

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

## **“MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN CHILE”**

Alumnos

Bárbara Sthefanny Lagos Landaeta

Víctor Nicolas Lagos Landaeta

Profesor Guía

Alex Iván Medina Giacomozzi

Chillan, 2017



UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

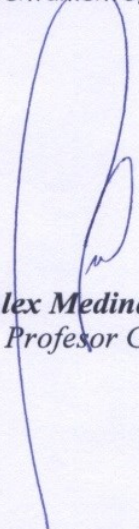
Chillán, 15 de diciembre de 2017.

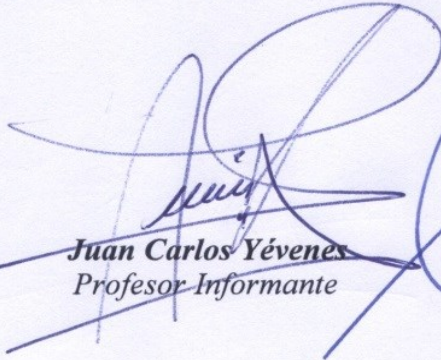
### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN CHILE" de los alumnos Srta. Bárbara Sthefanny Lagos Landaeta y el Sr. Víctor Nicolas Lagos Landaeta.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,4 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
**Alex Medina Giacomozzi**  
Profesor Guía

  
**Juan Carlos Yévenes**  
Profesor Informante

  
**Álvaro Acuña Hormazábal**  
Jefe de Carrera



c.c. - Jefe de Carrera de Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

## RESUMEN

En Chile, el emprendimiento social ha crecido de forma sistemática y continua, contribuyendo de esta forma al crecimiento económico como equidad social y protección ambiental, alzándose como objetivo final, sin considerar la naturaleza de su origen, logrando ofrecer soluciones de mercado innovadoras para los problemas en dichas áreas. Si bien es considerado un concepto nuevo, siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, entendido como la capacidad de los seres humanos para salir adelante de forma novedosa y con ideas renovadas. Su concepción implica la existencia de un sistema organizativo que hace uso de estrategias empresariales y comerciales propias del sector privado para dar respuesta a necesidades sociales. Teniendo como misión principal la búsqueda de soluciones innovadoras a problemáticas de tipo social y la tendencia al bienestar común, demostrando el potencial para la producción de cambios significativos, compuesto por la creación de valor social, el uso de principios y herramientas empresariales, las soluciones innovadoras a problemas sociales y el cambio social.

El desarrollo de todo nuevo modelo de negocio parte de la generación o identificación de una idea, donde su éxito radica muchas veces en transformar esta idea inicial en una oportunidad, la cual debe ser desarrollada o explicada a través de esta herramienta que llegue a generar valor para los clientes y accionistas involucrados, respondiendo a la interrogante ¿cómo se puede ganar dinero en el sector en el cual se está inserto? Es importante incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican y capturan la creación de valor. Donde su efectividad se mide en relación a la robustez y la virtuosidad, donde la primera se refiere a que un modelo es más robusto si responde mejor a las amenazas y a la sostenibilidad, siendo más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación, sustitución, complacencia interna, o captura por otros participantes de la cadena de valor. Uno de los modelos de negocio más populares, es el Lienzo de Modelo de Negocios que tiene como componentes principales: Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relación con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave, Estructura de costos, siendo actualmente una de las



herramientas más populares y utilizadas en materia de gestión estratégica y empresarial, tanto para empresas consolidadas, así como para emprendedores que pretenden iniciar su propio emprendimiento y el segundo modelo más utilizado es el Lean Canvas, centrado fundamentalmente en entender el problema o necesidad del cliente, también compuesto por: Segmento de clientes, Problema, Propuesta de valor única, Solución, Canales, Fuentes de ingresos, Estructura de Costes, Ventaja Injusta y Métricas Claves.

En la línea del emprendimiento social se encuentra el Social Lean Canvas, diseñado para ayudar a los emprendedores sociales a entender y construir los modelos de negocios sociales, con la idea central de generar un impacto positivo en el mundo y a dar respuesta a los vacíos en lo social de los dos modelos anteriores.

En base a la falta de un modelo de negocio dirigido a los emprendimientos sociales en Chile, se buscó la forma de crear una herramienta estratégica que oriente a los emprendedores a generar modelamientos de negocios con mirada social, sin dejar de considerar los aspectos económicos propios del emprendimiento visto como una empresa en cuestión, y por sobre todo la búsqueda de determinación y medición de los impactos sociales de la naturaleza del tipo emprendimiento estudiado. Para ello fue necesaria la creación de instrumentos de consulta, basados en literatura, consulta a expertos y a emprendedores sociales, relacionados a las áreas de salud, negocios, medioambiente, negocios y apoyo al emprendimiento, permitiendo caracterizar a los emprendimientos sociales y seleccionar aquellas variables claves a la hora de construir el modelo de negocio, tales como; problemática social, creación de valor social, destinatarios sociales, estructura de costos, inversión de beneficios e impactos sociales, entre otros. Entregando como resultados aquellas actividades claves de todo emprendimiento social y que gracias al trabajo investigativo se pudo reconocer cuáles son las más idóneas al momento de construir el modelo de negocio personalizado, determinadas estadísticamente por la mayor frecuencia porcentual obtenida en total, siendo éstas; Tipo de Innovación Social, Estrategia Competitiva, Obstáculos al Emprendimiento, Principales Competidores, Contribución Final, Canales de Distribución, Involucrados, Recursos Claves y Generación de Ingresos, y que presentan aquellas directrices mejor evaluadas.

La investigación aporta directamente al mejoramiento del sistema nacional de emprendimiento social, por cuanto facilitará una mejor comprensión de los procesos y mecanismos claves a través del cual tanto emprendedores como las empresas y los emprendimientos sociales crean inclusión e innovación social a través del

perfeccionamiento de sus modelos de negocio. Su objetivo es convertirse en una herramienta que determine las directrices a seguir al momento de crear un emprendimiento social en Chile, o bien, incluirlo en aquellos emprendimientos ya constituidos, ayudando a mejorar la calidad del servicio y los flujos de caja del negocio en cuestión. Donde los emprendedores sociales tienen la opción de poner mayor énfasis en las recomendaciones existentes a partir de la presente investigación, aunque son específicamente sugerencias, debido a tener presentes el carácter moldeable de estos tipos de emprendimientos y la libertad de acción tal de su nacimiento.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.- MARCO TEÓRICO .....	9
1.1.- Emprendimiento social .....	10
1.2.- Componentes de un emprendimiento social .....	11
1.3.- Habilidades emprendedoras .....	13
1.4.- Tipos de emprendimiento social .....	14
1.5.- Innovación social .....	16
1.6.- Sinergia como clave del éxito innovador .....	17
1.7.- Sostenibilidad financiera y económica .....	18
1.8.- Modelo de negocio .....	18
1.9.- Evaluación de un modelo de negocio .....	20
1.10.- Caracterización de Emprendimientos Sociales en Chile .....	21
1.11.- Componentes principales del modelo de negocios .....	21
1.11.1.- Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas) .....	22
1.11.2.- Lean Canvas .....	25
1.12 Modelo de negocio social .....	27
1.12.1.- Social Lean Canvas .....	28
1.12.2.- Fundamento del Modelo de Negocios para Emprendimientos Sociales en Chile basados en literatura .....	30
2.- OBJETIVOS .....	33
2.1.- Objetivo General .....	33
2.2.- Objetivos Específicos .....	33
3.- METODOLOGÍA .....	34
3.1.- Levantamiento de información .....	34
3.2.- Constitución general de los emprendimientos sociales en Chile asociados a las cinco áreas (Salud, Educación, Negocios, Medioambiente y Apoyo a los emprendimientos) .....	34
3.3.- Variables relevantes en el Modelo de Negocio para emprendimientos sociales en Chile .....	35
3.4.- Construcción del Modelo de Negocio para Emprendimientos Sociales en Chile....	35
4.- RESULTADOS .....	37
4.1.- Caracterización de emprendimientos sociales en Chile .....	37
4.2.- Análisis de variables para el Modelo de Negocio de Emprendimientos sociales en Chile .....	42
4.3.- Modelo de negocio para Emprendimientos Sociales en Chile. ....	52
4.3.1.- Planilla para elaboración del Modelo de Negocio para Emprendimientos Sociales en Chile. ....	52
4.3.2.- Desarrollo de aquellas directrices del modelo que presentaron mayor frecuencia porcentual. ....	55
5.- CONCLUSIÓN.....	57
6.- REFERENCIAS .....	59
7.- ANEXOS .....	62



