



Modelos de negocios sociales para un desarrollo local sostenible

Modelo de negocio híbrido Social Canvas

Irene Bengo and Federico Bartolomucci

Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano



Garantizar la Sostenibilidad

Necesidad de modelos de negocio híbridos

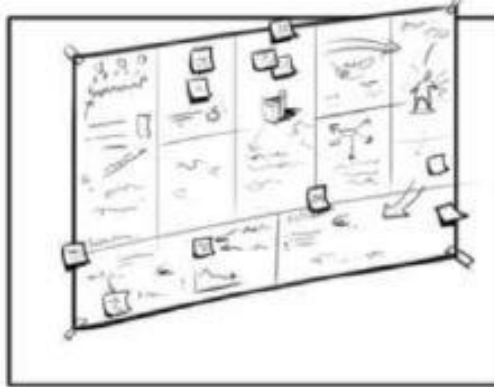
Modelo de Negocio

- ✓ 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.



La documentación para el desarrollo de una idea de negocio

3



Canvas



Modelo de negocio



Plan de negocio

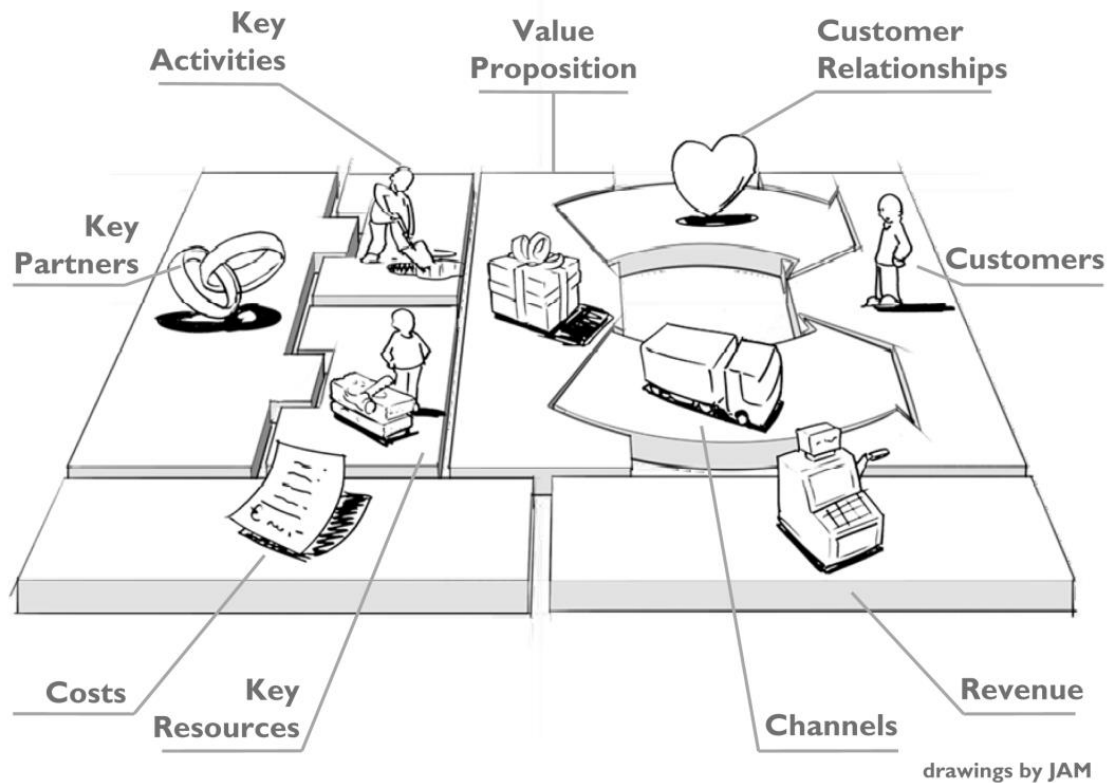
Modelo de negocio canvas: herramienta sencilla y visual (canvas) a través de la cual podemos diseñar, innovar y comunicar respecto a nuestros modelos de negocio.

Modelo de negocio: descripción de la lógica según la cual una organización crea, distribuye y recolecta valor

Plan de negocio: documento detallado que define los objetivos de negocio y cómo se consiguen.

