desinvierte la organización. Infraestructura de planta, equipos, maquinaria, software, edificios, entre otros son ejemplo de estos.
- Elecciones como gobernanza: estructuras de gobierno que se crean para darle continuidad y viabilidad a la organización. Dentro de esta se encuentran los contratos, concesiones, alianzas estratégicas, entre otros.

Por último, un aspecto de mucha importancia que se debe tener en cuenta en la evaluación de un modelo de negocio es la bondad o efectividad del mismo. La bondad de un modelo de negocio no puede evaluarse de forma aislada, sino en relación a los modelos de negocio existentes en el entorno y, en consecuencia, a su interacción con ellos (Ricart, 2009).

3.4. Efectividad del modelo de negocio

En el caso de la efectividad del modelo, para evaluar esta se deben tener en cuenta las siguientes características (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007):

3.4.1. Alineamiento con los objetivos

El modelo de negocio debe estar orientado en todas sus elecciones con los objetivos que la organización ha definido para su desarrollo. Los objetivos claramente definidos permitirán que el modelo esté alineado a ellos. Esta es una primera medida de cuán efectivo es el modelo de negocio que se ha puesto en práctica.

Las elecciones complementarias alrededor de las elecciones iniciales generan una sinergia que le permite a la organización alcanzar con mayor probabilidad de éxito los objetivos propuestos, a este concepto se le denomina refuerzo. Ahora bien, también se da el virtuosismo, donde la existencia de círculos virtuosos dentro de la organización le permite generar consecuencias flexibles, inicialmente, y luego consecuencias rígidas que orientan el modelo

al desarrollo, mediante la entrega y captura de valor en cualquiera de las formas expuestas anteriormente. Asimismo, se menciona la robustez, la cual determina que la viabilidad de un modelo de negocio es consecuencia de la coherencia y consistencia en el funcionamiento de los diferentes elementos que lo constituyen; así como del todo en interacción con los diferentes elementos.

Por otra parte, la evaluación de la viabilidad o sostenibilidad de un modelo de negocio se realiza en función al análisis de las cuatro amenazas que atentan contra él y que son propuestas por Ghemawat, citado por Mutis (2011):

- Imitación: Riesgo de copia por un modelo competidor de todo o en parte de lo bueno que realiza una organización. Las barreras que impiden con mayor solvencia la copia de un modelo de negocio son las consecuencias rígidas.
- Apropiación. Riesgo asociado a la captura de valor que un modelo competidor realiza del valor que le corresponde a otro modelo de negocio.
- Sustitución. En el intercambio generado con otros modelos de negocio se puede dar una sustitución de valor cuando la posición de alguno de ellos se torna dominante, abandonando el equilibrio que se debe mantener.
- Complacencia. La rutina provoca que la organización pierda la perspectiva de la competencia, con lo que se pueden desperdiciar oportunidades para captar valor y, de esta manera, en el tiempo, perder competitividad.

Para entender el modelo de negocio como la concreción de la estrategia, este debe ser captado como un "delicado proceso de ajuste basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos" (Demil y Lecocq, 2009, p. 88), siendo que los cambios que se generen en las ofertas e ingresos darán lugar a nuevos modelos de emprender empresa.

3.5. Emprendimiento, innovación y conocimiento

Estos tres atributos del modelo de negocio están estrechamente relacionados, considerando que el emprendimiento en el modelo solo se puede

concebir y concretar a través de la innovación en el punto en el que la idea da origen al negocio y, además, en la continua innovación que desarrolla el emprendedor que mantiene el control del proyecto emprendido. El elemento que permite relacionar los atributos de emprendimiento e innovación en el modelo de negocio es el conocimiento, este es fuente de innovación y motor del emprendimiento. La interrelación entre los tres atributos puede ser mejor entendida a través de la coherencia dinámica existente entre los diferentes componentes y recursos utilizados por el modelo de negocio (Demil y Lecocq, 2009; 2010), tanto como por la posición que ocupa dentro de la red de valor en la cual se encuentra inmerso y que le permite relacionarse con otros modelos. Así, la innovación puede ser considerada como atributo principal e indispensable dentro de la concepción dinámica de modelo de negocio; además, de conferirle al mismo la posibilidad de ser sostenible en el tiempo.

Sobre innovación y gestión de conocimiento se ha expuesto anteriormente cuando se ha hecho referencia a cómo el modelo de negocio capta valor a través del paradigma de innovación abierta. La esencia de dicho paradigma radica en la gestión del conocimiento enfocada hacia la innovación del negocio. Esta gestión consiste en una serie de "procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento, y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo" (Rodríguez, 2006, p. 29). El conocimiento que poseen los integrantes de una organización se convierte en la inteligencia de esta y; por consiguiente, en fuente de ventaja competitiva (Nonaka et al., 1996; Senge, 1998), de tal forma que la cultura organizacional orientada a la creación de conocimiento es base de la dinámica que se genera en el modelo de negocio y origen de las capacidades dinámicas que la organización desarrolla (Teece et al., 1997). Así, la innovación que se lleve a cabo en un modelo de negocio debe procurar que este capture, desarrolle y reproduzca tanto la innovación como los círculos virtuosos; en otras palabras, las rutinas de creación de conocimiento, las cuales son establecidas a partir de procesos de aprendizaje específicos, los mismos que son complicados si se desean imitar (consecuencias rígidas), lo que representa una ventaja estratégica (Lewin et al., 2008).

Por otro lado, la innovación en el modelo de negocio de una organización le permitirá adecuarse a los cambios en el tiempo, adoptando diversas configuraciones empresariales y legales, y subsistiendo a pesar de los cambios en el entorno de tal forma que:

> El éxito sostenido no depende tanto de la identificación e implementación de un modelo de negocio que en un determinado negocio puede ser adecuado, sino de la capacidad de la compañía de estar continuamente modificándolo para maximizar el valor generado y su capacidad de apropiarse de una parte significativa del mismo, así como de la capacidad de cuestionar de forma radical, si es preciso, el modelo aplicado. (López et al., 2018, p. 12)

El emprendimiento en sus diferentes etapas de decisión es otro de los atributos del modelo de negocio y que tiene particular relevancia. Según Hisrich, citado por Cervilla y Puente (2013), el emprendimiento viene a ser un proceso desarrollado "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" (p. 290). El concepto de modelo de negocio contiene implícitamente el atributo de emprendimiento, mediante este se le ha dado existencia concreta al negocio o empresa, el mismo que puede ser identificado en alguna de las etapas de decisión a las que hacen referencia Morris et al. (2005). Estas etapas de decisión son tres: la etapa inicial de emprendimiento en donde se genera la idea e innovación de la cual surge el negocio; la etapa de propiedad, en la cual se desarrollan las ideas innovadoras para que el modelo de negocio se concrete, crezca y genere ingresos suficientes que le permitan alcanzar la siguiente etapa, y la etapa de las reglas, en la cual se desarrolla el marco de políticas, reglas y normas que le otorgan sostenibilidad al negocio y que le permite al modelo de negocio establecido ser sustentable en el tiempo. Como lo mencionan López et al (2013), toda empresa grande hoy en día comenzó en algún momento como un emprendimiento; inclusive, sectores completos como el del automóvil o electrónica, impensados hace varias décadas, hoy son sectores con mucho desarrollo gracias a haber puesto en práctica en

sus inicios un innovador modelo de negocio para las nuevas ideas surgidas (López et al., 2018.). Las etapas identificadas por Morris et al. (2005) están correlacionadas con las etapas de vida empresarial que propone Adizes (2004) en lo que este último denomina ciclo de vida de las organizaciones y que se ve reflejado en el equilibrio flexibilidad - control existente en las mismas; este autor también manifiesta que todo inicio emprendedor se caracteriza por la excesiva flexibilidad en la toma de decisiones, pero esto le permite a la organización crecer y desarrollarse. Paulatinamente aparecen las normas de gestión, etapa de la propiedad, con el consiguiente incremento en los ingresos por la consolidación del modelo de negocio propuesto gracias a la innovadora idea inicial. Posteriormente, en la etapa final, aparecen las reglas para el control burocrático del negocio o empresa, esta coincide con la etapa de reglas de Morris et al. (2005) y que permite la sostenibilidad del modelo de negocio, aunque Adizes (2004) sostiene que el ingreso a esta etapa conlleva el inicio de la etapa final de decadencia y muerte organizacional si es que no se restringe a lo estrictamente necesario el uso de dichas normas o reglas.

El modelo completo de emprendimiento que proponen Morris et al. (2005) implica la combinación de las tres etapas de decisión mencionadas anteriormente con seis componentes del propio modelo de negocio: propuesta de valor, clientes y mercados, capacidades y procesos, posicionamiento y estrategia, modelo de ingresos y evolución, ambiciones y expectativas. Este último componente de ambiciones y expectativas es el que, por una baja propensión al riesgo del emprendedor, condiciona el crecimiento y desarrollo del negocio para que se pueda convertir en una empresa mediana y después grande, que sea competitiva a nivel nacional o internacional, pasando de la etapa de subsistencia a la de ingresos, luego a la etapa de crecimiento, para posteriormente llegar a la de especulación.

En este proceso de emprendimiento le corresponde un papel relevante al emprendedor, que según el Global Entrepreneurship Monitor (2017), se le define como una persona capaz de percibir una oportunidad y asumir los riesgos existentes para crear nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores. Es importante puntualizar los aportes de Schumpeter, citado por Montoya (2004), cuando habla del empresario como la persona que tiene la capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas

combinaciones de medios de producción, es decir, "la persona que sea capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas" (p. 211). Lo que ambos autores definen como empresario es lo que bien se puede denominar emprendedor, el que pone en práctica una idea y de forma sostenida define un modelo de negocio que, en condiciones adecuadas, subsiste en el tiempo.

IV

ALCANCES SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO DE LA ONG "CRECIENDO"

La precaria gestión de las organizaciones no gubernamentales (las ONG), en Latinoamérica y en particular en Perú, no les ha permitido alcanzar, en su mayoría, los objetivos sociales para los cuales fueron creadas. Es probable que los intereses particulares de sus promotores se hayan superpuesto a los intereses sociales de las mismas o, también, que el modelo de gestión no haya sido lo suficientemente efectivo para alcanzar los objetivos previstos. No obstante, si existen algunas organizaciones de esta naturaleza que han alcanzado sus metas y cumpliendo con sus fines se mantienen vigentes y, aún más, expandiéndose. Este último es el caso de la ONG "Creciendo", la misma que cumpliendo con sus objetivos sociales ha emprendido actividades empresariales complementarias que le permiten ser sostenible y viable en el tiempo. Siendo excepcional el caso de esta ONG, resulta relevante identificar las razones por las cuales esta organización ha podido cumplir con los fines sociales para los cuales fue creada. Solo se puede tener una observación al respecto, teniendo fines sociales la ONG en mención y siguiendo las tendencias vigentes, debería haber ingresado a la base de la pirámide, pero no lo ha hecho; es decir, todavía no ha ingresado a los sectores más pobres de la población integrándolos a su cadena de valor. Esta particularidad está incluida dentro del análisis a desarrollar y que permitirá entender con mayor amplitud el fenómeno expuesto. El concepto de base de la pirámide está reconocido y ampliamente utilizado en la literatura empresarial gracias a las investigaciones de Prahalad y Hart (1999), Hart y Milstein (2003), y Prahalad (2002; 2012a; 2012b).

La forma más adecuada para entender la lógica de funcionamiento de una organización es entender su modelo de negocio, concepto que a pesar de ser antiguo (Ricart, 2009) y ser muy utilizado actualmente en el ámbito empresarial, se puede comentar que "la literatura académica sobre este tema se encuentra fragmentada y algo confusa por las numerosas y, en ocasiones, inconsistentes definiciones" (Galeano, 2014). En ese sentido, si no se tiene una clara definición de lo que se entiende por modelo de negocio, no va a

ser factible hacer un real análisis de la ONG "Creciendo", por lo que resulta importante realizar una evaluación del concepto de negocio expuesto, para luego emprender el análisis de la organización, pues, como ya se mencionó, si no se tiene claro el modelo de análisis a utilizar, no se puede realizar con propiedad el análisis del objeto en cuestión. Este es, precisamente, el método que se propone realizar en este estudio; elaborar un concepto teórico del modelo de negocio que debe ser considerado como el más apropiado, comparándolo con el modelo de negocio empírico de la ONG e identificando, a través de esta comparación, las virtudes y deficiencias del modelo de la ONG y concluyendo a partir de esta.

4.1. Objetivo general

Aplicar el método de análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo", identificando las razones por las cuales no ha ingresado en la base de la pirámide en el año 2018.

4.1.1. Objetivos específicos

- Identificar el modelo de negocio de la ONG "Creciendo".
- Establecer una propuesta propia del concepto de modelo de negocio.
- Aplicar el método de análisis al modelo de negocio de la ONG "Creciendo".
- Analizar el modelo de negocio de la ONG "Creciendo".
- Identificar las razones por las cuales la ONG "Creciendo" no ha ingresado en la base de la pirámide.

4.2. Hipótesis

Siguiendo lo propuesto por Borobia (2004), se propone una hipótesis preliminar que, de forma muy vaga y general, guíe el inicio de la investigación para luego ir formulando hipótesis de revisión conforme se vaya avanzando en la recolección y análisis de datos adicionales, hasta llegar a una hipótesis final y a la conclusión de esta investigación.

La hipótesis formulada en el sentido expuesto es la siguiente: "El método propuesto permite analizar el modelo de negocio de la ONG "Creciendo", identificando la razón por la cual no ha ingresado en la base de la pirámide en que no captura otro valor diferente al económico".

La hipótesis propuesta se ha formulado mediante una generalización empírico-inductiva por inducción del conocimiento previo sobre el tema de investigación (Sierra, 1986), estableciendo una proposición equivalente a una oración declarativa (Pájaro, 2002).

4.3. Unidad de análisis

Caso único de análisis, pero con subunidades de estudio. La ONG "Creciendo" está compuesta por varias unidades de negocio; no obstante, el análisis se realizará en forma global considerando la organización en su totalidad como una única unidad de análisis. Cabe recalcar que en el desarrollo de la investigación se encontró que son dos los modelos de negocio que coexisten en la organización: el modelo de negocio social y el modelo de negocio empresarial. Así pues, en la investigación se desarrolla el análisis particular para cada uno de ellos. El diseño utilizado según Yin, citado por Giménez (2012), es el denominado de tipo 2: diseño de un solo caso, pero con subunidades de análisis contenidas dentro de este.