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes y elementos del emprendimiento social.....	12
Figura 2. Diagrama conceptual sobre el fundamento teórico/práctico del modelo de negocios para emprendimientos sociales en Chile. ....	32
Figura 3. Estado de formalización legal de los emprendimientos sociales. ....	39
Figura 4. Rango de beneficiarios para los diversos emprendimientos sociales.....	40
Figura 5. Origen y capital humano con el que cuentan los emprendimientos sociales. ....	41
Figura 6. Financiamiento inicial de los emprendimientos sociales.....	42
Figura 7. Principales fuentes de ingresos de los emprendimientos sociales. ....	43
Figura 8. Reportes de rentabilidad de los emprendimientos sociales.....	44
Figura 9. Reportes de ingresos de los emprendimientos sociales.....	44
Figura 10. Principales involucrados con el emprendimiento social.....	45
Figura 11. Contribución final de los emprendimientos sociales.....	46
Figura 12. Innovación social de los emprendimientos sociales. ....	47
Figura 13. Principales competidores de los emprendimientos sociales. ....	47
Figura 14. Principales estrategias competitivas de los emprendimientos sociales. ....	49
Figura 15. Principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendimientos sociales. ....	50
Figura 16. Principales canales de distribución de los emprendimientos sociales. ....	51
Figura 17. Recursos claves de los emprendimientos sociales. ....	51
Figura 18. Planilla conceptual para el modelo de negocio aplicable a emprendimientos sociales.....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Localidades de origen de los emprendimientos sociales encuestados.....	37
Tabla 2. Periodo de tiempo durante el cual ha funcionado el emprendimiento social.....	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Planilla para levantamiento de información.....	62
Anexo 2. Lienzo de Modelo de Negocios (Business Model Canvas).....	64
Anexo 3. Lean Canvas.....	65
Anexo 4. Canvas de emprendimiento social .....	66



## 1.- MARCO TEÓRICO

En Chile, el emprendimiento social ha crecido de forma sistemática y continua, contribuyendo tanto al crecimiento económico como a la equidad social y la protección ambiental. Compromete una cantidad importante de jóvenes, actores públicos y privados en la rearticulación central de la economía, desafiando socialmente la concepción tradicional de empresa. Cambios a nivel social y ambiental se alzan como objetivo final, sin considerar la naturaleza de su origen, logrando ofrecer soluciones de mercado innovadoras para los problemas en dichas áreas (Muñoz et al., 2016).

Si bien es considerado un concepto nuevo, siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad. El emprendimiento es una capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas. Ser emprendedor requiere de habilidades no sólo a nivel individual, sino también colectivo. Una de las razones por las cuales este término se ha vuelto importante en la última década, es el resurgimiento de la manera como se han manejado las situaciones económicas y cómo éstas han sido superadas con nuevas ideas (Jaramillo, 2008).

La palabra emprendimiento viene del francés “*entrepreneur*”, se traduce como pionero, pero hace referencia a la capacidad de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta o en la toma de decisiones. También es utilizada para definir a quién inicia una nueva empresa o proyecto. Así mismo, este término se atribuye a aquellas personas que fueron innovadoras o agregaban valor a un producto ya existente (Gutiérrez, 2015).

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2011, describe el emprendimiento como *“un fenómeno complejo que se extiende a una variedad de contextos. Se compone de tres elementos claves; actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras. En este caso, las actitudes corresponden al nivel en que los individuos pueden pensar que existen buenas oportunidades para dar inicio a un negocio, donde las actividades son múltiples, sin embargo, se debe destacar la forma en que los individuos están desarrollando nuevos negocios, y por último, las aspiraciones manifiestan la naturaleza de la actividad empresarial”* (Amorós et al., 2014).

El emprendimiento es frecuentemente asociado con innovación y creación de algo que antes no existía, usualmente la creación de nuevas empresas, pero no siempre es sinónimo de ello. Shane y Venkataraman (2000) han relacionado el emprendimiento con el descubrimiento de oportunidades rentables, afirmando que, *“Las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción”*.

### **1.1.- Emprendimiento social**

La concepción general del emprendimiento social implica un sistema organizativo que hace uso de estrategias empresariales y comerciales propias del sector privado para dar respuesta a necesidades sociales o resolver sistémicamente un problema social.

Todo emprendimiento social tiene una motivación común, compuesta en primer lugar por la conciencia de un “problema social”, éste puede ser entendido desde dos perspectivas, una es la preocupación por el bienestar humano y no humano; la otra perspectiva incluye la preocupación por el medio ambiente, es decir, el mantenimiento de la capacidad de la tierra y de sustentar el bienestar humano. El segundo componente tiene relación con la motivación presente en cada emprendimiento social, el cual tiene que ver con la voluntad de cambiar esta situación (Bellenger et al., 2013).

Un aspecto en el que coinciden todos los investigadores es que el emprendimiento social tiene como misión principal contribuir al bienestar de la sociedad y tender al bienestar común, hacer frente a los problemas sociales y a las apremiantes necesidades de la sociedad. Algunos incluso señalan que las empresas sociales tienen el potencial para producir cambios significativos en la percepción, la formulación de políticas públicas, o la aplicación de los cambios sociales en el sector público (Apetrei, 2013).

Según Choi & Majumdar (2014), consiste en adaptar las estrategias empresariales con el objetivo de contribuir al bienestar social. De esta forma, se entiende el emprendimiento social como la creación de nuevos productos, servicios y conductas

empresariales que además de satisfacer las necesidades que demanda la sociedad supone una transformación social sostenible (Dacin, 2010).

Para Martín & Osberg (2007), el concepto de emprendimiento social se define acorde a tres componentes, es esta una de las definiciones entregadas por la literatura que más se acerca a lo que nosotros entendemos en esta investigación como emprendimiento social, pues se enfoca en tres grandes pilares, que vienen a dar sustento a esta definición. En primer lugar habla de un segmento de la humanidad que carece de medios financieros o de influencias políticas para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta, luego se busca identificar una oportunidad de negocio en un equilibrio injusto, desarrollando una propuesta de valor social y por último, busca la creación de un nuevo equilibrio estable, que libera el potencial coartado del grupo objetivo, asegurando un mejor futuro para las partes involucradas y la sociedad como un todo.

Económicamente no existe una definición que permita comprender a los emprendimientos sociales como negocios rentables en esencia. La visión clásica de los economistas habla de que la única responsabilidad social de los negocios está en aumentar sus utilidades (Guzmán & Trujillo, 2008), no valorizando, por ejemplo, el público objetivo, las necesidades a satisfacer y el bienestar que viene de la mano de aplicar prácticas responsables en lo social y ambiental.

