



Modelos de negocios sociales para un desarrollo local sostenible

Irene Bengo,
Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano
President of Engineering Without Borders - Milan



Garantizar las Sostenibilidad

Nececidad de modelos de negocio híbridos

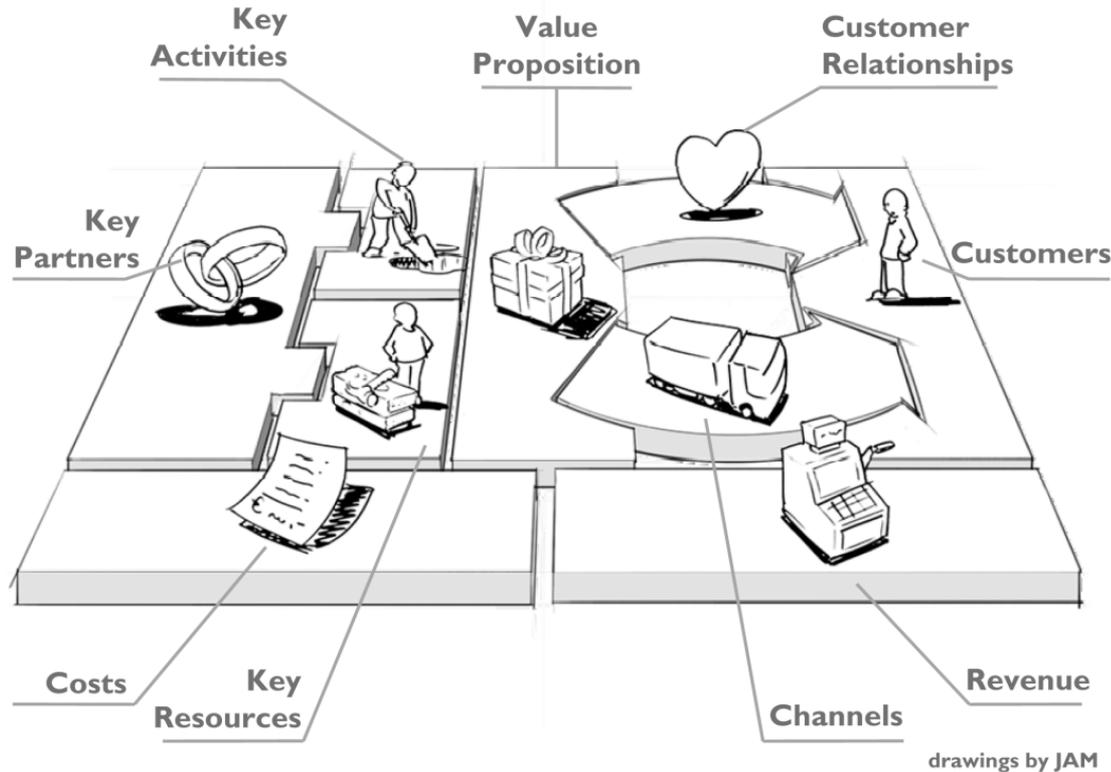
Modelo de Negocio

- ✓ El origen del concepto de modelo de negocio es muy reciente y todavía es difícil identificar una definición única y compartida
- ✓ En una perspectiva amplia describe cómo **funciona/trabaja una organización y crea valor**
- ✓ Osterwalder (2004) define un modelo de negocio como "una **herramienta conceptual**" que contiene un conjunto de elementos y relaciones que permite expresar la lógica de ganar dinero de una empresa.
- ✓ Para identificar los componentes básicos de un modelo de negocio, Osterwalder y (2010) proponen el llamado **modelo de negocio CANVAS** que se define por cuatro **perspectivas**:
 - propuesta de valor
 - financiera
 - actividad y
 - cliente.