4.4. Nivel de investigación

La investigación es de naturaleza exploratoria porque se busca examinar un tema poco estudiado (Coria et al., 2013), como es el que se refiere al constructo denominado modelo de negocio; asimismo, porque a través del estudio se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico desarrollado más adelante y la realidad objeto de estudio (Martínez, 2006), es decir, el modelo de negocio de la ONG.

4.5. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica, conforme a su finalidad, pues busca enriquecer el conocimiento teórico que sobre el concepto de modelo de

negocio se tiene a la fecha y no es aplicada, pues no busca conocimientos específicos ni la resolución de algún problema práctico (Bunge, citado por Coria et al., 2013).

Además, la investigación que se va a desarrollar es de naturaleza cualitativa porque no busca cuantificar, sino comprender, además de profundizar en el entendimiento y las interioridades del constructo denominado modelo de negocio (Del Cid, Méndez y Sandoval, citados por Coria et al., 2013); asimismo, porque se pretende desagregar la data obtenida en la investigación para reordenarla luego en categorías que permitan su comparación con otra dentro de la misma categoría o entre categorías diferentes. Dichas categorías se obtendrán a partir de la teoría existente generada de forma inductiva durante el desarrollo de la investigación y la data que se obtenga se plasmará a través de conceptos relacionados al tema de investigación (Maxwell, 2012).

Según la fuente de datos, el diseño de la investigación es de naturaleza empírica porque tiene por objeto el estudio de una determinada realidad observable (el modelo de negocio de la ONG "Creciendo") a través de la técnica de observación simple, lo que permite obtener datos, mediante los sentidos. Asimismo, si bien se utilizan documentos de fuente secundaria, tanto como información de fuente primaria, no se puede categorizar esta investigación como documental o bibliográfica porque el fin de esta última es el estudio de la realidad empírica de forma indirecta (Sierra, 1986); lo que no se pretende realizar, únicamente, durante el desarrollo de esta investigación.

Por último, por el alcance temporal de la investigación o por el número de veces que se pretende medir la variable, esta es de naturaleza transversal, es decir, considera un momento único en el tiempo.

4.6. Variable de estudio

Respecto a las variables, como lo indica Martínez (2006), lo relevante en un estudio de caso no está en el análisis de los elementos específicos y predeterminados, sino en las relaciones existentes entre ellos y sus consecuencias para el objeto en estudio. En este caso se puede identificar la presencia de una sola variable en la investigación desarrollada: El método de análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo"; en otras palabras, resulta ser una investigación univariable.

4.7. Método de investigación

El método a utilizar es el de análisis de caso con el propósito de establecer una generalización analítica, también denominada inducción analítica, en la que se busca contrastar los resultados empíricos obtenidos en el estudio de caso con una teoría previamente desarrollada (Yin, 1994), para, posteriormente, proponer una nueva teoría sobre el tema de investigación. Con mayor precisión, se puede señalar que metodológicamente el caso de estudio a desarrollar es de naturaleza instrumental (Yin, 2011), es decir, los hallazgos de esta investigación pueden ser extendidos y utilizados en el análisis de otras organizaciones y los nuevos conceptos teóricos propuestos pueden ser utilizados en el campo de la estrategia organizacional.

Las etapas metodológicas a seguir en este estudio son las siguientes:

a. Revisión de la literatura sobre los aspectos relevantes de la investigación propuesta con la finalidad de establecer proposiciones iniciales que guíen el trabajo a realizar en etapas posteriores.

b. Trabajo de campo: Recolección de información en la propia organización mediante la utilización de las siguientes técnicas:

   - Entrevista personal estructurada y no estructurada a personal de la organización.
   - Revisión de documentación explicativa y descriptica de las actividades de la organización.
   - Revisión de estudios anteriores sobre la naturaleza del comportamiento de los miembros de la organización.
   - Observación participante de las actividades de la organización.

c. Estructurar y organizar los datos e información obtenida conforme a las proposiciones realizadas en la revisión inicial de la literatura.

d. Proponer y desarrollar un concepto propio de modelo de negocio mediante la identificación de características y atributos cuya base sean propuestas teóricas anteriores de mayor relevancia en la línea de pensamiento a establecer.

e. Aplicar un método de análisis del modelo de negocio de la ONG, estructurado este último con base en la información sistematizada, con el concepto de modelo de negocio propuesto y cuya finalidad es la de evaluar el modelo empírico de la organización.

f. Analizar el modelo de negocio empírico de la ONG concluyendo a partir de este e identificando las razones por las cuales no ha ingresado en la base de la pirámide.

4.8. Pruebas de validez y confiabilidad

4.8.1. Validez de construcción

- Uso de múltiples fuentes de evidencia.
- Establecimiento de la cadena de evidencia.
- Revisión del reporte preliminar por informantes clave.

4.8.2. Validez interna

- Establecer patrones de comportamiento de la organización.
- Construcción del modelo e identificación de capacidades.

4.8.3. Validez externa

- Comparación del modelo teórico propuesto con la teoría válida pertinente sobre modelo de negocio.

4.8.4. Fiabilidad

- Uso de técnicas válidas para recolección de información.
- Sistematización de información proveniente de varias fuentes del caso en estudio.

4.9. Análisis e interpretación de resultados

El método que se propone en esta sección para el análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo" consiste en comparar sistemáticamente el modelo de la ONG con el concepto teórico de lo que se entiende por modelo de negocio y que se ha desarrollado en esta investigación. Por lo anterior, el tipo de estudio al que responde es el exploratorio o formulativo aplicado mediante el método de investigación inductiva, es decir, se busca crear alguna ley dentro del conocimiento empresarial a partir de los hechos observados, producto del método aplicado y mediante la generalización del comportamiento identificado en la ONG en estudio (Behar, 2008).

Para aplicar el método se va a utilizar como guía la matriz mostrada en la Figura 18 compuesta por atributos y características, los mismos que configuran el concepto de modelo de negocio y que también se han utilizado para proponer el propio concepto del constructo en mención. Los atributos considerados son creación, entrega y captura de valor, red de valor, recursos y capacidades, innovación, organización, efectividad, gestión del conocimiento y creatividad. Mientras que las características consideradas son cadena de valor, estrategia, ventaja competitiva, dinámica, decisiones, estructura de costos y beneficios, alineado con objetivos, refuerzo, virtuosismo y, finalmente, robustez. La matriz orienta a pensar en el modelo de negocio en términos de estrategia, estableciendo la guía para considerar que el modelo de negocio es la concreción de la estrategia empresarial observada desde una determinada perspectiva. La perspectiva estratégica en mención es la de recursos y capacidades (RBV), la misma que permite entender la lógica de esta propuesta; sin embargo, no sucede lo mismo si el enfoque se realiza desde la perspectiva de la organización industrial (IO), desde la cual el concepto de modelo de negocio de la ONG y su estrategia se constituyen en la práctica en constructos diferentes.

4.9.1. Modelo de negocio y ventaja competitiva

Las teorías o paradigmas estratégicos que a la fecha se han formulado, la de IO y la de RBV tienen enfoques diferentes, aunque complementarios, pero en ningún caso opuestos. En el enfoque de la RBV, los recursos son la base para desarrollar cualquier estrategia, sin ellos no puede existir ninguna posibilidad

de competencia, toda organización posee recursos, pero para que se constituyan en los recursos que la estrategia organizacional requiere deben ser heterogéneos, además de valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y sostenibilidad de las ventajas competitivas (Cardona, 2011). Por su parte, Peteraf (1993) enfatiza en la heterogeneidad de los recursos como la condición más importante e indispensable para obtener una ventaja competitiva, aunque no suficiente. Por esta razón es que el modelo completo comprende cuatro aspectos: la heterogeneidad, la que provee las rentas o ingresos a la organización; la imperfecta movilidad de recursos, lo que permite la sostenibilidad de los ingresos dentro de la organización y a lo largo del tiempo; los límites ex ante a la competencia, en donde los ingresos generados no compensan los costos y los límites ex post a la competencia, aspecto en el que el flujo de ingresos posibilita la sostenibilidad de la organización.

Por otro lado, las actividades son las acciones que se desarrollan con los recursos; sin las actividades los recursos no tienen utilidad, así como las actividades sin recursos no tienen sustento. Se requiere de recursos y actividades como una nueva manera de formular la estrategia competitiva en las organizaciones (Del Sol, 2014). La correcta organización y utilización de recursos genera capacidades, estas se constituyen en las que Casadesus-Masanell (2004) y Casadesus-Masanell & Ricart (2007; 2010; 2011) denominan consecuencias flexibles y consecuencias rígidas, analizadas con anterioridad. A su vez, entendiendo la naturaleza de las consecuencias rígidas se puede afirmar que estas tienen la misma identidad que los denominados círculos virtuosos que se generan en la organización y que se constituyen en la base de la ventaja competitiva. Los círculos virtuosos se deben entender como actividades que de forma recurrente se realizan en la organización y que le proporcionan a ella características distintivas y de naturaleza estratégica; es decir, que estas son las actividades en donde se genera y captura valor para sostener la ventaja competitiva que toda organización debe tener y que todo buen modelo de negocio debe contener para ser más robusto (Ricart, 2014). Por eso, Casadesus-Masanell (2004) y Casadesus- Masanell & Ricart (2007) indican que para competir se debe intervenir en los círculos virtuosos del competidor para tratar de desarticularlos; o sea, desarmar la estrategia que le puede conferir una ventaja competitiva al competidor. Así, se puede definir el concepto de estrategia como la organización de recursos y la utilización de

capacidades a través de actividades recurrentes con la finalidad alcanzar los objetivos propuestos. Conforme a esta, la definición de modelo de negocio y estrategia es muy similar, pues ambas se orientan a la generación y captura de valor. Esta es la línea conceptual de cómo se analiza el modelo de negocio de "Creciendo". En la Figura 19 se puede ver cómo se integran las tres teorías estratégicas base de la investigación a partir de sus elementos constitutivos.

Figura 19

Integración de las teorías estratégicas de recursos y capacidades (RBV), organización industrial (IO) y modelo de negocio



En la literatura académica sobre modelos de negocio no se hace referencia a la coexistencia de dos modelos en una misma organización, lo que se evidencia en la propuesta que se realiza de este constructo y a base de la cual se desarrolla el análisis del modelo de negocio de la ONG; sin embargo, el caso de "Creciendo" ha permitido identificar en la realidad tal condición. Aún más, cada modelo constitutivo de la organización, el modelo social y el modelo

empresarial, al ser analizados en forma independiente han respondido muy bien pudiendo encontrar en cada uno de ellos los atributos y características utilizados para definir la propia propuesta de este. Ambos modelos integrados se pueden ver en la Figura 20, en la que los puntos de apoyo que permiten el contacto e integración son las denominadas consecuencias rígidas, tanto de uno como de otro modelo; lo que, adicionalmente, permite identificar círculos virtuosos mayores que entrelazan elecciones de uno y otro modelo, así como consecuencias que se generan en ambos.

Los dos modelos de negocio interactúan armónicamente en una sola organización reforzándose mutuamente a través de círculos virtuosos mayores; en ese sentido, la mayor integración entre ambos modelos de "Creciendo" es consecuencia de la existencia de mayor cantidad de consecuencias rígidas similares. La interacción entre ambos modelos, a través de las consecuencias indicadas, define la viabilidad y sostenibilidad de la organización en el tiempo. Adicionalmente, se podría enunciar que existe transferencia de conocimiento entre un modelo y otro, y en línea con la propia propuesta expuesta en el capítulo anterior, hablar de capacidad de absorción entre los modelos, pero, en este caso, se tendría que referir a la capacidad de absorción relativa, de acuerdo con Lane y Lubatkin, citados por Camisón y Forés (2014), y no a la capacidad de absorción absoluta (Cohen y Levinthal, 1990).

Como se ha podido observar, el modelo de negocio de la ONG "Creciendo" es un constructo, concepto adoptado con el propósito específico de ser estudiado en forma deliberada y específica (Kerlinger, 2002), el cual integra diversas teorías del ámbito organizacional, como es el caso de la teoría de recursos y capacidades (RBV), la de innovación abierta, la de gestión del conocimiento, la de capacidad de absorción, la de rutinas organizacionales, la del arrow core y la de estrategia. Esta conjunción de teorías provoca que este constructo sea muy utilizado en el ámbito empresarial y académico para expresar diferentes ideas, aunque en algunos casos puedan ser imprecisas y hasta contradictorias, pero cubriendo un amplio espacio por la complejidad actual de las organizaciones.

4.9.2. Círculos virtuosos y conocimiento

Los círculos virtuosos son base de la estrategia expuesta por el modelo de negocio de la ONG "Creciendo", por lo que conectar los círculos virtuosos de

los modelos de negocio individuales en círculos virtuosos mayores le confiere a la organización mayor efectividad mediante la característica denominada virtuosismo, además de conferirle mayor consistencia. Son cuatro las consecuencias rígidas, en ambos modelos, las que conectan las elecciones y también los círculos virtuosos. La consecuencia rígida de aprendizaje ha generado un círculo virtuoso mayor compuesto de la siguiente forma: aprendizaje - emprendimiento - creación de unidades productivas - gestión técnico profesional - ingresos - rentabilidad - alianzas institucionales y empresariales - talleres de operación / servicio comercial - incursión en nuevas actividades productivas - aprendizaje - replicabilidad y escalabilidad (arrow core) - infraestructura e instalaciones de talleres productivos - producción de bienes y servicios comerciales - aprendizaje. Este es un círculo virtuoso mayor que en su extensión recorre ambos modelos. La consecuencia rígida de replicabilidad y escalabilidad (arrow core) que forma parte del circulo expuesto anteriormente, también genera otro círculo virtuoso mayor que abarca ambos modelos de negocio: replicabilidad y escalabilidad (arrow core) - producto genérico poco elaborado y fácil de replicar - diseño - contratación / relación con especialistas - conocimiento en producción de prendas textiles - replicabilidad y escalabilidad (arrow core) - infraestructura e instalaciones de talleres productivos - formación en actividades productivas - inclusión social - orientación y formación de jóvenes y adultos - replicabilidad y escalabilidad (arrow core). Estos son círculos virtuosos generales y extensos, impresión que deriva de esta investigación es que círculos más extensos son más consistentes, duraderos y efectivos, confiriéndole al modelo de negocio de "Creciendo" mayor efectividad; sin embargo, no existe evidencia empírica al respecto, por lo que esta queda como una de las líneas de investigación a futuro y que parcialmente será comentada más adelante. La sensibilidad social es otra de las consecuencias rígidas que conecta ambos modelos de negocio; no obstante, no genera un círculo virtuoso mayor, lo que lleva a afirmar que la conexión de una consecuencia rígida en dos modelos de negocio complementarios no conlleva, necesariamente, la ampliación a círculos mayores. La generación de círculos virtuosos mayores resultaría ser una característica de la consistencia en el complemento de modelos de negocio diferentes dentro de una misma organización u organizaciones estratégicamente integradas.