## **1.2.- Componentes de un emprendimiento social**

Entre los componentes y elementos del emprendimiento social (Imagen 1) se encuentran: La creación de valor social es un concepto que hace referencia al proceso de creación de beneficios o reducciones de costos para la sociedad, a través de esfuerzos que aborden las necesidades y problemas sociales que van más allá de los beneficios privados propios de la actividad de mercado (Gatica, 2011). El uso de principios y herramientas empresariales, es uno de los distintivos de las empresas sociales respecto de la variedad de sistemas organizacionales que conforman la economía social y solidaria, ya que éste tipo de empresas utilizan conocimientos empresariales para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad económica de su funcionamiento. Como podemos apreciar, el cambio social se puede ver reflejado en dos áreas; la de mejora social, en la que se induce y/o apoya una acción transformadora de otros agentes, y la de transformación social, que implica actuar directamente en la transformación, en la

realización del cambio por medio de la acción. El último componente de esta gráfica, son las soluciones innovadoras a problemas sociales, lo cual se puede sintetizar en el concepto de innovación social, al introducir nuevos productos, procesos o programas, que vienen a modificar las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad, o bien las creencias del sistema social en el cual esta innovación ocurre.

Figura 1. Componentes y elementos del emprendimiento social. El esquema muestra gráficamente los componentes y elementos que describen la esencia de todo emprendimiento social, basado en las diferentes definiciones que existen en torno a este modelo organizativo.



Fuente: Universidad Pontificia Comillas, 2010.

**Educación:** Emprendimientos sociales dedicados a reducir o nivelar brechas, acercar a la comunidad a la preparación académica formal, de forma colaborativa con la comunidad o un nicho en específico, utilizando la innovación social como el medio para la solución del problema en cuestión.

**Apoyo al emprendimiento:** Son todas aquellas instituciones dedicadas a apoyar a quienes inician o ya poseen sus emprendimientos, y buscan orientación, capacitación y apoyo al momento de obtener apoyo financiero por parte de organismos gubernamentales o pertenecientes a la comunidad.

*Medioambiente:* Emprendimientos dedicados a apoyar, crear, proteger y motivar con orientación al cuidado del medioambiente, independiente del sector al que se dirijan esos esfuerzos.

*Negocios:* Todos aquellos emprendimientos sociales creados con el fin de satisfacer una necesidad, a través de la producción, distribución y comercialización de bienes y/o servicios.

*Salud:* Emprendimientos sociales enfocados a la satisfacción de necesidades básicas vinculadas a la medicina, tanto tradicional como alternativa.

### **1.3.- Habilidades emprendedoras**

Variadas son las habilidades blandas y útiles para el futuro laboral que son desarrolladas al momento de tener una experiencia emprendedora, las cuales pueden ser agrupadas en 4 grandes puntos.

1. Liderar un proyecto propio de desarrollo personal/profesional, el cual esté comprometido con el aprendizaje, siendo proactivo, tomando la iniciativa en el desarrollo personal/profesional, comunicando y promoviendo el desarrollo del equipo.
2. Diseñar y ofrecer soluciones para clientes, siendo proactivo en la interacción con clientes, mostrando habilidades de venta, marketing, la relación y la co-creación con el cliente.
3. Crear innovaciones en equipo, poniendo en valor la diversidad y la creatividad para crear prototipos y poner en el mercado nuevas soluciones/proyectos, conectando y creando redes.
4. Planificar, lanzar y gestionar nuevos negocios/proyectos sostenibles, aprovechando de esta manera el conocimiento distribuido del equipo, desarrollando compromiso y responsabilidad, gestionando recursos y presupuestos, para desarrollar el negocio de forma abierta.

Tener el espacio y tiempo en donde desarrollarlas puede influir en el comportamiento de los individuos, así como también en el auto-conocimiento y seguridad en sí mismos que van adquiriendo en cada etapa de la experiencia emprendedora (Bellenger et al., 2013).

#### **1.4.- Tipos de emprendimiento social**

Es posible identificar cinco tipos de Emprendimientos Sociales según GEM, 2010:

1. *ONG tradicional*: El objetivo social/medioambiental es el único o principal y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro.
2. *Empresa social sin ánimo de lucro*: El objetivo social/medioambiental es el único o principal; tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en su(s) proyecto(s).
3. *Empresa social híbrida*: El objetivo social/medioambiental es el único u ocupa una posición muy importante y existe una estrategia de generación de ingresos que está «integrada» o es «complementaria» a la misión de la organización.
4. *Empresa social con ánimo de lucro*: El objetivo social/medioambiental ocupa una posición importante pero no tiene por qué ser el único y existe una estrategia clara de generación de ingresos.

La clasificación que se acaba de presentar no es la única, la Fundación Schwab, por ejemplo, divide los proyectos que financia en tres categorías:

1. *Empresas apalancadas sin ánimo de lucro*: Normalmente obtienen su financiación de donaciones filantrópicas.
2. *Empresas sin ánimo de lucro híbridas*: El emprendedor funda una organización sin ánimo de lucro, pero el modelo incluye cierta recuperación de costes a través de venta de bienes y servicios. Para ello, se suelen fundar entidades legales donde depositar los ingresos y cargar los gastos benéficos de una forma más eficiente.

3. *Organizaciones empresariales sociales*: El emprendedor funda una organización con ánimo de lucro para proveer servicios o productos sociales o ecológicos. El objetivo principal no es maximizar los rendimientos financieros para los accionistas, sino hacer crecer el negocio para que pueda llegar a más individuos. El emprendedor que crea este tipo de empresas busca inversores que estén interesados en obtener de sus inversiones rendimientos financieros a la vez que sociales (Curto, 2012).

Por tanto, la empresa social se acoge a los siguientes criterios:

1. *Motivación del emprendedor*: Los socios y promotores se definen como empresa social y expresan explícitamente que su objetivo es impulsar un cambio social.
2. *Actividad e impacto social*: Las empresas sociales han de conseguir un efecto positivo de carácter social, lo cual se puede producir mediante el tipo de actividad (organizaciones que trabajan en sectores sociales), o por el tipo de impacto (empresas con una misión y un impacto social ubicadas en sectores que no lo son).
3. *Modelo de negocio*: La empresa social es una empresa que debe ser rentable, o por lo menos ser auto-sostenible. Quedarían excluidas las Organizaciones no Gubernamentales o entidades no mercantiles con funciones exclusivamente caritativas, que viven fundamentalmente de donaciones o subvenciones, o cuyo objetivo sea únicamente la denuncia social.
4. *Distribución de beneficios*: En la empresa social prima el fin social. Por ello, debe reinvertir los beneficios en la empresa, o dedicarlos en acciones a favor del objeto social o del interés general. En el caso de que se realizara reparto de beneficios, los trabajadores y grupos de interés tendrían preferencia respecto a los accionistas.
5. *Capital social y Modelo organizativo*: Son empresas en las que priman las personas y el objeto social sobre el capital. Dicho capital social es gestionado de forma democrática y participativa por parte de las personas.



6. *Percepción de la comunidad*: La mayoría de la sociedad o comunidad en la que está enraizada y comprometida la empresa social considera dicha organización como una Empresa Social.

### **1.5.- Innovación social**

La palabra innovación generalmente se asocia a “*hacer nuevas cosas*” o “*hacer cosas de formas nuevas*” y, por lo tanto, puede ser entendida desde dos esferas: la de procesos y gestión, y la de generación de productos y servicios. Si a este concepto le añadimos la palabra social, el escenario se hace aún más complejo.