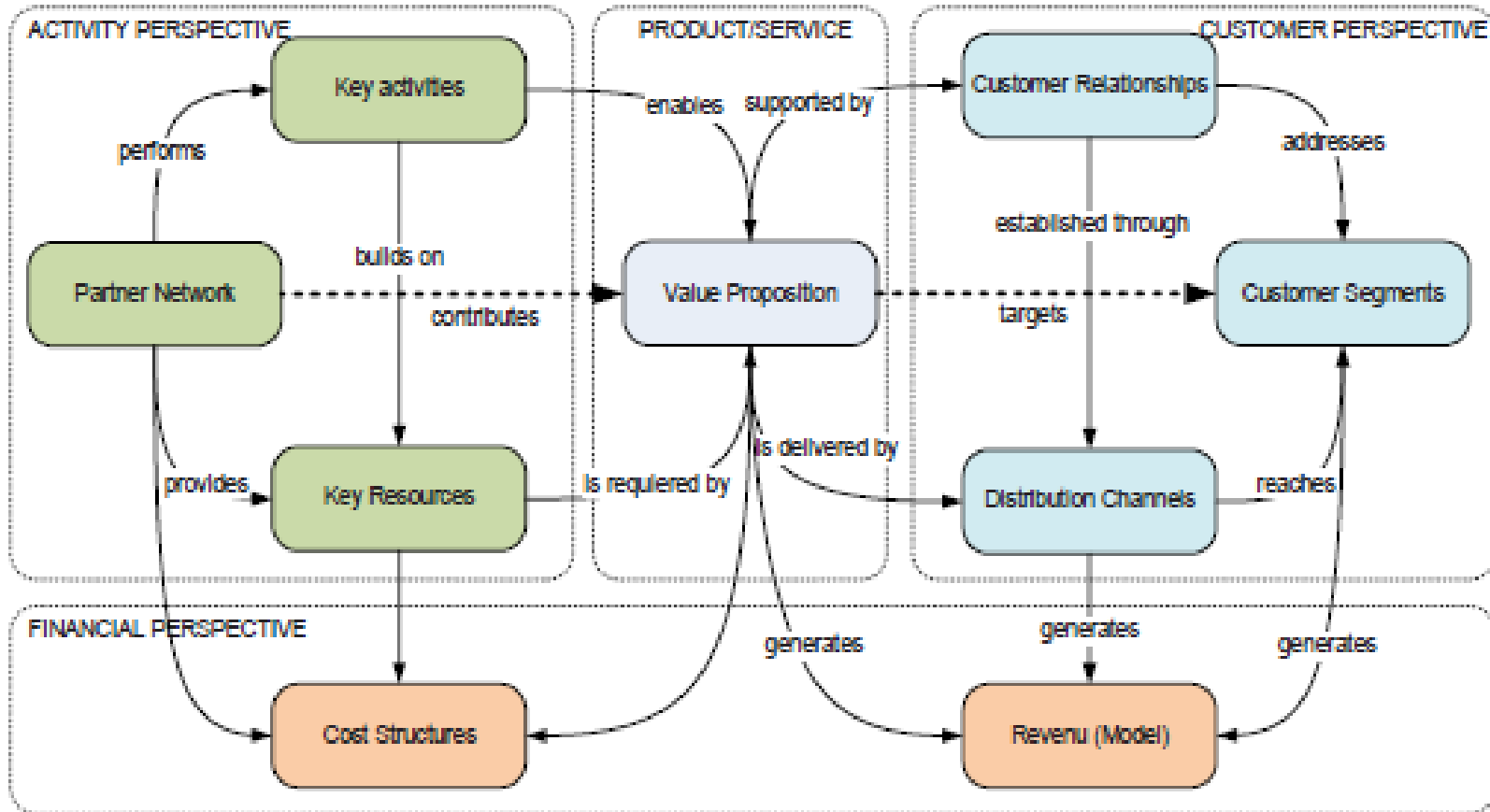


CANVAS





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

Necesidad de un modelo de negocio híbrido



¿ Porque un canvas diferente?

7

Para una empresa social **o para un proyecto social**, su modelo de negocio está centrado en **la misión y el impacto**.