Otra de las consecuencias rígidas que relaciona ambos modelos es el conjunto de relaciones institucionales o alianzas institucionales y empresariales; sin embargo, como en otro caso anterior, no genera un círculo virtuoso mayor. La propuesta de

modelo de negocio expuesta en esta investigación no contempla de forma explícita la existencia de los círculos virtuosos, aunque sí expone el tema de innovación y gestión de conocimiento, el mismo que tiene estrecha relación con los círculos indicados.

Observando el modelo de negocio social y el modelo de negocio empresarial, como también sucede en el modelo de negocio integrado o general, se pueden identificar potenciales círculos virtuosos, pero que no llegan a concretarse. Esto se visualiza cuando se siguen rutas de elecciones y consecuencias que no llegan a cerrarse o cuando se siguen rutas que se extienden demasiado y no se conectan de nuevo con el origen. Estos potenciales círculos virtuosos se deben concretar en algún momento; no obstante, no se tiene un tiempo definido para tal ocurrencia, ni las condiciones que deban suceder para la cristalización de ellos. Hipotéticamente se puede afirmar que se requieren elecciones que al incorporarse a alguno de los círculos potenciales permitan el cierre de los mismos o conexión del origen con el fin, con lo cual ese círculo se concreta y la estrategia de la organización se consolida o experimenta un viraje, según sea la naturaleza de dicho círculo, de sus elecciones y consecuencias. Esta es una forma diferente de definir la estrategia en las organizaciones que expone esta propuesta conceptual de modelo de negocio y que, en el análisis comparativo con el modelo de negocio de "Creciendo", se ha encontrado. Si las elecciones que se introducen son muchas y variadas, el modelo de negocio se puede transformar y cambiar porque se estaría interviniendo en alguna de las siete áreas que propone Mohan Nair, citado por Mendoza (2014). Estas áreas son las siguientes: ignorar los nuevos principios de la transformación de negocios, maniobrar sin ninguna causa, perder el momentum del mercado, ignorar las dos órdenes del valor, pasar por alto el liderazgo del servicio, confundir la capacidad por competencia estratégica y esperar una ejecución sin errores sin poseer una plataforma de rendimiento. Adicionalmente, siguiendo el concepto de modelo de negocio propuesto, se puede identificar similar efectividad en ambos modelos de negocio de la ONG, el social y el empresarial, considerando que tienen dos círculos virtuosos cada uno. La extensión de los círculos, también, son similares y aunque la literatura académica sobre estos no hace referencia a la relación entre efectividad y extensión, se cree que sí debe existir relación entre ambas. En ese sentido, hipotéticamente se debe considerar que la mayor extensión de un círculo virtuoso le debe conferir al modelo de negocio mayor efectividad, consistencia y robustez, ante la mayor dificultad que propone para ser imitado (Ghemawat, 1991). En la comparación con el concepto propuesto, también se puede identificar que el modelo económico posee una consecuencia rígida más que

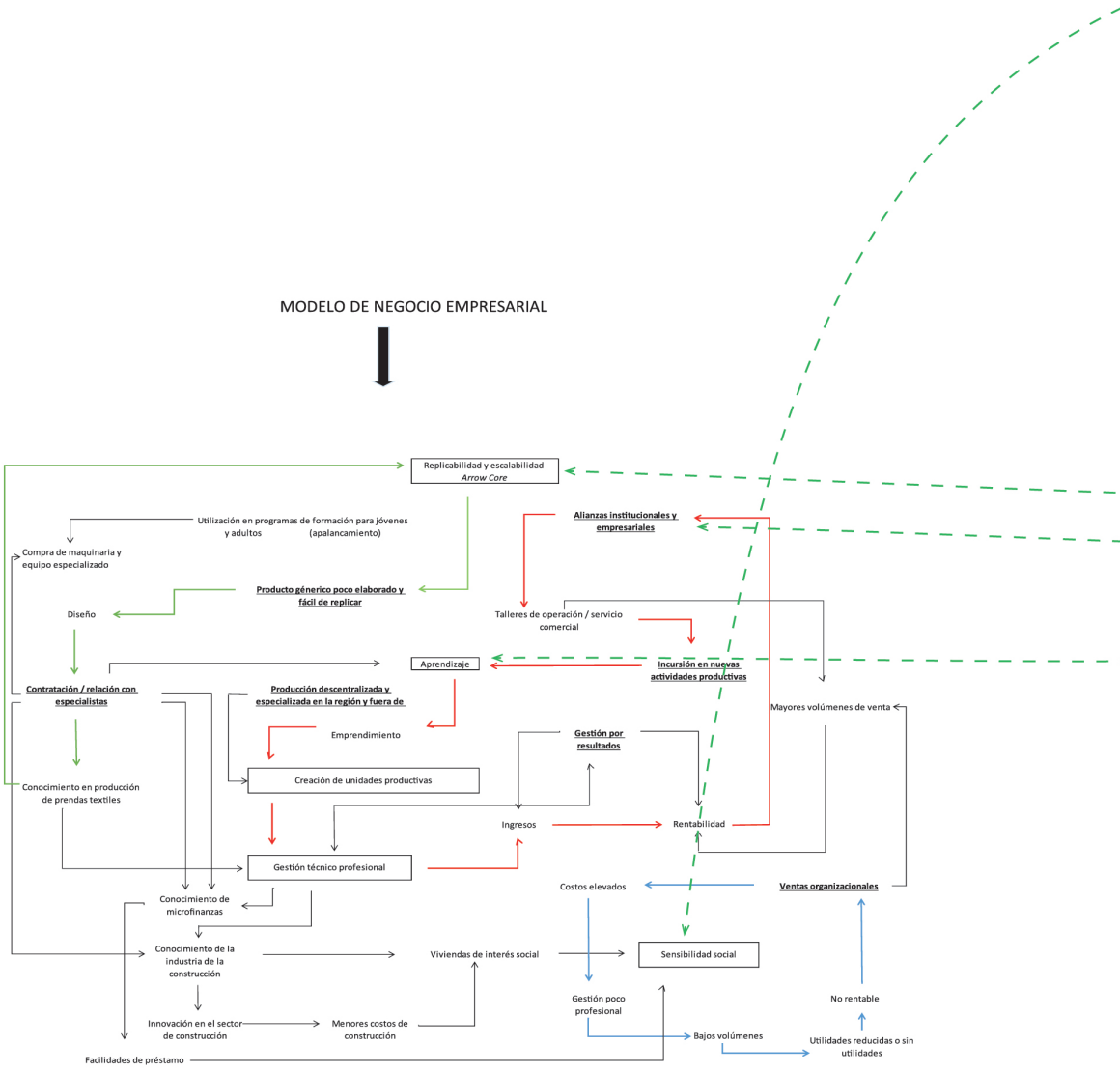
el modelo social, cinco en comparación a cuatro, respectivamente, y aunque no existe evidencia empírica que demuestre esto, el mayor número de consecuencias rígidas e incluidas dentro de los círculos virtuosos deben conferirle al modelo de "Creciendo" mayor efectividad.

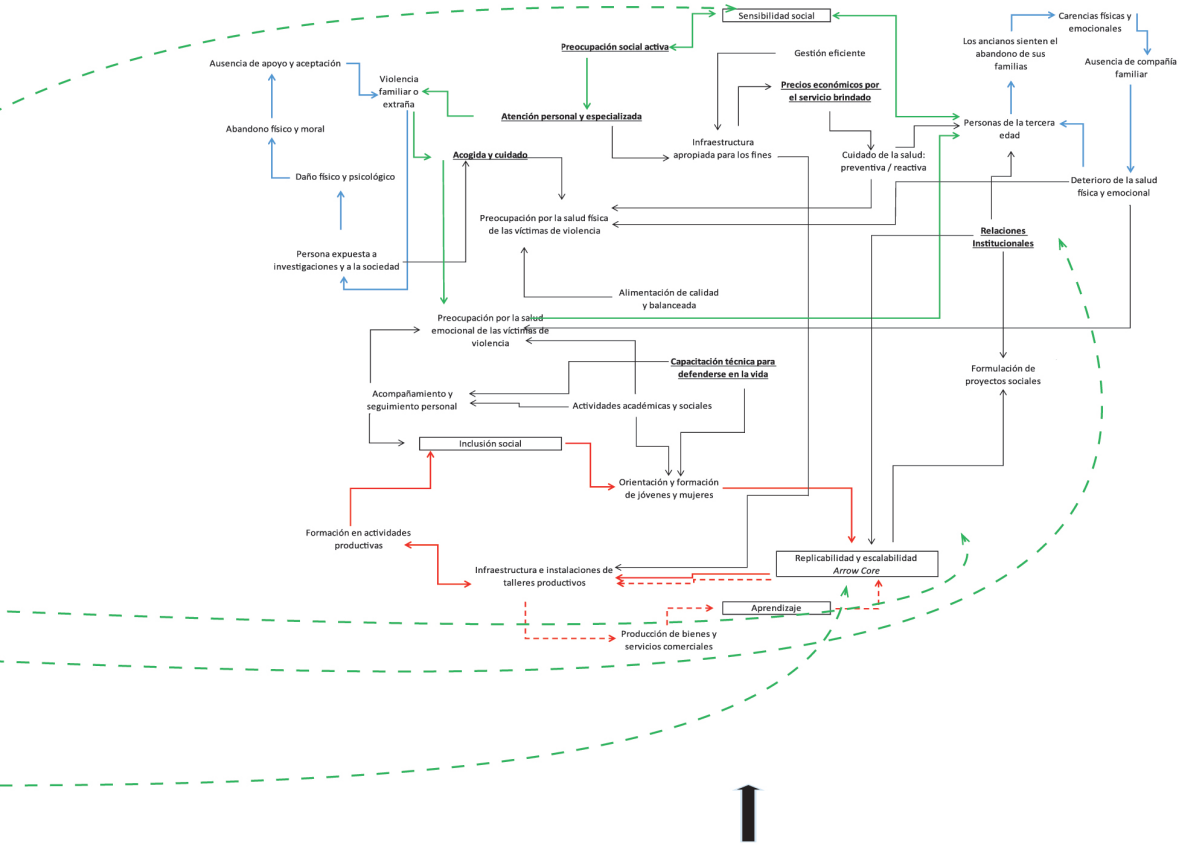
Las rutinas organizacionales expuestas por Nelson & Winter (1982) son conceptualmente similares a los círculos virtuosos que propone Casadesus-Masanell (2004), círculos en los cuales se encuentra el conocimiento que la ONG "Creciendo" ha acumulado en el tiempo y del cual se ha apropiado gracias a su capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane y Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001). El hecho de tener consecuencias rígidas y círculos virtuosos permite afirmar que la ONG posee capacidad de absorción, aunque no hay evidencia empírica de la existencia de esta, como tampoco de su magnitud. El conocimiento al que se hace referencia es el que otorga ventaja diferencial a la organización y lo que la hace competitiva, tanto a nivel social como empresarial, generando barreras para evitar que sea imitado su accionar y así proporcionándole robustez (Ghemawat, 1991) al modelo en general. Asimismo, las rutinas organizacionales y los círculos virtuosos que se han identificado en la ONG "Creciendo" son, desde la RBV, las capacidades que ha desarrollado la organización y que Penrose, citada por Pitelis (2009), expuso conceptualmente en 1959. Esta última afirmación refuerza la idea sobre el concepto de modelo de negocio de "Creciendo", según la cual corresponde a la concreción de la estrategia de la ONG; en otras palabras, la estrategia y el modelo de negocio desde la perspectiva de la RBV resultan ser similares; a pesar de autores como Seddon y Lewis (2003), quienes proponen que ambos conceptos son diferentes, considerando que modelo de negocio es una abstracción teórica y la estrategia es una aplicación real.

Finalmente, la replicabilidad y escalabilidad (arrow core) es una de las consecuencias rígidas que se encuentra tanto en el modelo social como en el empresarial y que forma parte de la estrategia de la organización. Según Mutis (2011), lo que se replica son las rutinas organizacionales, es decir, los círculos virtuosos; esta réplica se realiza a base de las mejores prácticas organizacionales con la idea de apalancar el crecimiento de la organización y expansión de la ONG en ellas (Winter & Szulanski, 2000). Este apalancamiento se complementa con la consecuencia rígida de alianzas institucionales y empresariales (modelo de negocio empresarial) o relaciones institucionales (modelo de negocio social), razón por la cual el accionar de la ONG se extiende a otros ámbitos geográficos y poblacionales.

Figura 20

Integración de los modelos de negocio de la ONG "Creciendo": modelo de negocio social y empresarial





MODELO DE NEGOCIO SOCIAL

4.9.3. Captura de valor en la base de la pirámide

Demil y Lecocq (2009) proponen que el modelo de negocio varía cuando cambia la estructura de costos e ingresos; sin embargo, esta propuesta considera que la captura de valor es la que determina el cambio de un modelo de negocio. Con mayor precisión, la captura de valor es la que decide la configuración del modelo de negocio y la que define el atributo de innovación. Por este motivo es que, producto del análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo", no se puede afirmar que su modelo sea innovador, aunque sea efectivo y consistente, pues no se ha encontrado que la captura de valor que realiza la ONG sea otra que la económica.