Como todo lo anterior involucra necesariamente a personas y organizaciones, se puede decir que toda innovación tiene un componente social, lo que lleva a pensar en la generación de valor.

La Innovación Social es entendida como “*una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual, la generación de valor es principalmente para la sociedad en su conjunto, que para individuos particulares*” (Alonso et al., 2015), o bien, como aquellas “*actividades y servicios innovadores motivados por el objetivo de satisfacer necesidades sociales que predominantemente son desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyo principal fin es de carácter social*” (Gatica, 2012).

Independiente de la línea de pensamiento, el foco u objetivo principal de la innovación social pareciera estar asociado a la satisfacción de necesidades sociales. No obstante esto, existen importantes diferencias entre las distintas miradas. Así, por una parte, es posible identificar aquellas conceptualizaciones que a partir de la misión propia de cada innovación entienden su aporte a la satisfacción de necesidades sociales desde un ámbito particular, también es posible considerarla a partir del valor creado como beneficio para la sociedad como un todo. Aunque para efectos prácticos, la novedad no se toma solamente como aquella idea novedosa totalmente disruptiva y sobre la cual no había precedente alguno, sino que también se considera su desarrollo concreto en un contexto determinado en donde su existencia agrega nuevo valor. La innovación social se

inserta en un contexto local, y la novedad de esta está dada por la modificación que se genera en tales contextos a partir de modelos a veces ya existentes (Gatica, 2012).

## **1.6.- Sinergia como clave del éxito innovador**

Los factores internos son determinantes en el proceso innovador, sin ellos ningún estímulo a la creatividad puede tener éxito. Los factores externos, por su parte, también determinan este proceso, ya que sin ellos las innovaciones se pueden quedar a medio camino y con seguridad no se replicarán. Facilitar las condiciones propicias para la innovación es responsabilidad de los agentes institucionales y de los gestores políticos, condiciones que tienen que ver con aspectos jurídicos, organizativos, financieros y sobre todo políticos. Sin embargo, de manera exclusiva o aislada ni unos ni otros pueden garantizar el éxito de la innovación en el campo social; es la sinergia de todos ellos, o en su defecto de los más importantes, lo que finalmente abre la senda del cambio. A veces la falta de un eslabón es suficiente para que se rompa toda la cadena de la innovación (Mulgan et al, 2007).

La innovación surge del cruce entre diversos procesos, donde la teoría se encuentra con la práctica y los innovadores intercambian su experiencia. Los patrocinadores financian y arriesgan, las organizaciones públicas y privadas cooperan, el conocimiento científico se complementa con el tradicional que proviene de la propia experiencia, y la necesidad práctica se encuentra con la oferta de conocimiento aplicable. Requiere, por tanto, síntesis de ideas y condensación de alternativas, y conjunción de conocimientos diferentes que puedan complementarse. Por esto ha cobrado tanta importancia la integralidad de los proyectos en la selección, pues esa es la respuesta a la complejidad propia de la innovación en el campo social. La integración de conocimientos, disciplinas, grupos, organizaciones, instituciones, es más viable en la escala local, donde tiene lugar la mayor parte de las innovaciones sociales.

El proceso innovador no es unidireccional, sino cíclico, con numerosas causas y efectos, con progresos y retrocesos, e incluye la participación de agentes externos que han complementado o reanimado los conocimientos anterior y local, puestos en juego por todo proceso innovador, y aunque la innovación puede verse favorecida o perjudicada por

el azar, es sobre todo resultado de un arduo trabajo, de un entrelazamiento sistemático que redundará en una reorganización incesante de múltiples actores y agentes sociales.

### **1.7.- Sostenibilidad financiera y económica**

Está muy instalado en el sentido común no sólo del público, sino de técnicos y profesionales así como de los mismos emprendedores, que sostenibilidad significa que “*cuadren las cuentas*” y eventualmente que quede un saldo monetario favorable entre ingresos y gastos. No se trata aquí de ignorar el criterio de la evolución de los saldos monetarios. Sin embargo, lejos de ver todo proceso productivo como un proceso de valorización del capital-dinero, se plantea que, en lo fundamental, la génesis, desarrollo y consolidación de capacidades humanas e institucionales bajo nuevas formas de producción basadas en la organización autogestionaria del trabajo por los trabajadores y en la gestión consciente del sistema de necesidades de tipo social y ambiental, dependen no sólo ni principalmente de esos saldos, sino de, entre otras condiciones: la voluntad y consistencia de las acciones sociales, políticas y económicas de los trabajadores y sus comunidades inmediatas, y de un contexto que vincule las problemáticas sociales con soluciones innovadoras.

Es por ello, que para los emprendimientos sociales, la sostenibilidad dependerá de, instituciones tanto públicas como privadas, de los trabajadores y voluntarios involucrados y de su disposición a cooperar y a coordinarse entre las partes, y a la comunidad, condicionando a la sostenibilidad hacia la construcción de una economía social y solidaria. (Coraggio, 2006).

### **1.8.- Modelo de negocio**

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea. Muchas veces el éxito de un negocio está dado por transformar la idea en oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas. A menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?

Uno de las herramientas claves para el desarrollo de un nuevo negocio es determinar cuál es el Modelo de Negocio. En los últimos años, las empresas en general han ido incluyendo entre sus herramientas clave no solo el concepto de estrategia y de la cadena de valor sino también el de modelo de negocio. Este concepto se ha hecho muy popular ya que es el que se utiliza para referirse a la forma de generación de ingresos de los negocios en general, y este punto es vital para entender el por qué es necesario elaborar y validar un modelo de negocio que se adapte a estos emprendimientos sociales.

La literatura ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor del concepto de modelo de negocio, a pesar de ser este antiguo, se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de e-Business donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos del negocio en Internet, pero es necesario aclarar que estos modelos son transversales a todos los tipos de negocio, sin importar su naturaleza.

Un buen modelo de negocio, responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado? Según Amit & Zott (2009), “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Osterwalder et al., (2005), hacen mención a “*un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos*”.

En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor, y a su vez, indicar que un importante componente de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre “*cómo operar en esta organización*”, estas elecciones hacen alusión a prácticas de compensación, contratos de suministro, inversiones en equipo o localización de las plantas industriales.

Casadesus-Masanell & Ricart (2010) explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; Activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; Gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos. Igual que las causas tienen efectos en el mundo físico, las elecciones de un modelo de negocio tienen consecuencias. Por ejemplo, un determinado sistema de incentivos puede inducir un cierto esfuerzo o un cierto grado de cooperación entre trabajadores. Las consecuencias desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles que identifican de hecho la lógica de la empresa, y como tal parece adecuado que formen también parte del modelo de negocio. Así pues, un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

### **1.9.- Evaluación de un modelo de negocio**

Se puede pensar en un alineamiento del modelo de negocio con los objetivos de la organización. En las empresas tradicionales, normalmente se hablará de creación y captura de valor, en organizaciones con otros objetivos, como Greenpeace, se busca mejorar el entorno global mejorando el impacto de nuestras actividades en el medioambiente y en la paz. Debido a la multiplicidad de empresas, organizaciones, fundaciones, Pymes y emprendimientos tanto sociales como no, es que es importante entender cuál es su alineamiento con los objetivos de cada una, para poder evaluarlas y determinar su efectividad y robustez.

Para Bierwirth (2013), la efectividad de un modelo de negocio se mide en relación a la robustez y la virtuosidad, donde la primera se refiere a que un modelo es más robusto

si responde mejor a las amenazas y a la sostenibilidad, siendo más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación, sustitución, complacencia interna, o captura por otros participantes de la cadena de valor. La virtuosidad se refiere a la existencia de círculos virtuosos. Ambos criterios enfatizan la consistencia interna y la redundancia en la representación.

