

Título: Modelo de innovación social para el fortalecimiento del posicionamiento estratégico de Laboratorios Nutripharma SAS mediante suplementos nutricionales de bajo costo orientados a la población adulta mayor vulnerable.



Presentado por:

Sara Manuela Serrato Cabrera

Andrés Felipe Sarmiento Cortes

Diego Leonardo Cely Sánchez

Nelson Enrique Rojas Gómez

Docente: Liliana Fernández Gualtero

Especialización en Gerencia de Procesos e Innovación

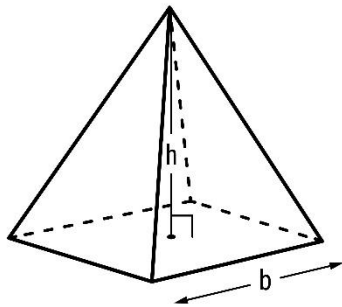
Universidad Ean Abril, 2026

1. Problema de Investigación

En la actualidad, el sector farmacéutico en Colombia enfrenta un desafío demográfico sin precedentes. Según datos del **DANE (2023)**, la población mayor de 60 años representa el 14.4% del total nacional, con una proyección de crecimiento que exige respuestas urgentes en seguridad nutricional, alineadas con el **Plan de Acción sobre el Envejecimiento Saludable de la OMS (2021)**. No obstante, el acceso a suplementos dietarios de alta calidad está concentrado en estratos socioeconómicos altos, dejando una brecha crítica en la población vulnerable.

Laboratorios Nutripharma SAS, a pesar de su robusto sistema **Codex Alquimia**, presenta una limitación en su alcance de mercado. El diagnóstico institucional revela que su reconocimiento de marca es bajo frente a gigantes como Procaps, Herbalife, Abbott, Nestlé, quienes dominan el canal de proximidad. Esta situación evidencia barreras económicas severas: el costo promedio de los suplementos en formatos tradicionales (blister, polvos...) es inaccesible para adultos mayores en estratos 1 y 2, quienes dependen muchas veces de ingresos informales.

Volume of a Square Pyramid



$$\text{Volume (V)} = \frac{1}{3} b^2 h$$

b = base, h = height

El problema radica en la ausencia de un modelo de innovación social que, según **Murray, Mulgan y Caulier-Grice (2010)**, permita diseñar soluciones más eficaces que las existentes para necesidades sociales no resueltas. Al no contar con productos de 'entrada' o *low-cost* (como el formato *sachet*), la empresa no logra penetrar en la **Base de la Pirámide**, perdiendo la oportunidad de generar valor compartido en el mercado de la longevidad (**Prahalad, 2005; Porter & Kramer, 2011**). De no intervenir, Nutripharma se mantendrá alejada de un segmento que demanda salud asequible, limitando su impacto social y su crecimiento estratégico.

2. Pregunta de Investigación

¿Cómo incide la implementación de un modelo de innovación social en la mejora del posicionamiento estratégico y la generación de valor social en Laboratorios Nutripharma SAS?

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de innovación social para Laboratorios Nutripharma, mediante el diseño de una línea de suplementos nutricionales de bajo costo y una estrategia de desintermediación logística, que fortalezca su posicionamiento estratégico y genere valor social en la población adulta mayor vulnerable.

3.2. Objetivos Específicos

- **Diagnosticar** las barreras de acceso socioeconómico y las necesidades nutricionales críticas de la población adulta mayor en sectores vulnerables, con el fin de establecer los parámetros de la propuesta de valor social.
- **Analizar** los requerimientos técnicos y operativos necesarios para el desarrollo de formatos asequibles (*sachets*) que permitan ampliar el acceso físico y económico a los suplementos.
- Diseñar la ruta de desintermediación logística y los procesos operativos para la nueva línea *low-cost*, integrando los ejes de innovación de procesos y modelo de negocio definidos en el *Codex Alquimia*.
- **Evaluar** la viabilidad financiera y el impacto social proyectado del modelo propuesto, asegurando su sostenibilidad económica y su alineación con el posicionamiento estratégico de Laboratorios Nutripharma.