Es probable que la innovación en una nueva configuración empresarial a partir de una novedosa utilización de recursos y capacidades sea la síntesis a la que se le denomina modelo de negocio, denominación que luego se ha hecho extensiva a toda otra configuración, incluya o no innovación, con lo que el concepto se ha popularizado en términos académicos y empresariales. Es por ello que no resultaría casual la aparición casi simultánea de aspectos como los negocios basados en internet a partir del concepto de modelo de negocio; una nueva denominación de empresas, las startups y un nuevo método para crearlas, el método Lean Startups, el mismo que consiste en crear innovaciones continuas para el mercado (Ries, 2012). Así, la captura de valor se convierte en una característica distintiva de los modelos de negocio, a través de ella es que se concreta con mayor nitidez la innovación. El paradigma de innovación abierta (Chesbrough, 2003) define las características actuales de innovación, siendo, en este sentido, que la innovación se vuelve tan importante en las startups como en las empresas ya constituidas y en desarrollo (Atarodian, 2017).

Son cinco las opciones de captura de valor que se proponen para el concepto de modelo de negocio: de valor económico, de capacidades del entorno, de inteligencia colectiva, de capacidades humanas de sobrevivencia y de data conectada. La captura de valor que realiza el modelo de negocio puede ser de una sola de las opciones o de una combinación de ellas, no estando limitado el número a alguno en particular. Como se analizó oportunamente, la captura de valor económico es el más común y requerido por las diversas organizaciones porque permite la viabilidad y sostenibilidad del negocio, aunque no es

indispensable cuando se trata del mercado al cual se dirige la organización; es decir, el concepto de captura y propuesta de valor están estrechamente relacionados en base al mercado o segmento de clientes al cual se dirige la organización, de tal forma que el mercado para el cual se elabora y ejecuta una propuesta de valor es el mismo del cual se captura valor. Esto no quiere decir que la organización desarrolle solo un mercado objetivo, puede ser más de uno, pero es importante precisar que el objeto de concretar una propuesta de valor dirigida a un determinado mercado es capturar valor de ese mercado.

En el análisis comparativo de esta propuesta de modelo de negocio con el modelo de negocio empírico de la ONG se ha podido identificar que la única captura de valor en toda su extensión que ejecuta es la de valor económico y, de forma bastante enfocada, la de capacidades del entorno. "Creciendo" se orienta al beneficio económico en su modelo de negocio empresarial con la finalidad de generar la mayor rentabilidad para que como consecuencia de esta exista el flujo económico suficiente para poner en práctica todas las actividades y acciones requeridas en el modelo de negocio social. Los resultados económicos positivos, producto de la captura de valor económico, se pueden observar en la consecuencia rígida de gestión técnico profesional del modelo de negocio económico. Dicha gestión está orientada a la obtención de rentabilidad en cada una de las unidades de negocio que se han puesto en práctica y que permite la autosostenibilidad de esas unidades, como las de interés social a las cuales sirven.

A través de la consecuencia rígida de aprendizaje, en ambos modelos de negocio, la ONG captura valor a través de las capacidades del entorno. Cuando se contratan a expertos en diversas áreas empresariales y sociales, con la finalidad de desarrollar los proyectos planificados, se tiene como objetivo, además de concretar la idea emprendida, aprender del especialista para luego replicar o escalar esa idea en negocios de mayor envergadura en volumen y ubicación geográfica. Es a través de la habilidad y capacidad de retención (Szulanski et al., 2004) que "Creciendo" logra incorporar el conocimiento del exterior y aprovecharlo en beneficio propio y, en este caso concreto, de la organización y de la sociedad. Es a través de la capacidad de absorción (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane y Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001), que se complementa con la capacidad de retención mencionada

anteriormente, que el conocimiento externo se absorbe y retiene, aunque focalizado y no de forma extensiva.

La organización no ha definido capturar valor por alguna de las otras tres formas propuestas, siendo este uno de los temas de preocupación en esta investigación. Lo que se ha encontrado al hacer la propuesta propia de modelo de negocio es que solo se puede ingresar a la base de la pirámide a través de la captura de valor en ella, por lo que ingresar a esta implica desarrollar negocios inclusivos, para lo cual se requiere un cambio de mentalidad y desarrollo de nuevas habilidades directivas que permitan diseñar productos y modelos de negocio que sirvan a los intereses de todas las partes implicadas (Ishikawa y Strandberg, 2009). Conforme al análisis realizado del modelo de negocio de "Creciendo", se ha podido identificar que la gestión social y empresarial es muy efectiva, por lo que ha obtenido muy buenos resultados; sin embargo, parece que es bastante clásica y conservadora, rasgos constitutivos de una cultura organizacional tipo clan, razón que imposibilita el desarrollo de negocios inclusivos.

Se puede indicar que "los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida" (Fiorillo et al., 2020, p. 7). Las características que tienen este tipo de negocios son cuatro: rentabilidad, combinación en la creación de valor financiero y social, colocar a las personas necesitadas en el centro de la creación de valor de la cadena de valor y estar permanentemente abiertos a las alianzas estratégicas (Casado et al., 2009). Adicionalmente, se debe mencionar la cocreación de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004) como una oportunidad para desarrollar negocios inclusivos mediante la cual se combinen resultados económicos, sociales y medioambientales (Cavazos, 2016). Aunque la ONG "Creciendo" ha desarrollado algunas de las actividades descritas y posee algunas de las características de los negocios inclusivos, se puede indicar que no cumple con los requisitos necesarios que permitan afirmar que ha ingresado a la base de la pirámide.

Para tener mayor precisión en el análisis del modelo de negocio de "Creciendo" y de las razones por las cuales no ha ingresado en la base de la

pirámide, se puede expresar que para ingresar al sector poblacional indicado se requiere capturar como valor el capital relacional que poseen las personas en dicho sector, para ello es necesario considerar la pobreza en la que se encuentran como una oportunidad y no como una carencia, para utilizar los recursos personales y grupales que poseen y, apoyándose en ellos, puedan los pobres salir de esa condición en la que se mantienen. Este enfoque de pobreza es el que se denomina de estrategias de vida o medios de vida sostenible (MVS) y es, precisamente, del que se vale una organización con un modelo de negocio orientado a capturar valor en los sectores poblacionales de más bajos ingresos. Cabe precisar que la ONG "Creciendo" de forma deliberada ha decidido, por lo menos por ahora, no capturar valor en la base de la pirámide, ni aun considerando este enfoque; y a pesar de poseer los recursos y capacidades identificados en los modelos de negocio social y empresarial analizados y que le permitirían ingresar en ella. Por lo tanto, como se puede observar, la decisión le corresponde a la propia organización.

4.9.4. Resultados de aplicar el método de análisis

Aplicado el método de análisis descrito en las secciones anteriores, a continuación, se comentan los resultados a los cuales se ha llegado con este. El método utiliza como referencia la propia definición del concepto de modelo de negocio propuesto y que tiene como base la matriz expuesta en la Figura 18, la misma que contempla atributos y características del constructo analizado.

a. Creación, entrega y captura de valor

La ONG "Creciendo" crea valor mediante los productos tangibles que produce y los servicios que ofrece. Asimismo, se puede identificar la creación de valor que realiza a través del modelo de negocio que ha configurado y que se concreta en círculos virtuosos identificados, tanto en el modelo de negocio social como en el empresarial.

La organización crea valor mediante la utilización de sus recursos como infraestructura (locales en Socabaya y Alto Cayma) y el que es destinado a Casa Isabel; equipamiento de consultores médicos, maquinaria y equipo textil, entre otro; también a través de las capacidades desarrolladas en el aprendizaje

de nuevos negocios, la forma de relacionarse con otras organizaciones o en el cuidado y recuperación emocional de niñas y jóvenes que han sufrido violencia (las tres son consecuencias rígidas del modelo de negocio de la ONG).

Esta forma de crear valor a través de círculos virtuosos coincide, desde la perspectiva de análisis expuesta, con la estrategia de la organización; la misma que se expresa a través de su modelo de negocio general y consolidado (ver Figura 20).

Del análisis previo se ha podido identificar que la ONG captura valor económico y parcialmente valor de las capacidades del entorno. Valor económico por la puesta en práctica del modelo de negocio empresarial cuyo propósito es generar los ingresos suficientes que permitan la sostenibilidad de los proyectos sociales (ver Figura 5), expuesto reiteradamente por los directivos y personal de la organización. Respecto a la captura de valor mediante capacidades del entorno, en los diagramas causales que representan el modelo de negocio social como empresarial (ver Figuras 7 y 13), se puede identificar que una de las consecuencias rígidas es la de aprendizaje. Este se obtiene mediante el permanente contacto que la organización establece con personal experto en diversas áreas y cuya finalidad es obtener beneficio de sus servicios profesionales, pero en especial adquirir el conocimiento nuevo que entrega a la organización para luego replicarlo y escalarlo.

La ONG "Creciendo" no captura valor bajo ninguna de las otras tres formas identificadas: inteligencia colectiva, capacidades humanas de sobrevivencia y data conectada. Una de las principales modalidades mediante la cual una organización ingresa en la base de la pirámide es capturando valor derivado de las capacidades humanas de sobrevivencia de la población que conforma esa base. La ONG no ha definido su modelo de negocio, sea económico o social, en ese sentido; lo que se puede ver en los diagramas causales de las Figuras 7 y 13. Siendo ese el motivo identificado por el cual "Creciendo" no ha ingresado en la Base de la Pirámide.

b. Recursos y capacidades

El modelo de negocio de la ONG, tanto el de naturaleza social como el de naturaleza empresarial, analizado bajo las elecciones que se realizan y las

consecuencias derivadas de ellas, refleja la utilización de recursos de los que dispone la organización y las capacidades obtenidas a partir de los recursos utilizados. En las Tablas 3 y 6 del modelo de negocio social y empresarial, respectivamente; se pueden ver las elecciones o también denominadas decisiones críticas, que en cada caso se realizan. Estas elecciones se concretan en función a los recursos que posee la organización, así las relaciones institucionales o atención personal y especializada solo se pueden desarrollar desde el prestigio que la organización ha conseguido con el tiempo o del personal capacitado que pueda brindar esa atención. Lo mismo sucede cuando se venden productos genéricos poco elaborados o la producción descentraliza en la región y fuera de ella; maquinaria y equipos debidamente dimensionados o infraestructura apropiada permiten tomar esas decisiones. En ese sentido, maquinaria, equipo e infraestructura son los recursos que utiliza la organización.

Las capacidades son los círculos virtuosos conteniendo consecuencias rígidas que la organización ha obtenido en el tiempo; así, se pueden identificar los siguientes componentes de las capacidades de la ONG "Creciendo": sensibilidad social, inclusión social, aprendizaje, replicabilidad y escalabilidad, gestión técnico profesional y creación de unidades productivas. El modelo de negocio de la ONG se ha establecido por medio de recursos utilizados y capacidades desarrolladas como consecuencia de esos recursos utilizados.

c. Innovación y gestión del conocimiento

La ONG no demuestra innovar regularmente como una de sus capacidades, ninguno de los círculos virtuosos identificados en la representación de los modelos social y empresarial están relacionados a la innovación. No obstante, si está presente, en sendos círculos virtuosos del modelo social y empresarial, el aprendizaje como consecuencia rígida (ver Figuras 8 y 14), esta es una capacidad desarrollada por la organización mediante la cual demuestra su virtud para absorber conocimiento sobre nuevos negocios y replicarlo. Es precisamente la replicabilidad/escalabilidad otra de las consecuencias rígidas que se encuentra en el círculo virtuoso 1 del modelo de negocio social (ver Figura 8) y en el círculo virtuoso 2 del modelo de negocio empresarial (ver Figura 15). La organización

estudiada gestiona conocimiento de forma incipiente y demuestra capacidad de absorción relativa, es decir, de organizaciones similares en lo empresarial.

d. Organización y efectividad

El modelo de negocio general, compuesto por los modelos social y empresarial, es efectivo. Para que se cumpla lo anterior, tanto el modelo social como el empresarial, de forma independiente, tienen que ser efectivos; de lo contrario se neutralizaría la efectividad general. Ser efectivo significa que cumple con la finalidad para la cual ha sido diseñado. La organización se ha estructurado a base de unidades de negocio (ver Figura 6), de tal manera que están claramente diferenciadas las unidades responsables de la actividad social y las unidades responsables de la actividad empresarial. Esto permite asignar personas y responsabilidad a cada unidad y que estas cumplan conforme a los objetivos y misión establecidos por la ONG en general y por cada unidad en particular.

Ahora bien, la efectividad del modelo de negocio de "Creciendo" se ha evaluado conforme a las siguientes características:

- Alineamiento con los objetivos: las elecciones, consecuencias rígidas y círculos virtuosos de los modelos de negocio social y empresarial de la ONG están totalmente alineados a los objetivos de la organización, los que se han podido identificar en las entrevistas a directivos, mediante la observación participante y en la página web de la organización.
- Refuerzo: las elecciones que realiza la ONG son coherentes entre sí, no encontrando ninguna que provoque alguna distorsión dentro del modelo establecido, esto permite que exista sinergia entre las elecciones realizadas. Estas se pueden identificar en las figuras que muestran los modelos de negocio social y empresarial de la organización (ver Figura 7, 12, 13 y 17). Asimismo, se puede llegar a la misma conclusión a partir de la lectura de las entrevistas realizadas a los directivos, del informe de observación participante, del estudio de clima organizacional, de la revisión de notas de prensa, de la página web de la organización y del análisis de clima-cultura de la ONG.

- Virtuosismo: el modelo de negocio de "Creciendo" es virtuoso por la existencia de círculos virtuosos que sostienen el modelo de negocio, tanto social como empresarialmente. Existen dos círculos virtuosos en cada modelo de negocio y un subcírculo virtuoso adicional en el modelo social. Adicionalmente, al integrar los modelos social y empresarial en un solo modelo agregado o general se puede identificar un gran círculo virtuoso que recorre ambos modelos. Esto permite afirmar con mayor firmeza el virtuosismo del que goza el modelo de negocio de "Creciendo".

- Robustez: el modelo es robusto, aunque no en toda su extensión y dimensiones. Se afirma que es robusto en cuanto existe con propia presencia en el tercer sector de la economía, en el sector social, pero también de forma exitosa en el sector empresarial privado. La robustez del modelo se ha evaluado en función a la imitación, apropiación, sustitución y complacencia a los que está expuesto el mismo.