## **1.10.- Caracterización de Emprendimientos Sociales en Chile.**

Las áreas de emprendimientos sociales a estudiar son: Educación, Apoyo al emprendimiento, Medioambiente, Negocios y Salud. Dichas áreas fueron determinadas basados en el trabajo de Muñoz y colaboradores (2016), quienes las establecen como las de mayor frecuencia en Chile, independiente de si son emprendimientos con o sin fines de lucro, o de su constitución legal.

## **1.11.- Componentes principales del modelo de negocios**

Los componentes de un modelo de negocios suelen incluir clientes, oferta, actividades, recursos, suministro de insumos. Adicionalmente el modelo recoge las relaciones causales entre los componentes. (Hedman, Kalling, 2003). Para Morris et al., (2003), el modelo de negocios consiste en 6 componentes fundamentales: Propuesta de valor, clientes, procesos internos y competencias, posicionamiento externo, un modelo económico y factores relacionados con personal/inversores.

El emprendimiento social no solo es de interés para los investigadores, sino también para los responsables de las políticas públicas (Korosec & Berman, 2006). Sin embargo, a pesar de su creciente popularidad, académicos y profesionales están muy lejos de llegar a un consenso en cuanto a lo que significa en realidad. Una de las causas que dificulta en gran medida la definición del mismo es el carácter internamente complejo y multidimensional de este fenómeno (Bacq & Janssen, 2011), es por ello la importancia de formalizar a los emprendimientos sociales, a través de su estudio y de su puesta en marcha, elaborando así nuevas herramientas o modificando las ya existentes, que lleguen a facilitar su aplicación.

En la misma línea, Osterwalder et al., (2005) identifica nueve elementos en un modelo de negocio en su Lienzo de Modelos de Negocio (Business Model Canvas), el cual posee 9 módulos: *Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relación con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave, Estructura de costos*. Permitiendo crear o innovar un modelo negocio existente. Actualmente es una de las herramientas más populares y utilizadas en materia de gestión estratégica y empresarial, tanto para empresas consolidadas, así como para emprendedores que pretenden iniciar su propio emprendimiento.

En segundo lugar se tiene al Lean Canvas, siendo una adaptación del Lienzo del Modelo de Negocio, donde la intención de Ash Maurya era visualizar aquello que es más incierto o arriesgado en la creación de una Startup, que permitiera a los emprendedores tener un mapa para crear su Startup desde el nacimiento. Centrado fundamentalmente en entender el problema o necesidad del cliente para luego utilizarlo como foco en el diseño del producto o servicio. Compuesto por 9 módulos: *Segmento de clientes, Problema, Propuesta de valor única, Solución, Canales, Fuentes de ingresos, Estructura de Costes, Ventaja Injusta y Métricas Claves* (Cormani, 2015).

#### 1.11.1.- Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

Esta herramienta es una representación gráfica y sencilla que está dividida en nueve módulos que tratan de explicar cómo se puede ser capaz de generar ingresos y valor para la empresa y el cliente, los módulos son los siguientes: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos (Anexo 2).

Para llenar el modelo se debe seguir la secuencia de llenado de cada bloque:

*Segmento de mercado:* Se identifican los distintos grupos de personas u organizaciones sobre los que el negocio desea enfocarse. Es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, es por ello que debe necesariamente enfocarse en un segmento y dirigir los esfuerzos hacia ese grupo de clientes potenciales.



Preguntas por hacer:

- ¿Para quién estamos creando la propuesta de valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
- ¿Podemos clasificarlos en grupos homogéneos?

*Propuesta de valor:* En él se define cuál es el diferencial que posee el negocio como tal, para elegir el producto o servicio ofrecido. Pudiendo ser este innovador, de precios bajos, diseño exclusivo, mayor rendimiento, mejor servicio, entre otros. El valor no está sólo en el producto, sino más bien en todas aquellas ventajas que el cliente pueda experimentar.

Preguntas por hacer:

- ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?
- ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué soluciones estamos aportado?
- ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada cliente?

*Canales de distribución:* Este bloque describe la forma en el que el negocio logra alcanzar el segmento elegido para poder entregar su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento que se haya definido y se debe elegir cuidadosamente el más efectivo.

Preguntas por hacer:

- ¿A través de que canales prefiere ser atendido cada segmento de clientes?
- ¿Cómo lo estamos haciendo ahora?
- ¿Cómo están relacionados nuestros canales?
- ¿Cómo podemos integrarlos en las actividades habituales de los clientes?

*Relación con el cliente:* Representa el tipo de relación que el negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Es como alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado.

Preguntas por hacer:

- ¿Qué tipo de relación esperan los segmentos mantener con nosotros?
- ¿Qué relaciones hemos establecido?
- ¿Qué costo tiene el tipo de relaciones con los clientes?
- ¿Cómo se integran con el resto del negocio?

*Fuentes de ingresos:* Se identifican las principales formas en que la empresa genera ingresos. Analizar el flujo de estos fondos por producto o bien entregado, es clave para poder tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y sostenibilidad de la propuesta de valor.

Preguntas por hacer:

- ¿Actualmente cómo paga cada segmento de clientes?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Es eficaz la forma de pago?
- ¿Cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?

*Recursos claves:* Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos activos permite conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.

Preguntas por hacer:

- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Y nuestros canales de distribución?
- ¿Y nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Y nuestras fuentes de ingresos?
- ¿Y nuestras actividades clave?
- ¿Qué personas son necesarias para todo lo anterior?

*Actividades clave:* Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos.

Preguntas por hacer:

- ¿Qué actividades clave se requieren para disponer la propuesta de valor?
- ¿Y para entregarla?
- ¿Y nuestros canales?
- ¿Y nuestras fuentes de ingresos?

*Socios clave:* Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

Preguntas por hacer:

- ¿Quiénes son los aliados clave?
- ¿Quiénes son los proveedores clave?
- ¿Quiénes son los colaboradores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros contactos?

*Estructura de costos:* Implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

Preguntas por hacer:

- ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué parte de la estructura tiene mayor costo?
- ¿Qué actividades son las que tienen mayor costo?

1.11.2.- *Lean Canvas*

El término Lean Canvas fue introducido por Ash Maurya en su libro *Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*. Se trata de un modelo de negocio de página de negocio que es derivado del lienzo de modelo. Con este modelo la idea de

negocio se probará a través de experimentos bien definidos que maximizarán la rapidez, aprendizaje y enfoque de los esfuerzos hacia la creación de un modelo de negocio personalizado (Cormani, 2015).

Al igual que en el Lienzo de Modelo de Negocios, el lado derecho representa al Mercado mientras que el lado izquierdo muestra la solución o producto. El cambio más importante y principal que se produce es relacionado con el enfoque.

Como ya se mencionó, la intención de su creador era la de visualizar aquello que es más incierto o arriesgado en la creación de una Startup que permitiera a los emprendedores tener un mapa para crear su negocio desde el nacimiento. Para ello utilizó el lienzo de modelos de negocios de Alex Osterwalder en el cual sustituyó y añadió estos cuatro elementos:

1. *Alianzas por Problema*: El aspecto más importante en cualquier negocio o startup, es tener claro los problemas que se pretenden resolver.
2. *Actividades Clave por Solución*: Siendo conveniente definir una solución con características mínimas viables que ayuden a la solución de estos problemas.
3. *Relaciones Clave por Métricas Clave*: Es necesario definir indicadores que se utilicen para medir el modelo de negocio.
4. *Relaciones por Ventaja Injusta*: Este bloque es clave de cualquier negocio lo que hace diferente a la competencia.