4. Justificación de la Investigación

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de transformar el modelo operativo de Laboratorios Nutripharma SAS hacia un enfoque de innovación social, permitiendo que la organización no solo mejore su competitividad, sino que responda a un desafío demográfico crítico.

- **Conveniencia:** El proyecto responde a la calificación de 3.8/5 en la dimensión mercadológica del diagnóstico institucional. Permite transitar hacia un modelo de desintermediación logística, capturando mayor margen de contribución y fortaleciendo la presencia en el canal de proximidad (tiendas de barrio). Según Chopra y Meindl (2016), la optimización de la cadena de suministro es vital para la sostenibilidad financiera en modelos de comercialización directa.
- **Relevancia Social:** Atiende el llamado de la CEPAL (2022) sobre la protección de derechos en la vejez. Bajo la lógica de la Base de la Pirámide (Prahalad, 2005), busca dignificar al adulto mayor vulnerable mediante productos de grado farmacéutico en formatos asequibles.

- Implicaciones Prácticas: Ofrece una hoja de ruta replicable para PYMES farmacéuticas. El modelo de desintermediación (Porter, 1985) sirve como piloto para resolver problemas logísticos en empresas sin economías de escala.
- Valor Teórico: Aplica el concepto de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011), demostrando cómo un sistema interno como el *Codex Alquimia* puede evolucionar hacia la sostenibilidad social y la gestión de la innovación moderna (Tidd & Bessant, 2020).
- Utilidad Metodológica: Propone una estructura de validación integral, desde el diagnóstico de barreras hasta la evaluación de impacto, útil para futuros investigadores en gestión de procesos.
- Alineación Universidad EAN:
 - Campo: Gestión y Organizaciones.
 - Grupo: Innovación y Competitividad.
 - Línea de investigación: Innovación y sostenibilidad empresarial.

5. Marco teórico

El presente estudio se fundamenta en la integración de enfoques teóricos provenientes de la innovación social, la estrategia empresarial y la gestión de operaciones, con el fin de explicar cómo las organizaciones pueden generar valor económico y social en contextos de vulnerabilidad. En este sentido, el análisis no se limita a conceptos aislados, sino que articula dichos enfoques bajo una lógica sistémica orientada a resolver problemas de acceso en la población adulta mayor.

5.1 Innovación Social

La innovación social se refiere al desarrollo e implementación de soluciones novedosas que atienden de manera más efectiva problemáticas sociales, generando valor tanto para la sociedad como para las organizaciones (Murray, Mulgan & Caulier-Grice, 2010). Este enfoque permite a las empresas trascender modelos tradicionales centrados únicamente en la rentabilidad, integrando impactos sociales en su estrategia.

En este sentido, la innovación social se convierte en un mecanismo clave para abordar necesidades no satisfechas en poblaciones vulnerables, como el acceso a suplementos nutricionales en adultos mayores de bajos ingresos.

5.2 Base de la Pirámide (BoP)

El enfoque de la Base de la Pirámide plantea que los mercados de menores ingresos representan una oportunidad significativa para las empresas, siempre que se desarrollen modelos de negocio adaptados a sus condiciones económicas (Prahalad, 2005).

Esto implica diseñar productos accesibles, optimizar costos y transformar los canales de distribución. En el caso de Nutripharma, la introducción de formatos de bajo costo permite reducir barreras de acceso y ampliar su cobertura de mercado.

5.3 Valor Compartido

El concepto de valor compartido establece que las empresas pueden generar ventajas competitivas al mismo tiempo que contribuyen a resolver problemáticas sociales (Porter & Kramer, 2011). Este enfoque redefine el papel de la empresa en la sociedad, integrando el impacto social dentro de su estrategia central.

En esta investigación, el valor compartido se evidencia en la creación de productos nutricionales accesibles que mejoran la calidad de vida del adulto mayor, mientras fortalecen el posicionamiento de la empresa.

5.4 Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento estratégico se refiere a la capacidad de una empresa para diferenciarse en el mercado mediante la creación de valor único (Porter, 1985). Este posicionamiento puede lograrse a través de estrategias de costo, diferenciación o enfoque.

Para Nutripharma, la atención a un segmento vulnerable mediante productos asequibles constituye una estrategia de diferenciación basada en impacto social.