- Difícilmente imitable: el modelo de negocio por la característica particular de estar constituido por dos modelos parciales es de difícil imitación, pero la principal razón para no ser copiado son las consecuencias rígidas que contiene el modelo a partir de sus círculos virtuosos. Además, se ha identificado que el riesgo de apropiación del valor generado por el modelo es alto en el sentido de contar con muchos aliados estratégicos, los cuales por tener intereses similares en la perspectiva social podrían capitalizar parte del valor generado por las actividades conjuntas. El riesgo no es de apropiación por un modelo de negocio competidor, sino por un modelo de negocio aliado y si es real este riesgo en la práctica, aunque no de forma intencionada.

- Autocomplacencia: es un factor al que está expuesto el modelo de negocio. Este proviene del interior y aunque se mantiene una dinámica de emprendimiento dentro de la organización y en el estudio de clima organizacional, se nota el entusiasmo de las personas en el desarrollo de la organización; también se pueden identificar algunos factores con los que el personal no está de acuerdo y que pueden

inhibir el crecimiento sostenido que ha tenido la organización hasta el momento. Esto puede ser más notorio cuando se revisa el análisis clima-cultura de la ONG, donde se identifica como debilidad de la cultura tipo clan, predominante en la organización, la falta de roles y responsabilidad con metas precisas, lo que conlleva a la falta de compromisos y obtención de resultados.

- Emprendimiento: la existencia dentro de los círculos virtuosos de consecuencias rígidas como replicabilidad/escalabilidad - arrow core, aprendizaje y creación de unidades productivas permite concluir que la característica de emprendimiento es inherente al modelo de negocio de la ONG y que se encuentra dentro de la estrategia que ha puesto en práctica. Entrevistados los directores de la organización, comentan sobre la forma regular de aprender nuevos negocios a partir de incursionar en los mismos con prácticas incipientes y asumiendo algún riesgo, para luego replicarlos en mayor volumen y escalarlos de forma que se concreten en negocios rentables que permitan sostener otras actividades de naturaleza social y contribuir a la enseñanza-aprendizaje de jóvenes o adultos expuestos a algún riesgo de violencia.

Por consiguiente, el análisis del modelo de negocio de la organización estudiada ha permitido identificar en la práctica las fortalezas y carencias que posee el modelo de la organización y las consecuencias derivadas de ello, que entre las principales está el no haber ingresado en la base de la pirámide por no tener la captura de valor como uno de sus atributos.

4.10. Conclusiones

- El método aplicado permite mantener un orden y estructura en el análisis del modelo de negocio de la ONG "Creciendo" y, asimismo, tener una unidad testigo con la cual comparar el modelo empírico. Esto ha permitido identificar con mayor certeza y precisión el modelo de negocio estudiado conforme a sus atributos y características, además de identificar la efectividad del mismo. La razón por la cual la ONG no ha ingresado en la base de la pirámide es que el modelo de negocio no se ha definido para capturar valor en ella.

- El modelo de negocio de la ONG "Creciendo" está compuesto por dos modelos de negocios internos que se complementan estratégicamente, uno de naturaleza social y el otro de naturaleza empresarial; ambos interactúan de forma armónica, reforzándose mutuamente y permitiendo la robustez del modelo general. La literatura sobre el tema de modelo de negocio no hace referencia a la coexistencia de más de un modelo en la misma organización, por lo que este hallazgo permite profundizar y precisar más en el análisis de modelos de negocio en las organizaciones.

- El modelo de negocio configurado desde el enfoque de elecciones y consecuencias e interpretado desde la teoría estratégica de recursos y capacidades (RBV) constituye la estrategia de la organización, en donde la captura de valor es el atributo que determina la naturaleza del mismo. Son cinco las formas de captura de valor identificadas a través de las cuales la organización se extiende al entorno: valor económico, inteligencia colectiva, capacidades del entorno, capacidades humanas y de data conectada; siendo la capacidad de absorción de la organización la que determina la utilización y retención del conocimiento externo capturado a través del denominado paradigma de innovación abierta. Se ha identificado que los círculos virtuosos generados por el modelo de negocio son la base de la estrategia organizacional y cuanto mayor sea el número de ellos, mayor efectividad le es conferida al modelo.

- El método de análisis aplicado por comparación ha sido muy efectivo para identificar fortalezas y carencias en el modelo de negocio de la organización estudiada. El método aplicado ha permitido profundizar en el análisis del modelo, debido a la secuencia metodológica empleada y a la prioridad de conceptos teóricos aplicados. Se ha utilizado como base para la formulación del propio concepto de modelo de negocio una matriz de atributos y características en la que se ha conjugado algunas propuestas teóricas y que han sido elegidas por su mayor contribución al conocimiento y logro de los objetivos propuestos.

- El modelo de negocio de la ONG "Creciendo" genera valor a partir de los recursos que posee a través de los círculos virtuosos identificados, en lo social y empresarial; capturando valor económico y parcialmente

valor de las capacidades del entorno. Los círculos virtuosos conteniendo consecuencias rígidas son las capacidades que la ONG ha desarrollado en el tiempo y que se constituyen en la estrategia de la organización. El aprendizaje es una consecuencia rígida del modelo de negocio que le permite absorber el conocimiento sobre nuevos negocios y replicarlo. El modelo de negocio es efectivo porque los objetivos están alineados, las elecciones se refuerzan entre sí, existen círculos virtuosos que le confieren virtuosismo y es robusto porque es difícilmente imitable. Esto último por el bajo riesgo de sustitución que existe por la interacción con otros modelos de negocio y porque se da la autocomplacencia de forma incipiente, aunque el riesgo de apropiación de valor por otras organizaciones relacionadas es alto.

- Ingresar en la base de la pirámide implica captura de valor en ella. Se ha identificado que el valor probable de ser capturado por un modelo de negocio en este sector es el que se genera como consecuencia de las acciones que los pobladores de dicho sector realizan en forma conjunta para salir de la condición de pobreza en la que se encuentran, acciones a las que se les denomina estrategias de sobrevivencia o estrategias de vida; estas denominadas estrategias de sobrevivencia forman parte de una de las teorías, entre otras, que intenta explicar la naturaleza de la pobreza y la forma de cómo salir de ella. En el análisis se ha identificado que el modelo de negocio de la organización estudiada no se ha configurado para capturar otro valor diferente al económico, encontrando en esta acción la razón por la cual la organización no ha ingresado en la base de la pirámide.

4.11. Recomendaciones

- Redefinir el concepto de estrategia en términos de círculos virtuosos dentro de la definición de modelo de negocio debe ser una línea de investigación que lleve a proponer una nueva concepción de estrategia. La concepción actualmente dominante que explica la estrategia en términos de actividades debe ser combinada con la concepción de estrategia en términos de recursos y capacidades.

- Investigar la probable existencia de más de un modelo de negocio dentro de una organización debe permitir entender mejor la lógica de cualquier

negocio. Resulta complicado el análisis del modelo de una organización pretendiendo que es uno solo cuando en la práctica puede estar constituido por más de uno; y aún más difícil, si se desconoce la posible existencia de ellos. La investigación sobre la coexistencia de más de un modelo, la interrelación entre ellos, sobre sus puntos de contacto y características propias, permitirá profundizar en el conocimiento de las organizaciones y en su rol en la economía.

- Investigar con mayor profundidad sobre el concepto de círculos virtuosos debe llevar a entender mejor el rol de las organizaciones en la economía y de su subsistencia a través de la generación de una ventaja competitiva. La investigación debe permitir el entendimiento de aspectos como el origen, tiempo de madurez, condiciones para que se materialicen, entro otros; como condición para actuar deliberadamente en su concreción al interior de las organizaciones y como base de la estrategia empresarial.

- Es muy común proponer desde la perspectiva estratégica los conceptos de generación y captura de valor. Es abundante la literatura sobre generación de valor, pero muy poca sobre captura de valor. En esta investigación se han propuesto hasta cinco formas de captura de valor; sin embargo, se debe profundizar en su investigación por la importancia que tiene desde la perspectiva estratégica empresarial. Resulta inútil invertir esfuerzos en desarrollar una propuesta de valor, si es que la organización a través de su modelo de negocio no es capaz de capturar el valor generado como consecuencia de lo propuesta. La captura de valor a través del modelo de negocio se debe relacionar a capacidad de absorción, retención y utilización del mismo; además de su cuantificación a través del conocimiento gestionado. Esta es una línea de investigación poco explorada.

- Finalmente, profundizar en la lógica que subyace al concepto de modelo de negocio permitirá aclarar el entendimiento de este, de sus atributos y características, lo que a la fecha aún no se ha hecho, a pesar de la profusión en su utilización, aunque más a nivel empírico que académico. La investigación en este sentido permitirá entender mejor la naturaleza de un negocio y su impacto en el sector en el cual se desenvuelve.

V

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ONG "CRECIENDO"

Actualmente, el capital humano es considerado el eje central de una organización, es por ello muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. El clima organizacional constituye una herramienta importante que brinda un panorama sobre la percepción que tienen los colaboradores acerca de la organización donde se desenvuelven; se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, la responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, las recompensas y beneficios para los colaboradores, los desafíos y la posibilidad de emprender nuevos proyectos, las relaciones entre trabajadores y entre el trabajador y sus jefes, por último, la cooperación, identidad y orgullo que se sienta por la organización.

Un buen o mal clima organizacional tiene consecuencias importantes para la organización. Entre las consecuencias positivas se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras. Por tanto, un clima positivo propicia una mayor motivación y una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la organización. El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, entre otros, para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Es de gran importancia que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática estudios de diagnósticos de clima organizacional porque representa un instrumento clave para detectar puntos críticos y de esta forma

poder corregir factores que puedan afectar la motivación o desempeño de los colaboradores. En ese sentido, la investigación constituyó un aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en la Asociación Creciendo, organismo no gubernamental sin fines de lucro, que a través de proyectos sociales (en sectores de salud, educación, agricultura, defensa y promoción de la infancia) y actividades empresariales se encuentra en la búsqueda de lograr la sostenibilidad de las obras sociales dirigidas a la población vulnerable y en riesgo.

5.1. ONG "Creciendo"

Como ya se mencionó, "Creciendo" es una asociación no gubernamental sin fines de lucro que forma parte de la fundación Paz Suiza y que a través de proyectos sociales (salud, educación, agricultura, defensa y promoción de la infancia) y actividades empresariales busca lograr la sostenibilidad de las obras sociales dirigidas a la población menos favorecida y en riesgo. Su equipo multidisciplinario y aliados estratégicos creen que es posible cambiar la vida de las personas.

"Creciendo" busca lograr ser un modelo de gestión para el desarrollo social, consolidándose como un referente nacional e internacional. Esta Organización es autosostenible y se encuentra en constante crecimiento, con sistemas de excelencia en todas sus unidades y áreas, además de contar con servicios y productos de calidad posicionados. Profesionales comprometidos y altamente calificados contribuyen a la prevención de la violencia familiar, la formación técnica para jóvenes y la generación de infraestructura social. Es por ello que, en pro de la consecución de este objetivo, el informe otorga los resultados de la evaluación del clima organizacional requerida por la Dirección de la Organización No Gubernamental "Creciendo", la cual se desarrolló entre los meses de noviembre de 2013 a enero del 2014, con la finalidad de obtener resultados y servir como una herramienta de análisis en la toma de decisiones futuras para la organización

La cantidad de trabajadores que laboran en la organización es de 99 (a noviembre del 2013), información que fue brindada por la Administración, habiendo logrado encuestar efectivamente a 87 colaboradores, siendo 12

que, por motivos internos de la entidad, se encontraron cumpliendo con sus vacaciones, descansos médicos, comisión de trabajo, entre otros.

5.2. Metodología para el diagnóstico del clima laboral

Para la ejecución del diagnóstico de clima laboral se llevaron a cabo las siguientes etapas:

- Aplicación de la escala de clima organizacional (EDCO).
- Calificación de la escala de clima organizacional (EDCO).
- Análisis de la información cuantitativa obtenida del test aplicado.
- Aplicación de una charla de sensibilización para el focus group realizado a una muestra al azar de los colaboradores de "Creciendo".
- Aplicación del focus group a la muestra seleccionada de la organización "Creciendo".
- Aplicación del focus group por áreas: Socabaya y Cayma.
- Análisis e interpretación de los resultados cuantitativos y cualitativos.
- Presentación del informe sobre el clima laboral en la ONG.

5.2.1. Descripción y dimensiones de la escala

a. Instrumento de aplicación de escala de clima organizacional EDCO

   - Autores: Yusset Acero, Lina María Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Judith Quevedo y Bibiana Sanabria.
   - Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
   - Propósito: con el estudio del clima organizacional en una empresa se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente, se proporciona retroinformación acerca

de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

- Significación: una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.
- Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.
- Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo, se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200).

El EDCO para la valoración del clima organizacional es una escala que consta de 40 preguntas que se calificaron con puntajes de 1 a 5 puntos en cada una de las 8 dimensiones que evalúa:

- Dimensión de relaciones interpersonales, siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de estilo de dirección, siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de sentido de pertenencia siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de retribución, siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de disponibilidad de recursos, siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de estabilidad, siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de claridad y coherencia en la dirección, siendo evaluada con 5 preguntas.
- Dimensión de valores colectivos, siendo evaluada con 5 preguntas.