Garantizar la sostenibilidad social

Modelo de negocio CANVAS

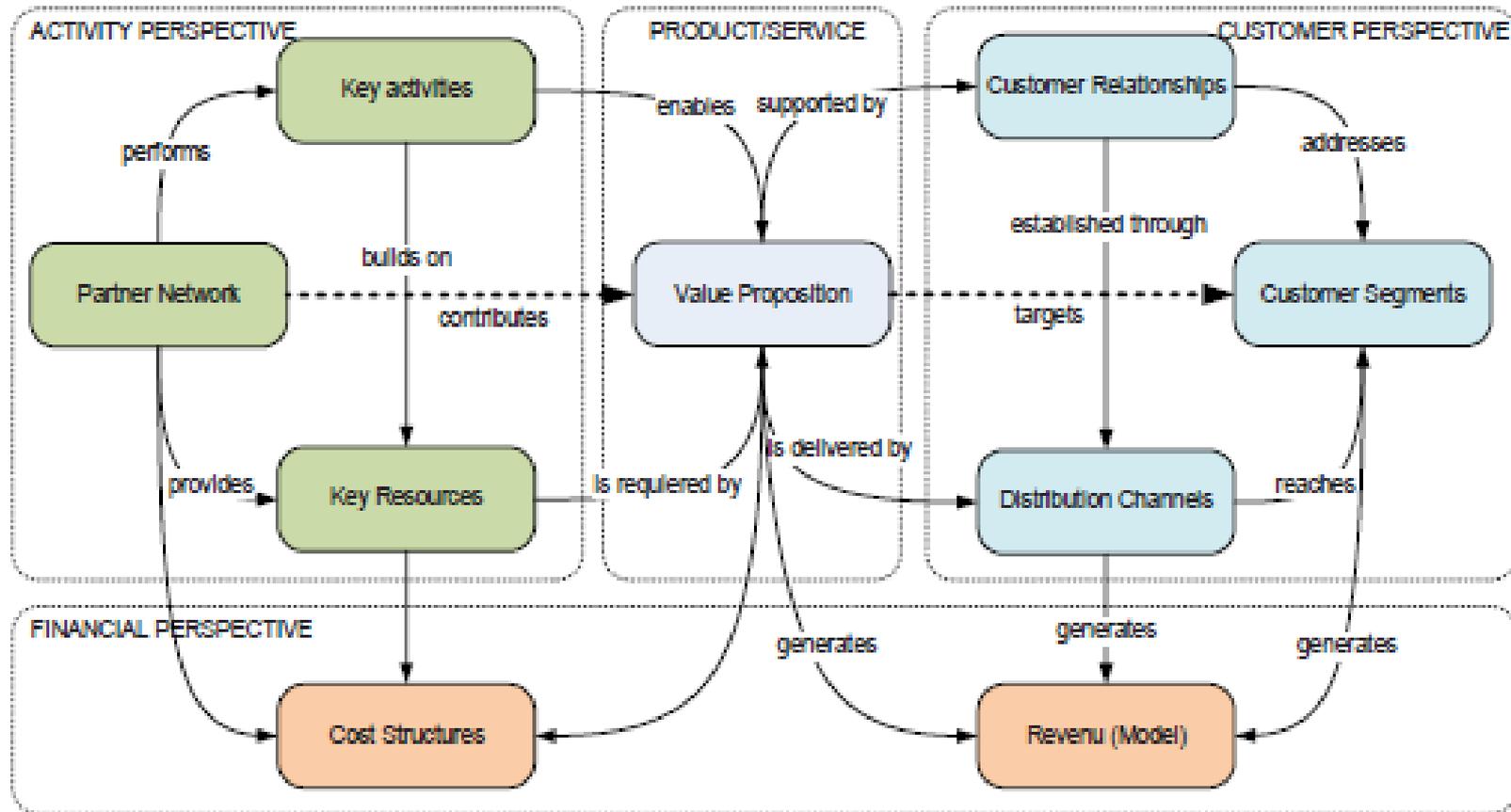


El Modelo de negocio no sólo está especificado mediante un modelo de ingresos, una estructura de costos, un conjunto de recursos, o una propuesta de valor, sino **cómo estos diferentes elementos "encajan" para crear un valor apropiado**