5.5 Innovación en Modelos de Negocio

Un modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). La innovación en este ámbito implica transformar componentes clave como la propuesta de valor, los canales y la estructura de costos.

La presente investigación propone una innovación en el modelo de negocio de Nutripharma mediante la incorporación de productos low-cost y la optimización de su distribución.

5.6 Gestión de la Cadena de Suministro

La eficiencia en la cadena de suministro es un factor determinante para la competitividad empresarial, especialmente en modelos orientados a bajos costos (Chopra & Meindl, 2016).

La desintermediación logística permite reducir costos, mejorar tiempos de entrega y facilitar el acceso al consumidor final, siendo un elemento clave en la propuesta del presente estudio.

5.7 Envejecimiento Poblacional y Nutrición

El envejecimiento poblacional representa uno de los principales desafíos en salud pública. La Organización Mundial de la Salud (2021) destaca la importancia de garantizar una nutrición adecuada para promover un envejecimiento saludable.

En Colombia, el crecimiento de la población adulta mayor (DANE, 2023) evidencia la necesidad de desarrollar soluciones accesibles en nutrición, especialmente en sectores vulnerables.

5.8 Innovación y Competitividad

La innovación es un factor clave para la competitividad organizacional, ya que permite a las empresas adaptarse a entornos cambiantes y aprovechar nuevas oportunidades (Tidd & Bessant, 2020).

En este contexto, la implementación de un modelo de innovación social fortalece tanto el impacto social como la sostenibilidad empresarial.

En conjunto, estos enfoques permiten comprender que la innovación social no es un elemento aislado, sino una estrategia que se materializa a través de modelos de negocio adaptados a la Base de la Pirámide, donde la generación de valor compartido se convierte en un eje central del posicionamiento estratégico. Para ello, es indispensable el rediseño de la cadena de suministro y la optimización de procesos operativos, lo cual permite garantizar la accesibilidad económica sin comprometer la calidad del producto. En este contexto, el envejecimiento poblacional actúa como una variable estructural que justifica la pertinencia del modelo propuesto.

6. Estado del arte:

El estudio de la innovación social ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, consolidándose como un enfoque clave para abordar problemáticas estructurales en contextos de vulnerabilidad. De acuerdo con Nicholls y Murdock (2012), la innovación social no solo implica la creación de soluciones novedosas, sino también la reconfiguración de relaciones sociales y modelos de gobernanza que permitan generar impacto sostenible. En esta misma línea, Cajaiba-Santana (2014) plantea que la innovación social debe entenderse como un proceso dinámico que transforma estructuras institucionales, especialmente en mercados donde existen fallas de acceso.

En el contexto de mercados emergentes, el enfoque de la Base de la Pirámide ha sido ampliamente desarrollado desde la propuesta inicial de Prahalad (2005). Investigaciones posteriores, como las de London y Hart (2011), profundizan en la necesidad de diseñar estrategias inclusivas que integren a las comunidades como participantes activos en la cadena de valor, y no solo como consumidores. Asimismo, estudios empíricos han demostrado que los modelos exitosos en estos segmentos dependen de la asequibilidad, la innovación en formatos y la adaptación cultural de los productos.

Por otro lado, el concepto de valor compartido ha sido validado en múltiples investigaciones como una estrategia que permite a las empresas mejorar su competitividad mientras generan impacto social (Porter & Kramer, 2011). Sin embargo, Crane et al. (2014) critican este enfoque señalando que su implementación puede ser limitada si no se acompaña de cambios estructurales en el modelo de negocio y en la cadena de valor, lo cual resalta la importancia de enfoques integrales.

En relación con la innovación en modelos de negocio, autores como Amit y Zott (2012) destacan que la creación de valor en entornos competitivos depende de la capacidad de las organizaciones para innovar en la arquitectura de sus actividades, incluyendo la forma en que interactúan con clientes, proveedores y canales de distribución. Esto es particularmente relevante en sectores como el farmacéutico, donde los costos y las barreras de acceso pueden limitar la penetración en mercados vulnerables.