5.2.2. Desarrollo de las dimensiones evaluadas

a. Relaciones interpersonales

Se refiere al grado en que los miembros de la organización se ayudan entre sí. Asimismo, evalúa si sus relaciones son respetuosas y consideradas, es decir, si existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones interpersonales.

b. Estilo de dirección

Diferentes estilos de dirección producen diferentes climas en las organizaciones y logran un rendimiento laboral personal superior y cualitativamente mejor. Además, evocan actividades directivas que suponen conocimientos y cualidades sociales. Por tanto, el estilo de dirección es el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

c. Sentido de pertenencia

Es el elemento principal que le permite al equipo de trabajo consolidar relaciones interpersonales como si fueran una familia. Entonces, este se refiere al grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, mediante un sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

d. Retribución

La remuneración afecta el comportamiento de las personas y con ella la empresa intenta atraer y retener al personal adecuado en la organización y motivarlo para que logre mejores niveles de desempeño; estos propósitos tienen que ver con la percepción del empleado respecto de la valoración de sus habilidades o de su trabajo. Por consiguiente, la retribución es el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

e. Disponibilidad de recursos

Esta dimensión alude al grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

f. Estabilidad

Referido al grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a los trabajadores se los conserva o despide con criterio justo. La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y solo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, de la que se desprende un derecho para el trabajador que, por supuesto, conlleva al cumplimiento de las obligaciones inmersas a la naturaleza del contrato de trabajo.

g. Claridad y coherencia en la dirección

Esta dimensión señala la claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Por tanto, evalúa si las metas de la empresa son claras, si el trabajador conoce cómo la empresa las está logrando, saber que algunas tareas guardan poca relación con estas metas, además de tener en cuenta si los directivos no dan a conocer los logros de la empresa y si las metas de la empresa son poco entendibles.

h. Valores colectivos

Estos valores colectivos se perciben en el medio interno, los cuales se refieren a la responsabilidad que abarca el esfuerzo adicional y el cumplimiento. Asimismo, señala si el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno, teniendo en cuenta que respondan bien a las necesidades del trabajador.

5.2.3. Confiabilidad y validez de la prueba

a. Confiabilidad

El instrumento de medida empleado se considera fiable si las medidas que se hacen con él son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de una prueba. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por prueba - retest): se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: se utilizan dos o más versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-halves): se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.
- Coeficiente alfa de Cronbach: se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen la prueba, por lo que es un indicador de la consistencia interna de dicha prueba.
- Coeficiente KR-20: es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa.
- Validez: el objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado, para este fin, la validez se agrupa en tres grandes grupos:

* Validez de contenido: grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para lograr una buena evidencia del contenido debe tenerse en cuenta: definición conceptual, definición operacional, pertinencia, exhaustividad, plan de prueba y evaluación o juicio de un experto.
* Validez de criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor. Si el criterio se fija en el

presente, se habla de validez concurrente; si el criterio se ubica en el futuro, se habla de validez predictiva; si el criterio se fija en el pasado, equivale a la validez posdictiva.

* Validez de constructo: se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. La validez del constructo incluye tres etapas: primero, se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos; segundo, se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación y tercero, se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez del constructo de una medición en particular. Entre mayor evidencia de validez de contenido, criterio y de constructo se tiene para un instrumento de medición; este se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

b. Calificaciones estándar

Pueden obtenerse por medio de transformaciones lineales o no lineales de las puntuaciones crudas originales; las calificaciones estándar obtenidas por medio de una transformación lineal conservan las relaciones numéricas estándar de las puntuaciones originales gracias a que para calcularlas se resta una constante de cada puntuación cruda y se divide el resultado entre otra constante. La magnitud relativa de las diferencias entre las calificaciones estándares así derivadas corresponde exactamente a la que existe entre las puntuaciones crudas. Todas las propiedades de la distribución original de las puntuaciones crudas se duplican en la distribución de calificaciones estándares, lo cual implica que en las dos clases de puntuaciones es posible realizar el mismo cálculo sin distorsionar los resultados.

Las puntuaciones estándares derivadas linealmente suelen conocerse simplemente como calificaciones estándares o como calificaciones Z. Para calcular una calificación Z, se encuentra la diferencia entre la calificación individual cruda y la media del grupo normativo, luego se divide la diferencia entre la desviación estándar del grupo normativo.

5.3. Análisis e interpretación de resultados

5.3.1. Distribución de la muestra evaluada

Figura 21

Evaluación EDCO "Creciendo" - edades de encuestados

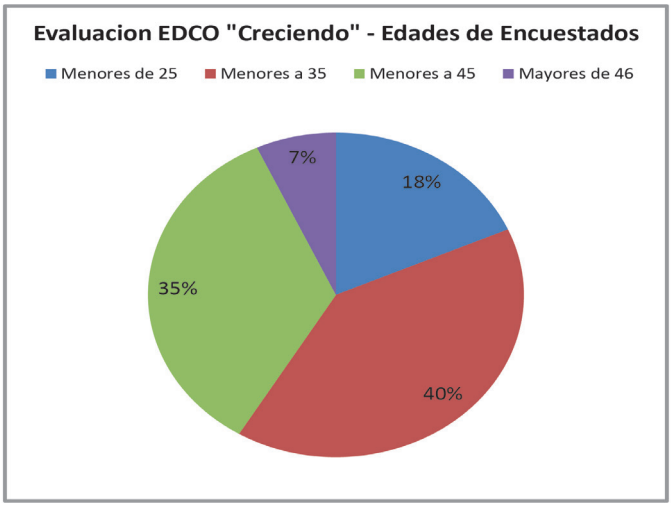
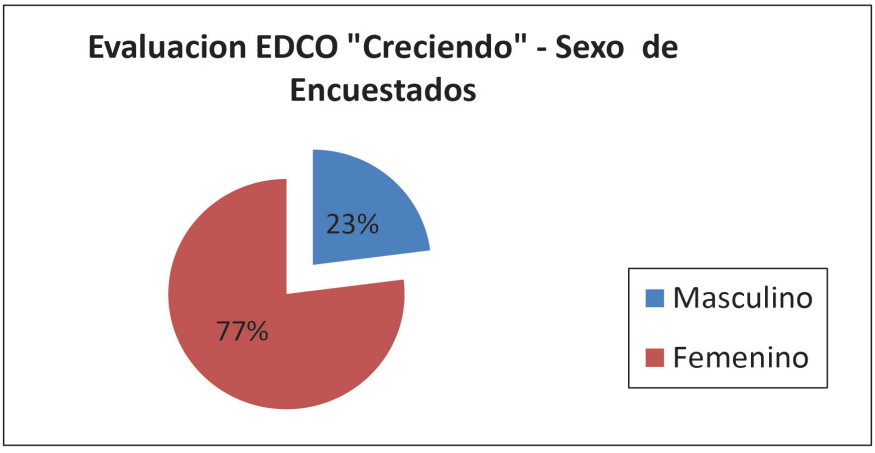


Figura 22

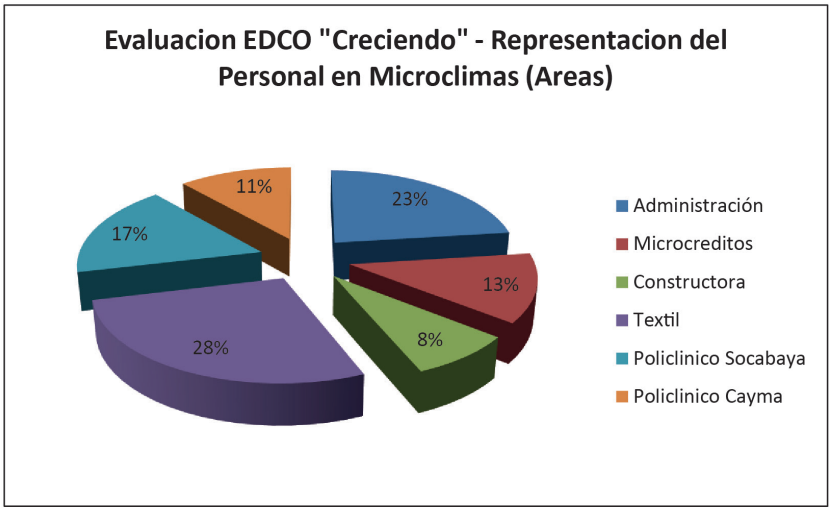
Evaluación EDCO "Creciendo" - sexo de encuestados



a. Áreas de la organización

Figura 23

Evaluación EDCO "Creciendo" - representación del personal en microclimas (áreas)



5.3.2. Macroevaluación del clima organizacional en "Creciendo"

Los resultados alcanzados en la escala de clima organizacional por la organización "Creciendo" que agrupa las áreas relacionadas con la obtención de recursos para la organización y las áreas asistencialistas, tales como:

- Área Textil (todas las áreas afines a sus procesos de producción)
- Área de Administración (administración, contabilidad y servicios)
- Área de Microcréditos (microcréditos, ventas, Alberge Casa Isabel)
- Área Constructora (Constructora Sonrisas, logística, proyectos)
- Área Policlínico de Socabaya (todas las áreas internas)
- Área Policlínico Arco Iris – Cayma (todas las áreas internas)

Tabla 7

Resumen de las dimensiones EDCO – macroclima ONG "Creciendo" (87 encuestados)

Dimensiones	Acumulado
Relaciones interpersonales	1,746.00
Estilo de dirección	1,588.00
Sentido de pertenencia	1,541.00
Retribución	1,860.00
Disponibilidad de recursos	1,713.00
Estabilidad	1,624.00
Claridad y coherencia de dirección	1,618.00
Valores colectivos	1,455.00
Total dimensiones - macroclima	13,145.00

Se resalta la colaboración y el desprendimiento del personal al momento de ejercer el llenado de las encuestas, que tienen carácter anónimo, por lo que los resultados aseguran eliminar en algunos de los colaboradores resistencias.

Figura 24

Establecimiento de promedio – EDCO: Mediciones para el diagnóstico general de clima laboral

Establecimiento de Promedio – EDCO- Mediciones para el diagnóstico general de clima laboral

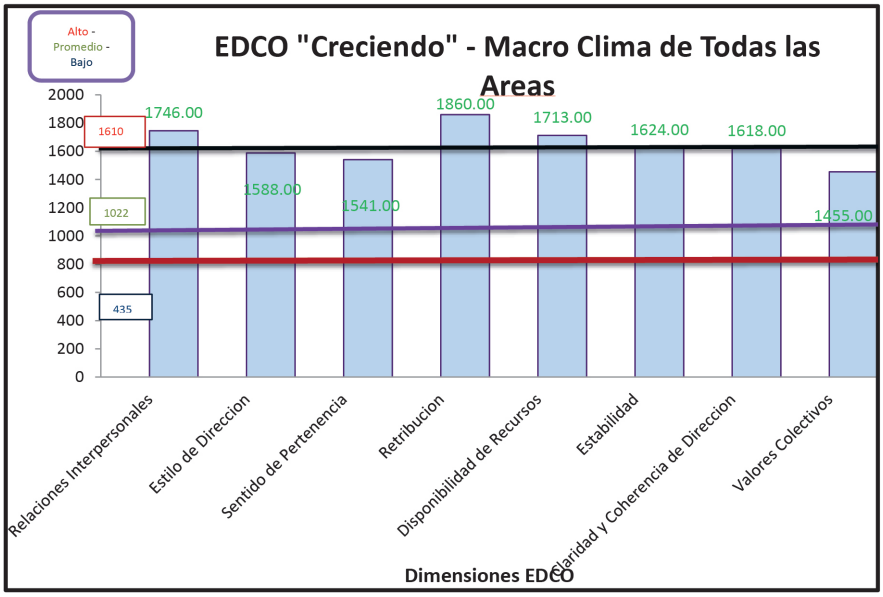
Total Acumulado - Macroclima	**13,145.00**
Cantidad Encuestados	**87**
Promedio Macroclima	**151**

Escala Alcanzada	Puntajes
Nivel Bajo	40 a 93
Promedio	94 a 147
Nivel Alto	148 a 200

Escala Alcanzada	Puntajes
Nivel Bajo	
Promedio	
Nivel Alto	**151**

Figura 25

EDCO "Creciendo" - Macroclima de todas las áreas



Los resultados cuantitativos de la prueba EDCO en el macroclima organizacional de Creciendo, con 87 trabajadores encuestados sobre 40 ítems o preguntas formuladas, se encuentra en el rango de calificación EDCO en un nivel alto, es decir, un promedio alcanzado de 151 puntos de calificación sobre un máximo de 200. Lo que denota la representación de un macroclima organizacional "bueno" entre sus integrantes de todas las áreas evaluadas, por lo que el nivel de satisfacción general de la organización resulta positivo.

Las tendencias alcanzadas en el macroclima organizacional de "Creciendo" indican que la dimensión mejor calificada es "retribución" con 1,860 de puntaje acumulado, mientras que los "valores colectivos" es la dimensión de menos puntuación con un puntaje de 1,455 acumulado.

a. Macroclima organizacional: dinámica de focus group - prueba cualitativa

- Relaciones interpersonales

El personal de las diversas áreas que conforman "Creciendo" refleja un favorable ambiente relacionado con las relaciones interpersonales, es decir, que

no hay problemas significativos entre compañeros de trabajo y en relación con las jefaturas directas en su generalidad. Existe facilidad en las relaciones, las que son demostradas mediante la colaboración de sus miembros y apertura para expresarse unos con otros, sin limitaciones. Perciben que son una familia que trabaja y supera algunos roces en sus relaciones interpersonales, las que son originadas a veces por falta de coordinación. La evaluación del clima organizacional, en términos de puntaje, tiene 1,746 puntos acumulados, por lo que el nivel de relaciones interpersonales es considerado alto.

- Estilo de dirección

El personal considera en su mayoría que existe una Dirección "blanda", como la denominan los trabajadores evaluados, se aprecia una cultura organizacional tipo "clan", esta cultura se caracteriza por ser un tipo de organización familiar, pues es un lugar amistoso donde trabajar y las personas comparten mucho entre sí; además, los líderes utilizan un estilo de liderazgo paternalista. Es una organización unida por la lealtad y la tradición, este tipo de cultura los lleva a valorar mucho la flexibilidad y tolerancia en el cumplimiento de metas, por lo que no poseen manuales ni documentos de organización ni sistemas de control debidamente implementados.

Por tanto, se descarta liderazgo autocrático o tratos no adecuados con el personal. Es la que representa la evaluación del clima organizacional con 1,588 puntos acumulados en el nivel de estilo de dirección, considerado bajo.

- Sentido de pertenencia

En base a los resultados obtenidos, el personal manifiesta que existe falta de compromiso con la organización por parte de algunos colaboradores, sus expresiones explican falta de motivación, pues solo se enfocan en las actividades para las que fueron contratados. En la evaluación del clima organizacional, el nivel de sentido de pertenencia a la organización, este criterio fue considerado como bajo.