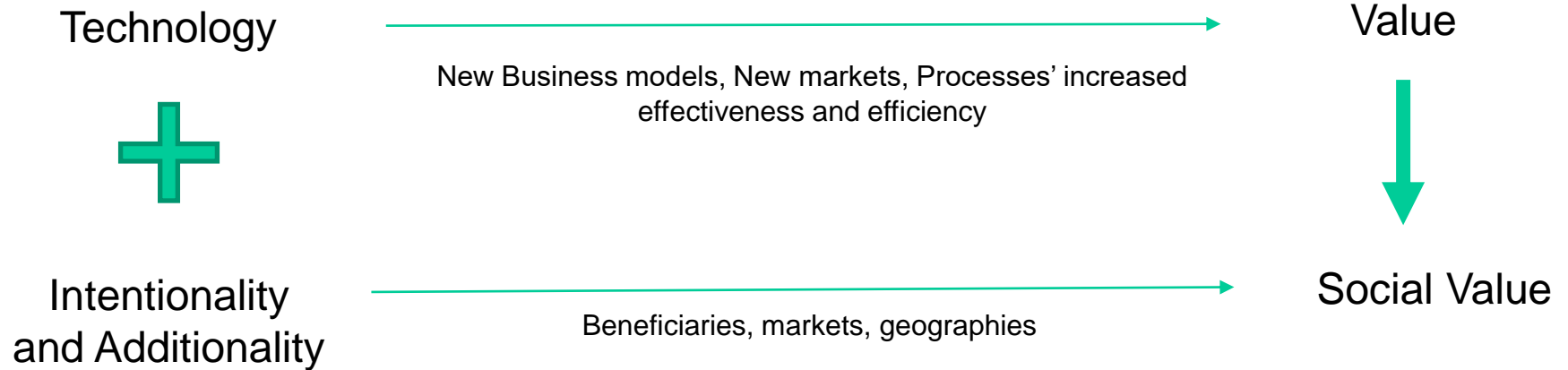
La empresa social es una organización de **múltiples partes** interesadas (multi stakeholder)

Equilibrar una misión social (o ambiental, cultural) **CON** la intención de comercializar y administrar un negocio requiere una **combinación de habilidades** que sea integrada y compatible

Es fundamental construir en el lienzo una imagen clara de los objetivos sociales. El lienzo del modelo de negocio debe brindar una oportunidad no solo para ver el **NEGOCIO**, sino también para identificar el **IMPACTO SOCIAL** que está tratando de lograr. **Y lo que es más importante, para ver claramente cómo los dos INTERACTUAN.**



¿Cuál es el valor agregado de la tecnología?





Modelo de negocio ibrido Social Canvas

Valor tecnologico adicional Cuál es el valor agregado de la tecnología?				
Socios clave Sin ánimo le 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 quisiéramos transmitir a los beneficiarios?	Mercadeo y canales de venta ¿Cuál es el plan de mercadeo? Red Social	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 y gestionar el impacto social? (respecto a beneficiarios, stakeholder, financiadores y trabajadores)	Relaciones con los clientes ¿Cómo interactúo con mis clientes y cómo construyo relaciones duraderas con ellos?	
Estructura de costos Comerciales..... Otras: participaciones, staff, formación, beneficios Valoración de impacto			Flujo de recaudos ¿Quién paga? ¿Por qué se paga? Recaudos de la actividad comercial Otros recaudos: donaciones, concursos	



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.

Ejemplo

Promover el acceso universal al agua a través de intervenciones para fortalecer la estructura de distribución y el involucramiento de las comunidades

Los diferentes tipos de soluciones al acceso del agua:

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

.



La perspectiva interna: incluye recursos, actividades y socios clave:

- los recursos clave que permiten el funcionamiento de la empresa. Un elemento importante es **la hibridación de habilidades**;
- las actividades clave que permiten el funcionamiento de la empresa, centrándose en **las actividades que le permiten generar impacto**;
- la red de socios y proveedores que permiten el funcionamiento de la empresa, además de la **red de apoyo** conformada por instituciones públicas, otras organizaciones, fundaciones.

Ejemplo

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.



La perspectiva del consumidor: Incluye segmentos de **clientes y beneficiarios** , **relaciones con los clientes y canales de distribución:**

- **Clientes y Beneficiarios:** reemplaza a los Segmentos de Clientes del BMC. Se utiliza para definir **grupos de personas** a los que una organización pretende llegar y servir.

- **Canales:** cómo una organización se **comunica y llega a sus clientes** para entregar su propuesta de valor y, en el caso de las empresas sociales , no solo a sus clientes, sino también a sus beneficiarios;

- **Relaciones con los Clientes y Beneficiarios:** sugiere un análisis más profundo de las relaciones que establecen las organizaciones con sus **beneficiarios objetivo**, que se considera de doble sentido, porque los clientes y beneficiarios están involucrados en la creación de valor para la organización.



Taxonomía del modelo de negocio social

	Cientes = Beneficiarios	Cientes ≠ Beneficiarios
Transferencia automática de valores	<u>MERCADO HÍBRIDO</u>	<u>PUENTE HÍBRIDO</u>
Transferencia no automática de valores	<u>EMPAREJAMIENTO HÍBRIDO</u>	<u>HÍBRIDO DE ACOPLAMIENTO</u>



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

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

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.