Garantizar la sostenibilidad social

Modelo de negocio CANVAS agrupado en perspectivas



El Modelo de negocio no sólo está especificado mediante un modelo de ingresos, una estructura de costos, un conjunto de recursos, o una propuesta de valor, sino **cómo estos diferentes elementos "encajan" para crear un valor apropiado**



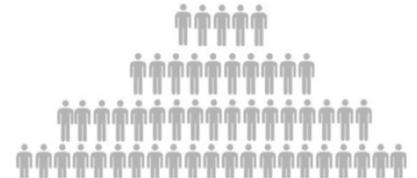
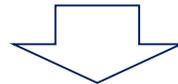
EL modelo de negocio CANVAS presentado tiene su origen en el sector con ánimo de lucro (objetivo final consiste en la creación de valor económico)

Hoy nos centramos en las organizaciones que tienen como objetivo conseguir:

- ✓ **el desarrollo sostenible a través de la participación de los agentes sociales y las comunidades.**

Algunas diferencias claves deben tenerse en cuenta

Nececidad de un modelo de negocio híbrido



Un modelo que parece particularmente interesante es el llamado **‘base of the pyramid (BoP)’** o **modelo de negocio inclusivo:**

- ✓ basándose en la idea de **dar a los pobres participación en las actividades económicas,**
- ✓ Incluyendo e implicando una serie de actores tales organizaciones públicas, responsables políticos, las empresas, los emprendedores sociales, organizaciones de desarrollo, organizaciones no gubernamentales y los usuarios.

Estos modelos de negocio se basan en **“4As Framework”**



Principios claves de los enfoques participativos

La participación de las personas como sujetos y no como objetos

- El respeto de los conocimientos y habilidades locales
- Garantizar la influencia sobre las decisiones de desarrollo, no sólo la participación
- Un proceso de aprendizaje como un resultado
- Enfoque actitud en lugar de un conjunto específico de habilidades técnicas



Los enfoques participativos

- Invirtiendo los roles tradicionales de "expertos" externos (una inversión de aprendizaje - desde la extracción al empoderamiento);
- Facilitar a la población local para llevar a cabo su propio análisis;
- autocrítica conciencia por los facilitadores; y
- El intercambio de ideas e información.

El enfoque participativo es también un estado de ánimo, una actitud. Se trata de tener una preocupación genuina y el respeto a los valores, las habilidades y necesidades de los demás, especialmente a los que son menos favorecidos.



EI “4As Framework”





4As Framework

El “4As Framework”

La **disponibilidad** se define como "el grado en que los clientes son capaces de adquirir y utilizar un producto o servicio con facilidad". Los sistemas de distribución son algo limitado en mercados en desarrollo, en consecuencia las organizaciones tienen que **ser innovadoras en la búsqueda** de formas de distribuir sus productos y servicios de los BOP

La **asequibilidad** se define como "el grado en que los **bienes o servicios de una empresa son asequibles para los consumidores BOP**". El poder de compra se puede crear por medio de la acción de proporcionar acceso al crédito y las oportunidades de generación de ingresos.

Conciencia se define como "el grado en que los **clientes son conscientes** de un producto o servicio" Muchos clientes BoP **tienen acceso limitado a los medios de comunicación**, por lo que es difícil aumentar ampliamente el **conocimiento de los productos**. Como resultado, **las empresas BoP necesitan considerar otras formas de canales de comunicación**.

La **aceptabilidad** se define como "el grado en que los consumidores y otros en la cadena de valor **están dispuestos a consumir, distribuir o vender un producto o servicio**". Además de las adaptaciones de productos, los canales de distribución tienen que adaptarse a las **condiciones locales** únicas. **La educación del consumidor** puede ayudar a apoyar la innovación y promover el desarrollo de manera sostenible



4As Framework” en relación con el acceso al agua

“4As Framework” en relación con el acceso al agua:

La propuesta de valor describe los problemas de los clientes que son resueltos por un producto o servicio y por qué la oferta es más valiosa que los productos similares de los competidores:

Los diferentes tipos de soluciones al acceso del agua:

- ✓ extensión de la red nacional;
- ✓ sistemas distribuidos;
- ✓ productos y aparatos.