- Retribución

El personal considera que la retribución es la dimensión más valorada, existiendo una conformidad relacionada con lo que representa la organización

en términos de que su trabajo es adecuadamente recompensado y valorado por las jefaturas directas principalmente. El nivel de retribución representa, en la evaluación del clima organizacional, 1,860 puntos acumulados, por lo que se considera como alto. Desde el sentido intrínseco, pues a nivel remunerativo creen que no reciben la compensación justa por su trabajo

- Disponibilidad de recursos

La disponibilidad de recursos es una dimensión que valora el personal de la organización, al contar con los equipos, materiales, insumos disponibles para realizar sus actividades laborales. Es la que representa, en la evaluación del clima organizacional, 1,713 puntos acumulados, por lo que es considerada como alta.

- Estabilidad

El personal considera que labora en un ambiente laboral "estable", donde su desempeño es bien evaluado y la organización no tiene una política "muy drástica" en la rotación de puestos y en la evaluación del desempeño. Con 1,624 puntos acumulados, el nivel de estabilidad en la organización es considerado alto.

- Claridad y coherencia de dirección

La claridad y la coherencia no son promovidas en todos los niveles de la organización. Las jefaturas sí cuentan con un nivel aceptable de comunicación con la dirección, el tamaño de la estructura organizacional facilita estas comunicaciones, pero existe la percepción que en los niveles descendentes esta no es muy efectiva, hay quienes creen que los mensajes no les llega de forma oportuna y con la claridad requerida. Los colaboradores consideran que las decisiones deben ser óptimas y ejecutadas con mayor efectividad y, al mismo tiempo, comunicadas; por lo que el nivel de claridad y coherencia de la dirección en la organización es considerado como promedio.

- Valores colectivos

La dimensión de los valores colectivos fue considerada menor por el personal, no dándole demasiada importancia y prevaleciendo otras dimensiones sobre ella. Así, los trabajadores desconocen los valores sobre los que trabaja

la organización, aunque todos saben que es una organización orientada a la ayuda social, por lo que el consenso del personal es que se trabaja bajo criterios de solidaridad y apoyo social. Este nivel representa en la evaluación del clima organizacional 1,455 puntos acumulados, considerándose como bajo. Dicho puntaje bajo se da en función a la ausencia de esfuerzos adicionales por parte de la empresa para responder correctamente a las necesidades de los colaboradores, asimismo, prima la tendencia a culpar de los problemas a otros departamentos.

5.4. Conclusiones

- El clima laboral que vive la organización "Creciendo" es positivo en su generalidad. Se descartan climas negativos que afecten la productividad de las personas en el área de Socabaya; sin embargo, el Policlínico de Cayma posee un clima regular lo que no genera satisfacción por parte de sus colaboradores.
- En cuanto a las relaciones interpersonales se evalúan como buenas, principalmente en Socabaya, pues se registran relaciones amistosas y cordiales entre sus miembros. Aunque en el Policlínico de Cayma pareciera existir ciertos conflictos y la presencia de algunos grupos informales que no facilitan las relaciones en todo el policlínico.
- Poseen una cultura tipo clan en Socabaya y Cayma, es decir, una cultura cuya orientación va hacia el entorno interno y buscan un sentido de estabilidad y permanencia para realizar los trabajos de una determinada manera.
- Existen problemas de organización, planificación y control de algunas actividades que se desarrollan, originando acumulación de pedidos en el área textil, problemas en el área de contabilidad y ventas. Los trabajadores están conscientes de esta situación y la manifiestan constantemente.
- Se encontró un estilo de liderazgo paternalista en el área de Socabaya y ausencia de efectividad en la dirección. En el Policlínico de Cayma se aprecia un liderazgo distante y poco efectivo.
- En ambas áreas se aprecia que no todos los miembros se encuentran

debidamente comprometidos con la organización. Creen que hay personal que sí lo está, pero muchos hacen solo lo indispensable para lograr las metas.

- En relación a la comunicación, los trabajadores creen que existen problemas, pues no siempre el mensaje llega con la claridad esperada. En el Policlínico de Cayma es más álgido el problema, pues hacen referencia a la presencia de rumores.
- En cuanto al reconocimiento no es un problema importante, pero algunas áreas creen que la retribución a su trabajo no es la adecuada.
- En la mayoría de áreas se toman los valores colectivos como la dimensión menos valorada, lo que indica ausencia de esfuerzo adicional y de cumplimiento. Asimismo, se señala que el trabajo en equipo con otras dependencias debe ser mejorado. Por otra parte, los trabajadores no creen que la empresa considere todas sus necesidades. Además, en situaciones que salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a alguien más o resuelven dichos problemas, pero con la percepción de la poca participación de parte de otros colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecyles. How organizations grow, age, and die*. Adizes Institute Publishing.

Aldámiz-Echevarría, M. (2015). *Zara, análisis de la estrategia empresarial*. ADE curso 2014 – 2015 [trabajo de fin de grado, Universitat de Barcelona]. Repositorio Institucional UB. http://hdl.handle.net/2445/66814

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.187

Ancos, H. (2011). *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*. Editorial Complutense.

Arjón, P. (2006). La teoría de las utilidades de David Ricardo en el ensayo y la teoría de Edward West. *Investigación Económica*, *65*(258), 161-193. https://bit.ly/2I5gNBn

Arjones, R. (2015). ¿De qué manera los modelos de negocio estructuran la planificación estratégica para que los planes ganen en autoridad legitimidad y bondad? [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña]. Repositorio Institucional UPC. https://upcommons.upc.edu/handle/2117/96219

Arredondo, M. y González, J. (2013). Las estrategias de sobrevivencia de los pobres: un repaso a su estudio en las ciencias sociales (concepto, perspectivas teóricas y acciones que implican). *Realidades: Revista de la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Universidad Autónoma de Nuevo León*, 3(2). 19-31. https://bit.ly/36G8g2e

Arteaga, C. (2007). Pobreza y estrategias familiares: debates y reflexiones. *Revista Mad,* (17), 144-164. DOI:10.5354/0718-0527.2011.13942

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). *Empresas asociadas.* http://apeim.com.pe/

Atarodian, A. (2017). Open innovative approach to external knowledge resources, new innovative smart practice for new venture startups. *International Journal for Innovation, Management and Technology, 8*(5), 332–341. DOI: 10.18178/ijimt.2017.8.5.750

Ávila, L. y Ramírez, C. (2015). ¿Estrategias de vida o estrategias de reproducción social? Hacia la reconstrucción de una racionalidad reproductiva para el desarrollo rural. *Textual (Chapingo),* (65), 55–80. https://bit.ly/2GDASyr

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, *11*(3), 656 – 665. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barrios, M. (2006). *Estrategia y ventaja sostenible*. Nota técnica. Universidad Argentina de la Empresa. https://bit.ly/34Gb8JR

Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Universidad Americana. https://bit.ly/2GEweQD

BBVA. (2018, 14 de junio). *Por qué una empresa social no es una ONG.* BBVA. https://www.bbva.com/es/empresa-social-ong/

Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.

Bengstoon. M. & Lindkvist, L. (2006). *Replication: A force of nature or work of art*. Conferencia en la Universidad de Warwick. https://bit.ly/3d9jzB4

Berry, L. (1983). *Relationship marketing. Emerging perspectives on services marketing.* American Marketing Association.

Bianchi, L.A. (2004). *Mantener la ventaja competitiva*. Clase Ejecutiva. DGL-04-01009-01. 2001-2004. https://www.academia.edu/19625529/Un_recurso_muy_complejo

Bingham, C., Eisenhardt, K. & Furr, N. (2012). Which strategy when. *MIT Sloan Management Review, 53*(1), 71-78. https://bit.ly/36PbgJB

Blundel, R. (2015). Beyond strategy: a critical review of Penrose's 'single argument' and its implications for economic development. *European Journal of the History of Economic Thought*, 22(1), 97 – 122. DOI: 10.1080/09672567.2013.792364

Borobia, R. (2004). La hipótesis en estudios cualitativos. El caso de la inducción analítica en una investigación sobre adolescencia. *Revista Pilquen, Sección Ciencias Sociales, 6*(6), 1-12. http://www.scielo.org.ar/pdf/spilquen/n6/n6a05.pdf

Bustamante, C. y Muñoz, Y. (2016). Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sacha inchi en el Bajo Cauca antioqueño. *Equidad y Desarrollo*, (27), 125-147. DOI: https://doi.org/10.19052/ed.3834

Camisón, C. y Forés, B. (2014). Capacidad de absorción: antecedentes y resultados. Conceptos actuales en dirección estratégica. *Universitat Jaume I,* 13–22. http://hdl.handle.net/10234/125745

Campos, F. & Ledur, L. (2016). Value creation and capture in buyer-supplier relationships: a new perspective. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, *56*(5), 474 – 488. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155147928002

Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, (4). https://bit.ly/3jUBZbe

Carreras, L. (2007). *El subsector empresarial no financiero de la economía social. La fiscalidad de las sociedades cooperativas, sociedades laborales y sociedades agrarias de transformación* [tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili]. Repositorio Institucional TDX. http://www.tdx.cat/handle/10803/8759

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2007). Competing through business model. *IESE Business School, University of Navarra, Working Paper,* (713), 1-28. http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8u9mi-casadesus_et_ricart.pdf

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and ondo tactis. *Long Range Planning, 43,* 195-215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, January - February, 1-9. https://bit.ly/3lxs10d

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelo de negocio. *Universia Business Review - Actualidad Económica, 4* (4), 8-17. https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/505

Casado, F., Lariu, A., Mutis, J., y Sánchez, P. (2009). Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. *Cátedra Mango, Universitat Pompeu Fabra RSC*, (5). http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/5-Negocios-BDP.pdf

Castillo, M. y Cárdenas, A. (2010). Estrategias de fijación de precios no lineales. *Análisis Económico, 25*, 145-177. http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=41316760007

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, *1* (2), 31-54. DOI: https://doi.org/10.22458/rna.v1i2.332

Cavazos, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocio en contextos emergentes. *Invenio*, *19*(37), 47-55. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87747436004

Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, (29), 57–82. https://bit.ly/2FbNPyH

Cervilla, M. y Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), 19*(2), 289-308. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992009

Céspedes, V. y Jiménez, R. (Eds.). (2006). *Pobreza en Costa Rica.* III Jornada Anual de la Academia de Centro América. Academia de Centro América.

Chesbrough, H. & Appleyard, M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management* Review, 50(1), 57 – 76. DOI: 10.2307/41166416

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2001). Defining risks and rewards: The dual-edged role of the business model. *Taking Technical Risks: How Innovators, Executives, and Investors Manage High-Tech Risks*, 57-68. MIT Press.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence's from Xerox corporation's technology spin off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555. DOI: http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529

Chesbrough, H. (2003). A better way to innovate. *Harvard Business Review, 81*(7), 12-13, 115. https://bit.ly/2GS1jAo

Christensen, C. (1997). *The inovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly. Sage Publications, Inc., 35*(1), 128–152. https://bit.ly/36JyXTw

Collins, J. y Porras, J. (2003). *Empresas que perduran. Principios exitosos de empresas triunfadoras.* Grupo Editorial Norma.

Comisión de Derechos Humanos del Estado de México. (1995). Organismos no Gubernamentales: Definición, Presencia, Perspectivas. *Excélsior, Doctrina, Sección A*, 117-131. https://gestiondedestinos.files.wordpress.com/2011/11/ongs-definicic3b3n-presencia-perspectivas.pdf

Coria, A.L., Pastor, I. y Torres, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de administración de negocios. *Pensamiento & Gestión.* (35), 1-24. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64629832002

Cuesta, F. (2013). Capturar el valor potencial del cliente. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (89), 14-26. http://felixcuesta.com/wp-content/uploads/2013/03/20080923-Capturar-valor-VF.pdf

Dasí, S. y Martínez, J. (2011). Teorías del crecimiento de la empresa. *Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica, 1*(858), 133-142. http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1395

De la Fuente S. y Muñoz C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, (26). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399/39902603

Del Sol, P. (2014). *Ganar sin competir: estrategia.* Spanish Edition / Kindle Edition.

Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review,* (23), 86-107. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43312282007

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planing, 43*, 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004

Díaz, N. (2013). La clave está en la base de la pirámide. *Gestión*. Octubre - diciembre. https://gestion.com.do/pdf/022-octubre2013.pdf

Elliot, J. (2008). *Desarrollo rural en Cajamarca. Aplicación del enfoque de medios de vida sostenibles.* Soluciones prácticas – ITDG.

Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de la transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales,* (32), 121-131. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702

Fiorillo, G., Sarmiento, A., Linares, A., Guzmán, P., y Castro, M. (2020). *La experiencia de las misiones jesuíticas guaraníes de los siglos XVII y XVIII, propuesta de modelos alternativos para el desarrollo humano sostenible en la clase proyecto social universitario*. Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería. https://www.acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/757

Fletcher, T. y Rusell-Jones, N. (2002). *Política de precios. Cómo crear el máximo valor a través de una fijación de precios efectiva*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Fundación Agbar y CIIL (2003). *Ejemplos de éxito en la base de la pirámide: los casos de Hindustan Lever, Cemex, SCH, Topy Top y Tetra Pak. La cadena de aprovisionamiento en la base de la pirámide*. https://nanopdf.com/download/ejemplos-de-exito-en-la-base-de-la-piramide_pdf

Galeano, A. (2014). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar.* Universidad Politécnica de Valencia. http://hdl.handle.net/10251/35065

García, A. y Taboada, E. L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: Teoría y Práctica. Nueva Época,* (36), 9-42. http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a2.pdf

Garzón-Castrillón, M. A. (2016). Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso. *Orinoquia, 20*(1), 97-118. http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n1/v20n1a11.pdf

Ghemawat, P. (1991). *Commitment. the dynamic of strategy*. The Free Press.

Ghemawat, P. y Rivkin, J. (1999). La creación de una ventaja competitiva. *Harvard Business School*, 702-S03, 1-22. https://bit.ly/2SAF7gy

Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y Representaciones Sociales, 7*(13), 40–62. https://bit.ly/2GPOu9q

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Global Report 2016 / 17*. GEM.

González, N. y Sánchez, G. (2007). *La protección de las innovaciones: mecanismos de apropiación y factores determinantes. Empresa global y mercados locales.* XXI Congreso Anual AEDEM, 1, 65. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2521456

Grant, R. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review. Spring,* 114-135. DOI: https://doi.org/10.2307/41166664

Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas S.A.