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.



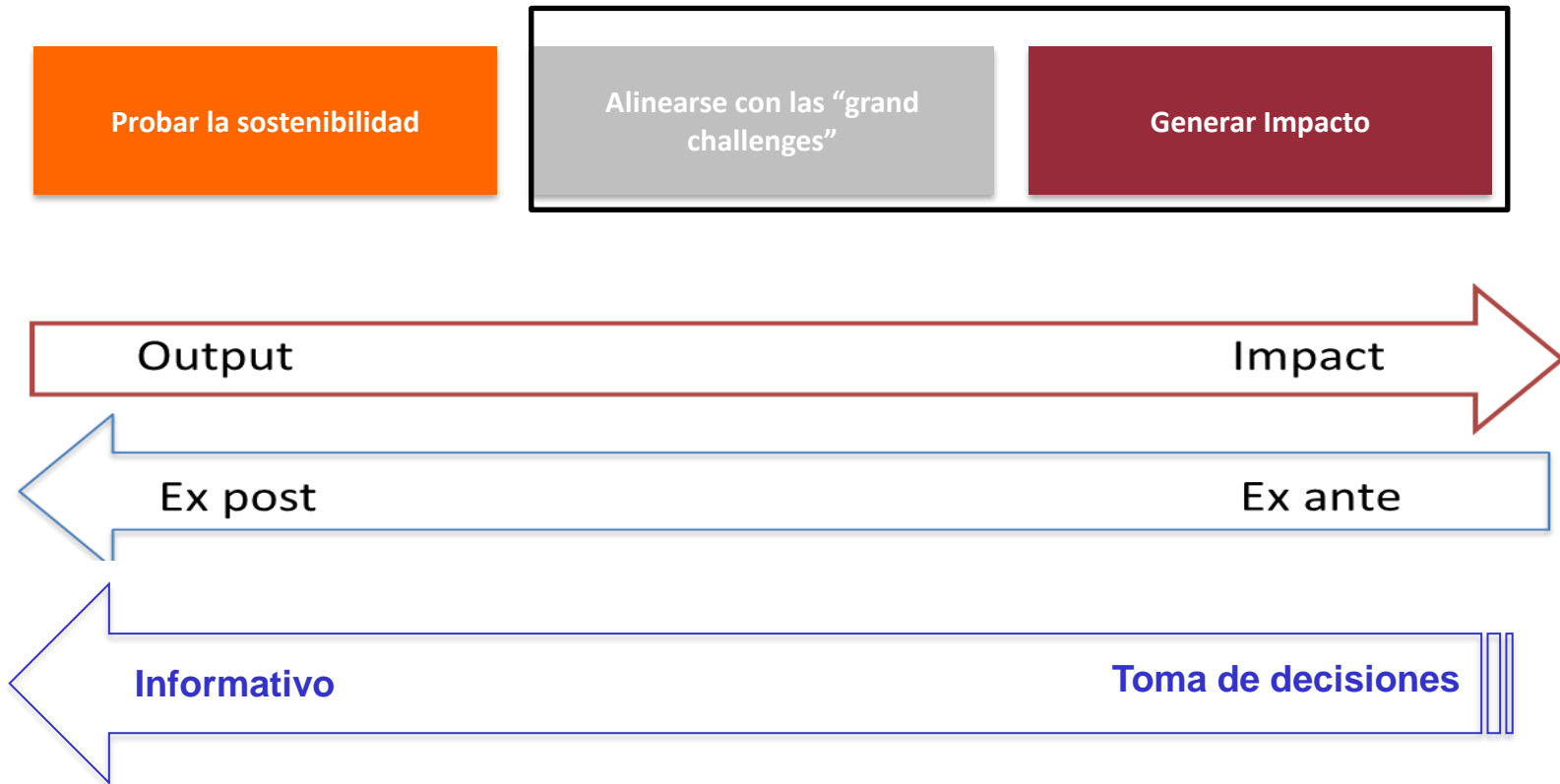
Incluye consideraciones sobre **costos e ingresos**.

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.