Adicionalmente, la literatura sobre cadenas de suministro en contextos de bajos ingresos resalta la importancia de estrategias como la desintermediación y la distribución de última milla. Según Simchi-Levi et al. (2014), la eficiencia logística es un factor crítico para garantizar tanto la sostenibilidad financiera como el acceso efectivo a productos esenciales.

En cuanto al envejecimiento poblacional, diversos estudios han señalado que el incremento de la población adulta mayor genera presiones significativas sobre los sistemas de salud y nutrición. Beard et al. (2016) destacan que el envejecimiento saludable depende en gran medida del acceso a servicios y productos adecuados, incluyendo suplementos nutricionales. En América Latina, organismos como la CEPAL (2022) han advertido sobre las desigualdades en el acceso a estos recursos, especialmente en poblaciones de bajos ingresos.

A pesar del desarrollo teórico y empírico en estos campos, se identifica una brecha importante en la integración de estos enfoques dentro de pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico en contextos latinoamericanos. En particular, existe una limitada evidencia sobre cómo la innovación social, combinada con estrategias de bajo costo y optimización logística, puede contribuir simultáneamente al posicionamiento estratégico y a la generación de valor social.

En este sentido, la presente investigación busca aportar un modelo aplicado al caso de Laboratorios Nutripharma SAS, integrando los enfoques de innovación social, base de la pirámide, valor

compartido y optimización de la cadena de suministro, con el fin de cerrar la brecha entre teoría y práctica en contextos empresariales reales.

- Académico:

En la literatura académica reciente se evidencia un creciente interés por el análisis de la nutrición en adultos mayores, especialmente en contextos de vulnerabilidad social y económica. Diversos estudios han abordado esta problemática desde enfoques clínicos, sociales y de intervención.

En primer lugar, estudios como el de Santillán-Espinoza et al. (2024) analizan la relación entre educación nutricional y calidad de vida en adultos mayores, concluyendo que las intervenciones educativas tienen un impacto positivo en el bienestar de esta población, aunque requieren adaptarse a condiciones socioeconómicas específicas. Este hallazgo resalta la importancia de diseñar estrategias accesibles y contextualizadas, alineadas con el enfoque de innovación social.

Por su parte, Alvarado-García et al. (2017) desarrollan una revisión de literatura sobre nutrición en adultos mayores, evidenciando que el estado nutricional está directamente relacionado con la presencia de enfermedades crónicas, la funcionalidad y la calidad de vida. No obstante, los autores destacan que aún existe una limitada integración de factores sociales y económicos en las intervenciones nutricionales.

Desde una perspectiva más estructural, Bejarano-Roncancio et al. (2014) abordan la nutrición en la vejez como un problema de derechos sociales, señalando que el acceso a una alimentación adecuada en adultos mayores depende de políticas públicas, condiciones socioeconómicas y redes de apoyo. Este enfoque evidencia que la problemática trasciende lo clínico, requiriendo soluciones integrales.

Adicionalmente, revisiones sistemáticas recientes sobre intervención nutricional en adultos mayores evidencian que los factores que afectan la alimentación son multidimensionales, incluyendo condiciones económicas, aislamiento social y limitaciones físicas. Estas investigaciones concluyen que las estrategias más efectivas son aquellas que combinan educación, acompañamiento y acceso a productos adecuados.

En el ámbito de programas de suplementación, investigaciones como la de Martínez (2009) sobre programas nutricionales en población vulnerable demuestran que el acceso a suplementos puede contribuir significativamente al desarrollo del capital humano y al mejoramiento de condiciones de salud, siempre que estos sean accesibles y sostenibles.

De igual forma, estudios sobre calidad de dieta en adultos mayores evidencian que una alimentación inadecuada incrementa riesgos de hospitalización, enfermedades crónicas y deterioro funcional, lo cual refuerza la necesidad de soluciones nutricionales oportunas y accesibles.

A pesar del desarrollo teórico y empírico en estos campos, se evidencia una brecha significativa en la aplicación integrada de estos enfoques dentro de pequeñas y medianas empresas del sector nutracéutico en contextos latinoamericanos. Particularmente, existe una limitada evidencia sobre modelos que articulen innovación social, accesibilidad económica mediante formatos low-cost y estrategias de desintermediación logística como mecanismos simultáneos para mejorar el posicionamiento estratégico y generar valor social. En este sentido, la presente investigación busca contribuir a cerrar esta brecha mediante el diseño de un modelo aplicado al caso de Laboratorios Nutripharma S.A.S., integrando teoría y práctica en un contexto empresarial real.