Para utilizar el modelo, los números indican la secuencia en la que debe ser llenado:

- 1.- *Segmento de Clientes*: Se tiene que identificar quienes serán los posibles clientes o Early Adopter, es decir, aquellos usuarios visionarios que tienen una necesidad latente con los que podría empezar a trabajar.
- 2.- *Problema*: Identificar tres problemas del segmento de mercado elegido, así como soluciones alternativas que se estén utilizando para resolver el problema. Este bloque permitirá saber qué soluciones ya existen en el mercado para crear una propuesta de valor única.
- 3.- *Propuesta de valor única*: Responde en qué forma se es diferente a las demás alternativas y la forma como se resuelve el problema del colectivo encontrado. Teniendo que ser un mensaje claro y sencillo.
- 4.- *Solución*: Se deben indicar tres características importantes y sobresalientes del producto o servicios para crear el producto Mínimo Viable, con una mezcla de elementos adecuados a las necesidades requeridas del segmento de mercado. Es vital centrarse en las funcionalidades principales y no perder tiempo en funcionalidades secundarias.

- 5.- *Canales*: Se debe establecer cómo va a llegar la solución del problema a los clientes con los que se trabajará. Estos canales pueden ser físicos o digitales.
- 6.- *Fuente de Ingresos*: Definir cómo se va a generar ingresos.
- 7.- *Estructura de costos*: Se debe considerar aquellos elementos que incurren en un gasto para el diseño de la propuesta de valor.
- 8.- *Métricas Clave*: Una vez definido los elementos del modelo de negocio, es importante establecer qué métricas se van a medir para generar indicadores de toma de decisión y poder avanzar en la validación del modelo.
- 9.- *Ventaja Diferencial (Injusta)*: Trata de lo que hace especial y diferente el producto o servicio entregado, provocando que los clientes se cautiven.

## 1.12 Modelo de negocio social

Un emprendimiento social debe ser auto – sostenible, es decir, ser capaz de generar ingresos propios y no depender ni de subvenciones ni de donaciones. Los emprendedores sociales crean y capturan valor con éxito en mercados que otros suelen considerar no rentables. Se generan beneficios, aunque sin perder de vista que el objetivo principal no es maximizar el retorno al inversor, sino más bien poder conseguir el máximo de impacto social posible, y de esta manera reinvertir los beneficios en pos del crecimiento del negocio, permitiendo así llegar a más y más beneficiarios (Galán, 2016).

Como ya se había mencionado, el emprendimiento social se centra en resolver un problema social a través de un modelo empresarial. Debe presentarse un modelo de negocio con un modelo de ingresos que debe funcionar. Muchas empresas sociales han vivido hasta ahora de subvenciones, premios, donaciones, ahorros de los propios emprendedores o préstamos formales e informales, los cuales llegan muchas veces de forma extraordinaria, y que hoy los tienen y puede que mañana no, viéndose obligadas a cerrar.

Los nuevos emprendimientos sociales deben cambiar su mentalidad. Una empresa social tiene que alcanzar el impacto o la transformación social a través de una actividad económica de producción y venta de productos o servicios de forma sostenible y sustentable. La transformación puede venir de la mano del producto o servicio en sí, derivada de cómo se presta el servicio o cómo se fabrica el producto en sí.

Aún no existe un acuerdo general que ayude a distinguir claramente el modelo de negocio que hay detrás de cada emprendimiento de este tipo (Galán, 2016).

### 1.12.1.- Social Lean Canvas

Su origen viene de la mano del aumento impulsado por los emprendedores sociales apasionados en generar un impacto positivo en el mundo, viendo que los enfoques tradicionales no entregan los resultados deseados. Con el fin de contrarrestar esta situación se crea el Social Lean Canvas, el cual se define como una herramienta diseñada para ayudar a emprendedores sociales a entender y construir modelos de negocios sociales.

Creado por Rowan Yeoman y Dave Koskovitz con ayuda de la Fundación Akina, siendo una adaptación del Lean Canvas de Ash Maurya y el lienzo de modelo de negocio de Alex Osterwalder (ver Anexo 4).

Cómo utilizar el modelo:

1. *Objetivo*: Claramente definido en términos de impacto social y/o ambiental que se pretende obtener y de cualquier meta financiera, así como cualquier otro aspecto de la visión. Esto incluirá la problemática general que la empresa busca resolver. Este bloque realmente no es parte del lienzo. Éste objetivo necesita estar situado antes de empezar el resto del lienzo como guía para el desarrollo del modelo de negocios.

2. *Segmentos de clientes*: ¿A quién se necesita movilizar para que el modelo de negocio funcione?

- Clientes.
- Usuarios.
- Inversionistas.
- Voluntarios

3. *Clientes pioneros/Early Adopters*: ¿Cuáles son los clientes que primero tienen el problema?

4. *Problema*: ¿Cuáles son los mayores problemas a resolver? Hay que tomar en cuenta que hay problemas específicos que se enfrentan los clientes que no son los problemas generales que se apuntan en la sección “objetivo”.

5. *Alternativas Existentes*: ¿Cómo se resuelven actualmente estos problemas?

6. *Propuestas de valor*: ¿Qué propuesta de valor única o múltiple elimina los problemas a los que se enfrentan los diferentes segmentos de clientes?

7. *Concepto de alto nivel:* Una breve explicación de cómo lo hace la empresa.
8. *Solución:* ¿Qué solución va a llevar la propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes?
9. *Canales:* ¿Cómo se llegará a los clientes de una manera escalable?
10. *Sostenibilidad financiera:*
  - Modelo tradicional de ingresos: Ingresos como pagos de los clientes por los productos o servicios, donaciones continuas, etc.
  - Modelo de financiación: Personas u organizaciones que aportan el capital inicial (incluye la estructura de socios propuesta por la empresa).
11. *Estructura de costos:* ¿Cuánto costará llevar la solución a escala de los clientes?
12. *Indicadores Clave:* ¿Cuáles son las métricas clave necesarias para el éxito?
13. *Ventaja Diferencial:* ¿Por qué esta empresa tendrá éxito?
14. *Impacto:* ¿Qué impacto social o ambiental resultará y quiénes son los beneficiarios? Incluye las métricas definidas para conocer cómo se miden esos resultados, como cualquier otra parte de modelo de negocio.



### *1.12.2.- Fundamento del Modelo de Negocios para Emprendimientos Sociales en Chile basados en literatura.*

Para la elaboración del modelo de negocio en cuestión, fue necesario generar sustento contextual basado en literatura concerniente a modelos de negocio tradicionales, específicamente sobre el Lienzo de Modelo de Negocio, Lean Canvas y Social Lean Canvas. Teniendo como componentes principales tres aspectos fundamentales: Aspectos sociales y Aspectos económicos y el Impacto Social (Figura 17).

La primera parte del fundamento de negocio de emprendimientos sociales tiene relación con todos aquellos aspectos de tipo social propios de la naturaleza del emprendimiento, es necesario recordar que este modelo se ideó para las áreas Salud, Educación, Negocios, Medioambiente y Apoyo al emprendimiento. Se trata de abarcar temáticas claves para el funcionamiento del negocio sin perder de vista lo social de su origen.