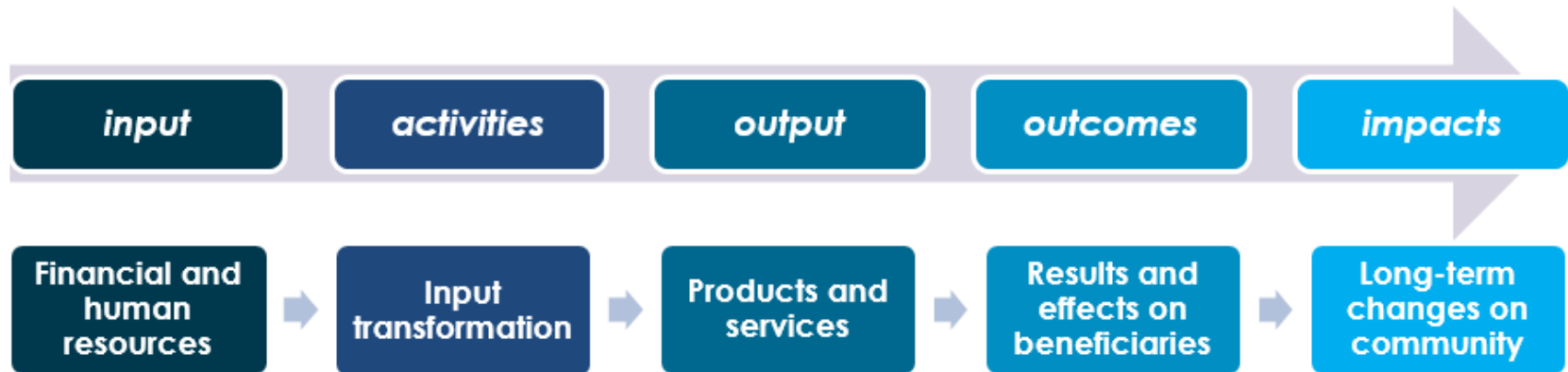
Otras son organizaciones **con ánimo de lucro** que dependen de **los préstamos y la equidad**. Algunas empresas han sido capaces de financiarse a través de la venta de bonos de carbono.

“La medición y gestión del impacto social comprende todo el proceso de evaluación (cualitativa y cuantitativa), seguimiento, gestión y divulgación de los efectos de las actividades en los beneficiarios y la comunidad en relación con los objetivos identificados, a corto, mediano y largo plazo”





Acumen scorecard	Outcome star
Aeris CDFI Ratings System	Progress out of poverty index
Anticipated Impact Measurement and Monitoring (AIMM)	Public value scorecard
B Analytics / Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	SASB Standard - SASB Materiality Map and Standard Navigator
CERISE (SPI4 and IDIA)	SDGs Compass
Cradle to cradle certification	SDG Impact Standard for Private Equity Funds
Dalberg Approach	Social Impact Assessment (SIA)
Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC)	Social return on investment (SROI)
EY Total Value	Star social firm
GRI sustainability reporting framework	The B impact rating system
Harmonized Indicators for Private Sector Operations (HIPSO)	Theory Of Change
IFC Operating Principles for Impact Management	TIMM
Impact Analysis for Corporate Finance & Investments (Tool prototype)	UN Global compact principles
Impact Management Project (IMP) Five Dimensions	UNEP Principle for responsible banking reporting
Impact multiple of money (IMM)	United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)
Impact Risk Classification (IRC)	Universal Standards for Social Performance Management (Social Performance Task Force)
Impact-Weighted Accounts	UNPRI - Operating principles for Responsible Investment
IRIS and IRIS+ Core Metrics Sets	WBA's benchmarks
ISO 14001	WBCSD - Measuring impact framework
ISO 26000	WBCSD Redefining Value
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	B impact assessment



Social Value Chain (EVPA, 2013)



Grupo	Link
Grupo 1	https://app.mural.co/t/innovamuseitiresia9711/m/innovamuseitiresia9711/1655795414485/b6fa5b289badc4ce71228e29ca52115a26de40ae?sender=u351a40ce23b27c097b484685
Grupo 2	https://app.mural.co/t/innovamuseitiresia9711/m/innovamuseitiresia9711/1655800043676/e90a3ff2ab9e8b514f4b959f2159aaa945de1912?sender=u351a40ce23b27c097b484685
Grupo 3	https://app.mural.co/t/innovamuseitiresia9711/m/innovamuseitiresia9711/1655800128258/99a1b4f4d13a41c962ef92a23dac641c00e922f6?sender=u351a40ce23b27c097b484685
Grupo 4	https://app.mural.co/t/innovamuseitiresia9711/m/innovamuseitiresia9711/1655800069052/93ccff912df686a6de506cababebfdcf2fcd0f1?sender=u351a40ce23b27c097b484685