Grönroos, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision, 35*(4), 322–339. DOI: https://doi.org/10.1108/00251749710169729

Haggége, M. & Collet, L. (2011). *Exploring new business models with a narrative perspective*. XVII International Product Development Management Conference.

Hambrick, D. & D'aveni R. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 1-23. https://www.jstor.org/stable/2392853

Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review, 84*(2), 72–84. https://www.researchgate.net/publication/7290935_The_why_what_and_how_of_management_innovation

Hamel, G. (2007). *The future of management.* Harvard Business School Press.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1999). *Compitiendo por el futuro*. *Estrategia crucial*

para crear los mercados del mañana. Editorial Ariel S.A.

Hart, S. & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive, 17*(2), 56-69. DOI: https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194

Hernández, R., Fernández C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill / Interamericana Editores S.A.

Hernangómez, J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales, 3*(3), 225-238. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785516

Huston, L. y Sakkab, N. (2006). Conectar y desarrollar dentro del nuevo modelo de innovación de Procter & Gamble. *Harvard Business Review, 84*(3), 1-10. http://www.emotools.com/media/upload/files/HBR-ConectaryDesarrolla.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolución de la pobreza monetaria, 2007 – 2016.* Informe técnico. INEI.

Ishikawa, A. y Strandberg, L. (2009). Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Business School, Universidad de Navarra.

Kay, C. (2007). Pobreza rural en América Latina: teorías y estrategias de desarrollo. *Revista Mexicana de Sociología*, 69(1), 69-108. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321/32112619003

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. Editorial McGraw Hill.

Kim, C. y Mauborgne, R. (1997). Innovación del valor. Lógica estratégica para un alto crecimiento de la empresa. *Harvard Business Review. Estrategias de Crecimiento, 82*(8), 29-60. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1700813

Lane, P. & Lubatkin, M. (1998). Relative Absortive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal, 19,* 461-477. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.3.CO;2-C

Lane, P., Koka, B. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review, 31*(4), 833-863. DOI: 10.5465/AMR.2006.22527456

Lane, P., Salk, J. & Lyles, M. (2001). Absortive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161. DOI: 10.1002/smj.206

Lewin, A., Massini, S. & Peeters, C. (2008). *The configuration of internal and external practiced routines of absorptive capacity: a new perspective*. CEB working paper No. 08/010, February, Centre Emile Bernheim, Research Institute in Management Sciences, Solvay Business School. https://bit.ly/3jVV4dv

Linder, J. & Cantrell, S. (2001). Five business- model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership, 29*(6), 13-18. https://doi.org/10.1108/10878570110411330

López, C., Cobo A., Pérez, M., y Serrano, A. (2018, 10 de agosto). *Innovación del modelo de negocio para la explotación de un bien cultural protegido como vía para la supervivencia en tiempos de crisis: el caso de "El Capricho de Gaudí"*. XVIII Congreso AECIT, Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Cantabria, 1-13. https://bit.ly/2GDexRD

López, R., Bueno, E. y Salmador, M. P. (2013). Dinamizar la mype mediante la innovación del modelo de negocio. *Economía Industrial*, (388), 95–102. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4368239.

Lucá, F. (2016). *Successful sustainability strategy. Procter & Gamble Case*. Business School Lausanne.

Maestre, L., Páez, A., Mesías, F., y Lombana, J. (2019). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social: el caso

de las cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia). *REVESCO: Revista de Estudios Comparativos,* (132), 195-217. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7170188

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, *80*(5), 86-92. https://www.researchgate.net/publication/11346909_Why_Business_Models_Matter

Maheshwari, S. (2000). Organizational decline and turnaround management: a contingency framework. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers, 25*(4), 39-50. DOI: 10.1177/097226290500900207

Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). The Resource-Based View within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal, 13*(5), 363-380. DOI: 10.1002/smj.4250130505

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT,* 30-47. https://bit.ly/3iG6Siw

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología, UNMSM, 9*(1), 123–146. http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4033

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602005

Martínez-Senra, A., Sartal, A. y Vázquez, X. (2012). "Tintorerías de posguerra" e innovación organizativa en Inditex: una perspectiva contractual de la gestión lean de la cadena de suministro. *Universia Business Review, 34*, 36-51. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3961353

Maxwell, J. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.

Maya, I. (2003). Larissa Adler de Lomnitz: categorías, redes y cadenas (por qué se mantiene la desigualdad). *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, *4*(10). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28210411

Mendoza, E. (2014). Transformación y estrategias. *Perspectivas, PwC Interaméricas,* (12), 10-13. https://www.pwc.com/ia/es/perspectivas-pwc/assets/edicion-2014-01-01.pdf

Milesi, D., Petelski, N. y Verre, V. (2016). Dinámica de innovación y estrategia de apropiación en una gran firma biofarmacéutica argentina. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad – CTS*, *11*(32), 189-211. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=924/92445928011

Minbaeva, D. (2005). Role of HRM practices in the process of organizational knowledge transfer in MNCs: theoretical framework for empirical study. *Department of International Economics and Management Copenhagen School, 34*(1), 125-144. DOI: 10.1108/00483480510571914

Montalvo-Castro, J. (2016). Emprendimientos digitales y diseño de modelos de negocio: investigación aplicada en estudiantes de la Carrera de Comunicación. *Contratexto,* (25), 155-170. https://doi.org/10.26439/contratexto2016.n025.656

Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Sciencia et Technica*, *10*(25), 209-213. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4842897.pdf

Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, *58*(6), 726-735. DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001

Morúa, J. (2015). Entropía y dinámica: ¿Qué nuevas contribuciones para las ciencias de la gestión? *UPIICSA. Investigación Interdisciplinaria, 1*(1), 36-57. https://bit.ly/3iCrCaM

Müller, D. & Schmitz, P. (2016). Transaction costs and the property rights approach to the theory of the firm. *European Economic Review*, (87), 92–107. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2016.04.013

Mutis, J. (2011). *Réplica de negocios en contextos de pobreza: identificación de*

modelos idóneos a partir de la evaluación de fuentes de creación de valor superior y mecanismos de transferencia [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya]. Repositorio Institucional UPC. https://bit.ly/3iP1mdy

Mutis, J. y Ricart, J. (2008). Innovación en modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review,* (18), 10–27. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43301802

Mutis, J. y Ricart, J. (2009). Réplica de negocios en la base de la pirámide para un mayor impacto y creación de valor. *Harvard Business Review,* (182), 67-79. https://bit.ly/3iP1tWw

Naciones Unidas. (2017). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2017*. Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (2020, 12 de septiembre). ¿Qué es una ONG? Departamento de Información DIP - ONG, Organizaciones no Gubernamentales. Naciones Unidas. https://www.un.org/es/sections/resources-different-audiences/civil-society/

Naranjo, O. (2015). Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios, 1*(1), 35-50. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/68

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press.

Nelson, R. & Winter, S. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economics Perspectives, 6*(2), 23-46. DOI: 10.2307/2696495

Noboa, F. (2006a). *Creación y captura de valor.* Nota técnica particular FN-001, Quito.

Noboa, F. (2006b). *Ventaja competitiva sostenible.* Nota técnica particular FN-003, Quito.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management*

Research & Practice, *1*(1), 2-10. DOI: 10.1057/palgrave.kmrp.8500001

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14-37. DOI: 10.2307/2635068

Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management, 11*(7-8). DOI: 10.1504/IJTM.1996.025472

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y la Oficina Europea de Estadística. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.* OCDE y EUROSTAT.

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. Ediciones.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* [tesis doctoral, Universite de Lausanne]. Repositorio Institucional UNIL. http://doc.rero.ch/record/4210

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems,* 16(1), 1-25. https://bit.ly/33FPm9B

Pacheco, G. (2018). Negocios con la base de la pirámide que resuelven problemas sociales graves: el caso de Be Girl. *Cuadernos de RSO, 6*(1), 79-96. https://bit.ly/30LHfXk

Pájaro, D. (2002). La formulación de hipótesis. *Cinta de Moebio*, (15). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=101/10101506

Paz Perú, Suiza Perú. (2017). *Bienvenidos a ONG Paz Perú*. Arequipa, Perú. http://www.pazperuong.org/

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press Inc.

Pérez, G., Arango, M. y Sepulveda, L. (1995). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado.

Ensayos de economía, (38), 243 – 260. http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf

Pérez, G., Arango, M. y Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales – ONG: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía, 38*, 243-260. http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191. DOI: 10.2307/2486921

Pitelis, C. (2009). Edith Penrose´s "The theory of the growth of the firm", fifty years later. *Munich Personal RePEc Archive*, (23180). DOI: 10.2139/ssrn.1477885

Porter, M. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy, 5*(3), 60-78. https://doi.org/10.1108/eb039075

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117. https://bit.ly/3iG54G7

Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the bottom of de economic pyramid: India as a source of innovation. *Reflections, 3*(4). https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23643

Prahalad, C. K. (2012a). Bottom of the pyramid as a source of the breakthrough innovations. *J Prod Innov. Manag.*, *29*(12), 6-12. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x

Prahalad, C. K. (2012b). *La oportunidad de negocio en la base de la pirámide*. Grupo Editorial Norma.

Prahalad, C. K. y Hart, S. (1999). *Strategies for de bottom of the pyramid: creating sustainable development*. http://pdf.wri.org/2001summit_hartarticle.pdf

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

Ramos, C. (2016). La pregunta de investigación. *Avances de Psicología, 24*(1), 23-31. https://www.researchgate.net/publication/305220094

Ray, P. & Maheshwari, S. (2017). The essence of downsizing: A review of literature. *The Indian Journal of Industrial Relations, 3*(2), 290-301. https://bit.ly/3nuoSzS

Renart, L. (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*. Cuadernos del EBcenter. E-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE.

Ricardo, D. (1993). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de Cultura Económica.

Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12–25. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43312282002

Ricart, J. (2014). Modelos de negocio en la empresa del futuro. *Reinventar la Empresa en la Era Digital*, 133–146. https://bit.ly/34C98Cm

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

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión de valor: una aproximación teórica. *EDUCAR, 37*, 25–39. https://bit.ly/2IbzTpG

Rodríguez, S., Casi, E. y Carbonell, X. (2009). Mango S.A.: reinventando el sector de la moda. *Universia Business Review,* (23), 26-39. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43312282003

Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal, 12*(3), 167-185. https://doi.org/10.1002/smj.4250120302

Ryfman, P. (2007*).* Organizaciones no gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria*. International Review of de Red Cross*, (865), 1-25. https://www.icrc.org/es/doc/assets/files/other/irrc_865_ryfman.pdf

Sachon, M. (2017). Los cinco puntales de la cadena de valor en la industria 4.0. *IESEinsight Business Knowledge,* (33), 15–22. https://www.ieseinsight.

com/doc.aspx?id=1941&ar=5&idi=1&idioma=1

Sáenz, A. y Di Paula, J. (1981). Precisiones teórico – metodológicas sobre la noción de estrategias de existencia. *Demografía y Economía, 15*(2), 149-163. DOI: 10.2307/40602274

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y una nueva economía industrial. *Universia Business Review*, (23), 122-143. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43312282009

Sánchez, J. (2018, 12 de septiembre). *Transformación e innovación digital. Como innovar en nuevos modelos de negocio y en nuevas experiencias digitales de tus clientes*. Íncipy, your digital estrategy partner. http://incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf

Sandulli, F. & Chesbrough, H. (2009). Open business model: Las dos caras de los modelos de negocio abiertos. *Universia Business Review*, *8*(22), 12-39. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43311704002

Seddon, P. & Lewis, G. (2003). Strategy and business models: What´s the difference? *7th Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2003 Proceedings, 17*, 236-248. https://core.ac.uk/download/pdf/301340932.pdf

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.

Shafer, S., Smith, J. & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, *48*, 199-207, Indiana University. http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Shafer_Smith_Linder.pdf

Sieber, S. y Valor, J. (2007). *Efectos de las innovaciones en la industria*. E-Business Center PricewaterhouseCoopers & IESE. Technological Innovation Project.

Sierra, R. (1986). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Thomson-Paraninfo.

Silvestre, P. (2013). *Fidelización estratégica de clientes. Caso: BPAP – Banco Argentino del Progreso S.A* [trabajo final de carrera, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Institucional UBA. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0847_SilvestreJP.pdf

Slávik, S. & Bednár, R. (2014). Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness, 6*(4), 19-40. DOI: 10.7441/joc.2014.04.02

SNV – Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando Valor en América Latina*. https://bit.ly/34H247m

Suárez, J. e Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos Empresariales*, (15), 63-89. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552

Szulanski, G., Cappeta, R. y Jenssen, R. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and moderating effect of casual ambiguity. *Organization Science, 15*, (5), 600-613. DOI: 10.1287/orsc.1040.0096

Taboada, E. y García, A. (2010). Teoría cognitiva de la empresa. *Ideas CONCYTEG*, 5(58), 337–358. https://bit.ly/2IejMb3

Teece, D. y Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *IESEinsight,* (32), 6. https://bit.ly/34SACUz

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18(7), 509-533. https://bit.ly/3jIlwXV

Townsend, P. (2006). What is Poverty? An historical perspective. *Poverty in Focus*, *International Poverty Centre*, 5-6. https://ipcig.org/pub/IPCPovertyInFocus9.pdf

Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía, 15*, 301-317. https://bit.ly/30PnWMW

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-156. http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf

Wernerfelt, B. (1984). A Resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*, 171-180. https://bit.ly/36KH6qV

Winter, S. & Szulanski, G. (2000). *Replication of organizational routines: Conceptualizing the exploitation of knowledge assets*. Oxford University Press.

Winter, S. & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, *12*(6), 730-743. https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.730.10084

Winter, S. (2006). *The logic of appropriability: from Schumpeter to Arrow to Teece.* LEM Working Paper Series, Laboratory of Economics and Management Saint Anna School of Advance Studies, Wharton School.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos*. SAGE Publications. International Educational and Professional Publisher.

Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absortive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203. DOI: 10.2307/4134351

Zamora, J. (2017). ¿Es posible programar modelos de negocio? *IES Einsight Business Knowledge*, (33), 23–30. https://ieseinsight.com/doc.aspx?id=1942&ar=5&idioma=1

Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review,* (23), 108-121. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43312282008



EDITORIAL
NAVEGANTE