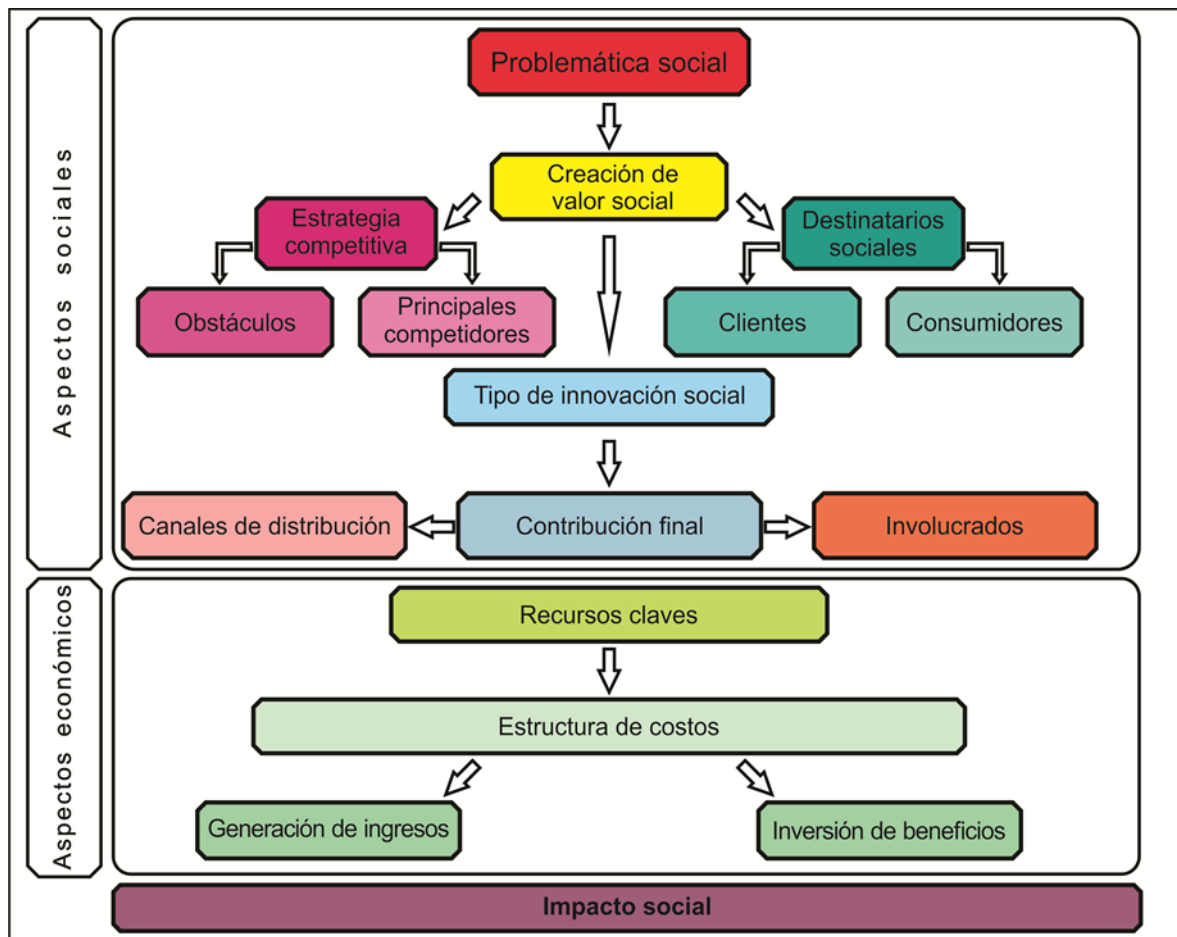
Es por ello la importancia de tener claro cuál es la Problemática social que el emprendimiento quiere solucionar o mitigar, puesto que se debe tener presente qué es lo que se quiere resolver, para que luego en la Creación de Valor Social se detalle cómo se creará este valor social, reconociendo su importancia y aporte entregado a los destinatarios sociales, quienes a su vez deben ser claramente definidos y clasificados entre las dos categorías presentes en el modelo, Clientes o consumidores, todo ello dependiendo del tipo de negocio al que se aplique el modelo. Sin dejar de lado que se evidencie la Estrategia Competitiva utilizada por la organización para con ella poder superar los Obstáculos al Emprendimiento, así como también tener claro quiénes son los Principales Competidores del negocio. Para poder entregar soluciones concretas a problemas sociales vinculados a disminuir la desigualdad, generar conciencia y cambios de consumo responsables, entre otros, es necesario identificar cuál es el Tipo de Innovación utilizado para mitigar esta problemática, ligado estrechamente a la Contribución Final del emprendimiento social, que para efectos prácticos hace referencia al bien o servicio entregado, teniendo presente considerar los Canales de Distribución utilizados para llegar al consumidor final, y cuantificar a todos aquellos Involucrados a lo largo de este proceso creativo, siendo estos fundamentales para dar vida al proyecto social.

La segunda parte de esta fundamentación al modelo tiene relación con todos aquellos aspectos económicos ligados al funcionamiento idóneo del emprendimiento social, esto es; Conocer los Recursos Claves con los que se cuentan para generar esta creación de valor social, sin dejar de lado y restar importancia a la Estructura de Costos del emprendimiento social, estos es fijar los ingresos y egresos atingentes al funcionamiento del negocio en sí mismo, de esta estructura se desprenden dos ítems relevantes para que el emprendimiento pueda seguir funcionando y ser viable en el largo plazo.

El primer ítem tienen relación con detectar cómo es que el emprendimiento logra la Generación de ingresos, detallando su composición y a su vez, la Inversión de Beneficios, vital para el mantenimiento de la organización, puesto que es aquí donde todo vuelve a comenzar, y las ganancias obtenidas a lo largo de todo el proceso de negocio son reinvertidas en la entidad, para seguir creciendo y dando solución a la problemática inicialmente planteada.

Finalmente, es necesario para este tipo de emprendimientos contar con la correcta identificación de los Impactos Sociales consecuencia de la puesta en marcha de la idea social, aquí el emprendedor social debe conocer cuáles son los impactos de su negocio y cómo es que éstos son medidos, ya que la esencia de estos tipos de emprendimientos es generar un cambio positivo frente a diversas problemáticas presentes en la sociedad actual, y si no se cuenta con el debido reconocimiento y medición de estos impactos, difícilmente se podrá generar el tan esperado cambio social.

Figura 2. Diagrama conceptual sobre el fundamento teórico/práctico del modelo de negocios para emprendimientos sociales en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

## **2.- OBJETIVOS**

### **2.1.- Objetivo General**

Elaboración de un modelo de negocio para emprendimientos sociales en Chile.

### **2.2.- Objetivos Específicos**

1. Caracterizar los diferentes tipos de emprendimientos sociales en Chile.
2. Determinar variables que debiera considerar un modelo de negocio de emprendimiento social.
3. Desarrollar propuesta de modelo de negocio, según caracterización de los emprendimientos sociales.

### **3.- METODOLOGÍA**

#### **3.1.- Levantamiento de información.**

En forma preliminar, para comprender cómo caracterizar los emprendimientos sociales en Chile, inicialmente se realizaron entrevistas semi-estructuradas a un total de 11 expertos en emprendimientos en Chile, con una batería de 8 preguntas, abordando diversas temáticas. El cuerpo de expertos estuvo compuesto por académicos de diversas universidades chilenas, vinculados al área de emprendimiento social, enfocados en distintas áreas de trabajo tales como salud, apoyo al emprendimiento, educación, negocios y medioambiental. Esto permitió generar la planilla de encuestas.