6. Marco metodológico

El marco metodológico define la estructura mediante la cual se desarrollará la investigación, estableciendo los procedimientos, técnicas e instrumentos necesarios para la recolección, análisis e interpretación de la información. Este componente permite responder a las preguntas fundamentales del proceso investigativo: qué se investiga, cómo se investiga, con qué herramientas se obtiene la información y a quiénes se dirige el estudio.

En el contexto de la presente investigación, el marco metodológico se orienta a comprender las barreras de acceso a suplementos nutricionales en población adulta mayor vulnerable, así como a identificar oportunidades estratégicas que permitan fortalecer el posicionamiento organizacional mediante un modelo de innovación social.

6.1 Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un **enfoque mixto**, el cual integra técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado.

El componente cuantitativo permite medir variables relacionadas con el acceso económico, hábitos de consumo y percepción de valor frente a suplementos nutricionales. Por su parte, el componente cualitativo permite explorar percepciones, experiencias y necesidades reales de los participantes, aportando profundidad interpretativa a los resultados obtenidos.

Se adopta un **modelo de recolección de información tipo 80/20**, en el cual aproximadamente el 80% de los instrumentos se estructuran mediante preguntas cerradas orientadas a la medición cuantitativa, mientras que el 20% corresponde a preguntas abiertas y entrevistas semiestructuradas, diseñadas para comprender las percepciones sociales, culturales y económicas de los participantes.

Este enfoque permite equilibrar la precisión estadística con la riqueza interpretativa, evitando respuestas frías o calculadas y favoreciendo la obtención de información contextual relevante.

6.2 Tipo de investigación

El estudio corresponde a una investigación de tipo:

Aplicada

Se considera aplicada debido a que busca generar una solución práctica y contextualizada orientada a mejorar el posicionamiento estratégico de Laboratorios Nutripharma SAS mediante la implementación de un modelo de innovación social.

Descriptiva

El estudio permite caracterizar las condiciones socioeconómicas, nutricionales y logísticas que afectan el acceso a suplementos nutricionales en la población adulta mayor vulnerable.

Propositiva

La investigación tiene un carácter propositivo, ya que busca diseñar un modelo estructurado que permita transformar la dinámica comercial y social de la organización mediante estrategias de innovación social y optimización logística.

6.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación corresponde a un **diseño no experimental de tipo transversal**.

Se considera **no experimental** debido a que las variables no serán manipuladas directamente, sino observadas en su contexto natural, permitiendo analizar comportamientos y condiciones existentes dentro de la población objetivo y la organización.

Asimismo, se define como **transversal**, dado que la recolección de información se realizará en un periodo específico del tiempo, permitiendo obtener una visión situacional del fenómeno investigado sin requerir seguimiento longitudinal.

6.4 Población y muestra

Población

La población objeto de estudio está conformada por:

- Adultos mayores en condición de vulnerabilidad socioeconómica
- Personal estratégico y operativo de Laboratorios Nutripharma SAS
- Actores del canal logístico y comercial

Muestra

La muestra se seleccionará mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad de los participantes.

Se propone:

- Adultos mayores: 30 participantes
- Personal de la empresa: 10 colaboradores
- Actores logísticos/comerciales: 3 participantes

6.5 Técnicas de recolección de información

- Para la obtención de información se empleará un **modelo mixto de recolección de datos tipo 80/20**, el cual combina herramientas cuantitativas estructuradas con instrumentos cualitativos exploratorios.

- Este modelo permite obtener información medible y comparable, complementada con percepciones y experiencias reales que enriquecen el análisis investigativo.

Encuestas estructuradas (80%)

Las encuestas estructuradas constituyen el principal instrumento de recolección de información cuantitativa.