Las actividades clave de la perspectiva incluye recursos, actividades y red de socios:

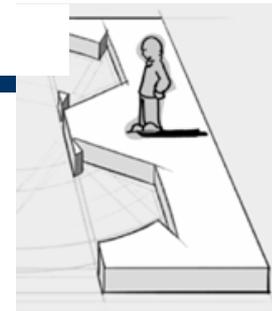
el suministro de recursos de servicios de agua, actividades y red de socios pueden ser fuertemente influenciados por la cooperación entre las organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.





4As Framework” en relación con el acceso al agua

10

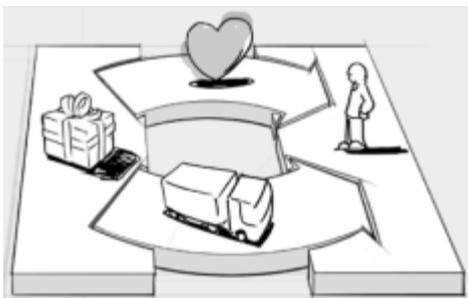


The “4As Framework” en relación con el acceso al agua:

La perspectiva del consumidor

Incluye segmentos de clientes, relaciones con los clientes y canales de distribución: diferentes productos o servicios requieren diferentes modelos para la gestión de las actividades relacionadas con los clientes

3 enfoques diferentes a la perspectiva del cliente, con especial objetivo por zonas rurales:



**1-Proyecto Comunitario , 2- ventas Contrato, 3-
Micro franquicias**



4As Framework” en relación con el acceso al agua



The “4As Framework” en relación con el acceso al agua:
La perspectiva del consumidor

1- Proyecto comunitario

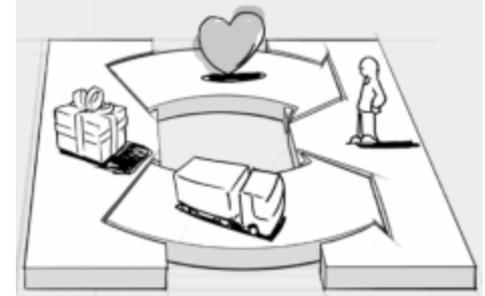
basado en enfoques participativos para facilitar la adopción y uso de las tecnologías del agua confiando en la presencia activa de la empresa dentro de la comunidad de los clientes.

Las empresas que utilizan este modelo son empresas **sin ánimo de lucro** sociales que desarrollan estrategias de mercado y no de mercado para mejorar las condiciones socio-económicas y generar valor social para sus miembros

Los mecanismos más comunes que se utilizan para asegurar la interacción consisten en la formación y talleres sobre tecnologías y mantenimiento de productos dirigidos a toda la comunidad, así como la capacitación destinada a la construcción de las capacidades para la producción local y el desarrollo tecnológico.



The “4As Framework” en relación con el acceso al agua: La perspectiva del consumidor



2- Contrato de ventas

consiste en la **venta de productos o servicios** por contrato a otras empresas u organizaciones. Algunas ventas de contratos se hacen para las instituciones que atienden a clientes pobres, mientras que otros tipos de ventas por contrato son hechos por empresas de producción de los productos básicos a los grandes consumidores, como los ferrocarriles y la industria.

3- Micro franquicias

caracterizado por una **naturaleza social fuerte** con un enfoque en el bienestar del micro franquiciado y residentes de las comunidades marginadas. Micro franquicias implican inversiones limitadas iniciales normalmente no superiores a \$ 1.500.



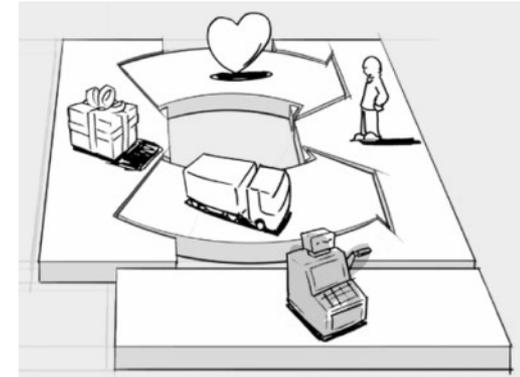
Perspectiva financiera

Incluye consideraciones sobre costes e ingresos.