Estas estarán conformadas por preguntas cerradas, diseñadas para identificar variables relacionadas con:

- Capacidad económica de compra
- Frecuencia de consumo
- Tipos de suplementos utilizados
- Percepción de accesibilidad
- Barreras económicas
- Canales de compra habituales

Las encuestas permitirán generar datos cuantificables que faciliten el análisis estadístico y la identificación de patrones de comportamiento dentro de la población objetivo.

Preguntas abiertas integradas en encuesta (20%)

Con el fin de evitar respuestas exclusivamente rígidas o estructuradas, se incorporarán preguntas abiertas estratégicas, orientadas a explorar percepciones individuales y experiencias personales.

Estas preguntas permitirán identificar:

- Opiniones frente al acceso a suplementos
- Experiencias relacionadas con limitaciones económicas
- Percepción sobre formatos accesibles (sachet)
- Expectativas frente a productos de bajo costo

La incorporación de preguntas abiertas permitirá enriquecer el análisis cualitativo y comprender factores sociales que no pueden ser identificados únicamente mediante datos numéricos.

Entrevistas semiestructuradas

De manera complementaria, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a un grupo reducido de participantes estratégicos.

Estas entrevistas estarán dirigidas a:

- Personal interno de la organización

- Actores del canal logístico
- Expertos relacionados con procesos comerciales o nutricionales

Las entrevistas permitirán profundizar en aspectos técnicos, operativos y estratégicos relacionados con la implementación del modelo propuesto.

6.6 Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados serán:

- Cuestionario estructurado con preguntas cerradas
- Cuestionario con preguntas abiertas estratégicas
- Guía de entrevista semiestructurada
- Matriz de análisis documental

Estos instrumentos serán diseñados conforme a los objetivos específicos de la investigación.

6.7 Procedimiento metodológico

La investigación se desarrollará mediante las siguientes fases:

Fase 1 — Diagnóstico social

Aplicación de encuestas a la población adulta mayor vulnerable con el fin de identificar:

- Necesidades nutricionales
- Barreras económicas
- Condiciones de acceso a suplementos

Fase 2 — Diagnóstico organizacional

Aplicación de entrevistas a personal interno y actores logísticos para identificar:

- Capacidades técnicas
- Limitaciones operativas
- Oportunidades estratégicas

Fase 3 — Análisis e interpretación

Integración de información cuantitativa y cualitativa mediante análisis comparativo de resultados.

Fase 4 — Diseño del modelo

Construcción del modelo de innovación social basado en los hallazgos obtenidos.

Fase 5 — Evaluación del modelo

Análisis de viabilidad financiera, operativa y social del modelo propuesto.

6.8 Consideraciones éticas

La investigación garantizará el cumplimiento de principios éticos relacionados con:

- Confidencialidad de la información
- Consentimiento informado de los participantes
- Uso responsable de los datos recolectados
- Protección de la identidad de los participantes

Referencias Bibliográficas

CEPAL. (2022). *Envejecimiento en América Latina y el Caribe: Inclusión y derechos de las personas mayores*. Naciones Unidas.

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación* (6.^a ed.). Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Censo nacional de población y vivienda: Estadísticas de envejecimiento y vejez en Colombia*. <https://www.dane.gov.co>

European Commission. (2018). *The silver economy: Final report*. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. <https://doi.org/10.2759/815777>

Murray, R., Mulgan, G., & Caulier-Grice, J. (2010). *The open book of social innovation*. NESTA.

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *Plan de acción sobre el envejecimiento saludable (2021-2030)*. <https://www.who.int/es>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7.^a ed.). John Wiley & Sons.

Amit, R., & Zott, C. (2012). *Creating value through business model innovation*. MIT Sloan Management Review.

Beard, J. et al. (2016). *The World report on ageing and health*. The Lancet.

Cajaiba-Santana, G. (2014). *Social innovation: Moving the field forward*. Technological Forecasting and Social Change.

Crane, A. et al. (2014). *Contesting the value of “creating shared value”*. California Management Review.

London, T., & Hart, S. (2011). *Next generation business strategies for the base of the pyramid*. FT Press.

Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social innovation: Blurring boundaries*. Palgrave.

Simchi-Levi, D. et al. (2014). *Designing and managing the supply chain*. McGraw-Hill.