Estos definen las organizaciones con **estructuras financieras diversificadas**.

Algunas de estas organizaciones son **financiadas por subvenciones y donaciones**, pero aspiran a convertirse en negocios rentables.

Otras son organizaciones **con ánimo de lucro** que dependen de **los préstamos y la equidad**. Algunas empresas han sido capaces de financiarse a través de la venta de bonos de carbono.



Key Partnerships

- Commercial
- Coffee distributor
 - Drink distributor
 - Local chamber of commerce

- Impact
- Not-for-profit partner supporting people with a disability
 - Social Enterprise Alliance
 - Social Investor

Key Activities

- Commercial
- Baristaring
 - cooking / catering
 - customer service
 - Front of shop and backroom management

- Impact
- support and participation activities
 - support

Key Resources

- Commercial
- kitchen / coffee equipment
 - Shop (asset)
 - Location
 - Brand
 - Staff

- Impact
- Support expertise
 - Support staff
 - Impact brand

Value Proposition

- Commercial Value Proposition (CVP)
- Great coffee, fresh food, personal service

- Impact Value Proposition (IVP)
- Sustainable employment for people who have been long-term unemployed

Customer Relationships

- Commercial
- personalised service, repeat custom, loyalty
 - long term customers

- Impact
- personalised service, repeat custom, loyalty
 - long-term impact customers

Channels

- Commercial
- Retail - high traffic near public transport station
 - Word of mouth
 - www

- Impact
- Social enterprise networks and directories
 - Social procurement directories

Customer Segments

- Commercial
- Walk-by commuters
 - Local businesses, offices, services (retail and catering)
 - Regulars

- Impact
- Ethical consumers
 - Not-for-Profits, other social enterprises
 - social procurement customers (catering)
 - Government - purchasing jobs for people with disabilities, and training

Cost Structures

- Commercial
- Inventory
 - Equipment
 - Utilities
 - Staff
 - Insurance
 - Compliance costs

- Impact
- Support and participation costs
 - staff
 - productivity
 - training
 - work
 - readiness cost
 - Impact assessment costs

Revenue Streams

- Commercial
- Retail sales
 - Catering sales

- Impact
- Participation and support funding
 - Training funding
 - Donations



Modelo de negocio Social Canvas

Socios clave STAKEHOLDER Sin ánimo de lucro Empresas sociales Publico Empresas con ánimo de lucro y objetivo social Empresas con CRS Fundaciones Inversionistas de impacto Redes	Actividades clave En cuales actividades se concentra la empresa para tener éxito? Actividades participativas (internas y externas)	Propuesta de valor social ¿Cuál es el problema que quisiera resolver? ¿Cuál es la solución? ¿Cuál es el valor que quisieramos transmitir a los beneficiarios? <i>Accesibilidad</i> <i>Aceptabilidad</i>	Mercadeo y canales de venta ¿Cuál es el plan de mercadeo? Red Social <i>Accesibilidad, canales, consciencia</i>	Segmentos clientes ¿Quienes son las personas que comprarán el producto o servicio? - Clientes directos - Clientes indirectos - Usuarios/beneficiarios - Stakeholder
	Recursos clave ¿Qué recursos tenemos necesidad? ¿Cuáles ya tenemos? Reforzar competencias internas – Impacto-”brand” (accountability)	Métricas ¿Cómo medir el impacto social? (respecto a beneficiarios, stakeholder, financiadores y trabajadores)	Competencia ¿Cuáles otros actores operan en nuestro mercado? ¿Por qué nuestra solución es mejor para dar respuesta a la necesidad social?	
Estructura de costos Comerciales..... Otras: participaciones, staff, formación, beneficios Valoración de impacto		Flussi dei ricavi ¿Quién paga? ¿Por qué se paga? Recaudos de la actividad comercial Otros recaudos: donaciones, concursos		