Para caracterizar a los emprendimientos sociales, se procedió a elaborar una planilla cualitativa estandarizada (ver Anexo 1), la cual se aplicó en encuestas dirigidas a distintos actores representantes de emprendimientos sociales actualmente funcionando en Chile, vinculados a las cinco áreas abordadas en este estudio. Dicha consulta ocurrió entre los meses de agosto a noviembre de 2017, entre la Región Metropolitana y la Región del Biobío. Este levantamiento de información también fue utilizado como herramienta clave para caracterizar aquellas variables relevantes al momento de elaborar un modelo de negocio que se adapte a las necesidades presentes en los emprendimientos sociales.

Toda la información recopilada fue tabulada y procesada a fin de obtener datos de frecuencia y así lograr realizar análisis estadísticos descriptivos, estableciendo patrones de funcionamiento.

#### **3.2.- Constitución general de los emprendimientos sociales en Chile asociados a las cinco áreas (Salud, Educación, Negocios, Medioambiente y Apoyo a los emprendimientos).**

Las preguntas incorporadas en la planilla de consulta (ver Anexo 2) permite caracterizar las 5 áreas principales de emprendimientos sociales (salud, educación,

negocios, apoyo al emprendimiento y medioambiente), dando a conocer la constitución base de estas. Se contempló reportar ubicación y antigüedad de los emprendimientos, junto con su estado de constitución legal, el rango de beneficiarios y el personal con el que cuentan.

### **3.3.- Variables relevantes en el Modelo de Negocio para emprendimientos sociales en Chile.**

A partir de la información recabada, se realizaron análisis estadísticos descriptivos, estandarizando porcentualmente la contribución de cada variable respuesta. Esta contribución permite conocer la variable respuesta de mayor relevancia en cada uno de los emprendimientos sociales subdivididos en áreas. Se contrastan aquellas variables respuestas que son propias o particulares de un tipo de área de emprendimiento social, versus aquellas que son transversales a los 5 tipos de emprendimientos sociales.

### **3.4.- Construcción del Modelo de Negocio para Emprendimientos Sociales en Chile.**

Según Aure (2014), considera que la literatura en modelos de negocio y marcos de emprendimiento se complementan mutuamente. Puesto que relativo a los emprendedores sociales, Austin et al. (2006) visualiza cómo debe gestionarse la propuesta de valor social de la empresa. Cristaliza la necesidad de un empresario comercial y social, para poder entender los sistemas de creación de valor de la empresa. Se da cuenta de dos puntos importantes en el arte de administrar emprendimientos sociales. Primero la existencia de un marco de emprendimiento social y del modelo comercial, los cuales deben presentar dos sistemas de creación de valor: (1) el financiero, económico o comercial y (2) el modelo de negocio social. Considerando que ésta es una de las limitaciones al lienzo propuesto por Osterwalder (2005), pues este sólo representa al primer punto en la creación de valor.

Yunus et al. (2010) y Michelini y Fiorentino (2012) resuelven de cierta forma esta problemática al reconocer la necesidad de la ecuación de beneficio social. Es por ello que se propone el Canvas de Emprendimiento Social, el cual representa cómo una empresa

gestiona dos sistemas de creación de valor (financiero y social). Adoptando el “hacer bien haciendo el bien”, donde se visualiza cómo el acto de hacerlo bien (en lo comercial) alimenta el acto de hacer el bien (en lo social), y así sucesivamente, creando un ciclo deseable de doble creación de valor y su correspondiente entrega de este a la sociedad. El Anexo 3 muestra la propuesta de lienzo de emprendimiento social, donde el supuesto del lienzo propuesto es que los flujos de ingresos financieros financian los costos de perseguir impacto social, y mientras se persigue el impacto social se perciben los beneficios del negocio, a través de un mayor número de involucrados en relación con la comunidad.

Esta revisión crítica de la literatura relevante sirve como un paso crucial en la comprensión de cómo en los emprendimientos sociales pueden utilizar marcos visuales en su manejo comercial y en la proposición de valor social. Se desprende que el investigador alienta a los académicos y profesionales a refinar y mejorar el lienzo del emprendimiento social, a través de la práctica y de la investigación, recomendando la investigación cualitativa en el futuro, con estudios de casos, análisis o investigaciones de acciones participativas, con miras a la búsqueda de un lienzo más sintetizado con teorías de gestión de vanguardia.

En base a lo planteado según la revisión de literatura ya revisada, esta investigación propone un modelo de negocio aplicable a los emprendimientos sociales en Chile, determinado a partir de aquellas variables identificadas como fundamentales en la caracterización de los emprendimientos sociales consultados en la investigación, derivada de los modelos de los modelos de negocio tradicionales (Lienzo de Modelo de Negocio, Lean Canvas y Social Lean Canvas), constituyéndose en una herramienta aplicable al momento de poner en marcha emprendimientos de tipo social, o bien de aquellos ya existentes. Mediante la consulta a académicos y a variados emprendedores sociales de las áreas salud, educación, negocios, apoyo al emprendimiento y medioambiente.

## 4.- RESULTADOS

### 4.1.- Caracterización de emprendimientos sociales en Chile.

La caracterización de los emprendimientos sociales nos aporta valiosa información sobre las directrices iniciales sobre las cuales están formados los distintos proyectos ejecutados. En cuanto a materia de entrevistas se refiere, la fracción mayor de información se obtuvo de la Región Metropolitana y Concepción, ubicado en la Región del Bío-bio (Tabla 1). Cabe destacar que en cuanto al tiempo de funcionamiento de dichos emprendimientos, un alto número de proyectos indicó estar en funcionamiento desde hace más de 5 años (Tabla 2).

Tabla 1. Localidades de origen de los emprendimientos sociales encuestados.

Ubicación	Frecuencia
Santiago	14
Curicó	1
Talca	5
Linares	3
San Carlos	1
Chillan	5
Talcahuano	3
Concepción	15
Los Ángeles	3

*Fuente: Elaboración propia.*



Tabla 2. Periodo de tiempo durante el cual ha funcionado el emprendimiento social

Años de funcionamiento	Frecuencia
1	13
3	11
5	7
más de 5	19

Fuente: Elaboración propia.

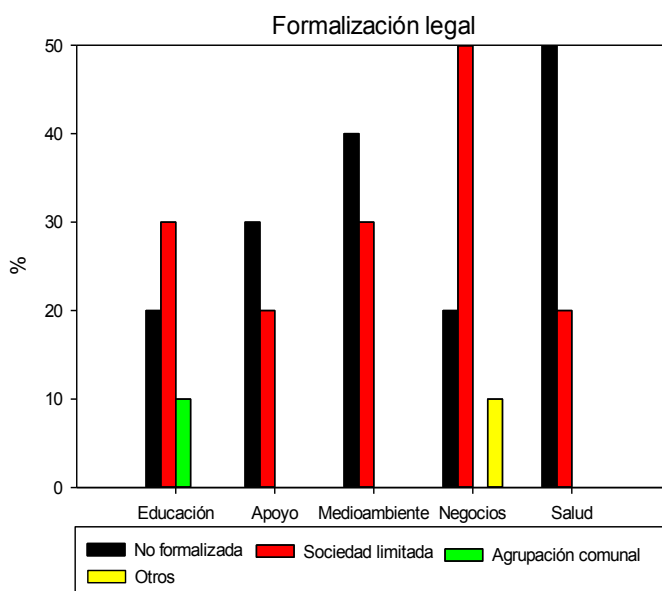
Los resultados se presentan agrupados por áreas de emprendimiento social (*Salud, Educación, Negocio, Medioambiente y Apoyo al emprendimiento*) evidenciando la frecuencia porcentual obtenida mediante la aplicación de la encuesta detallada anteriormente.

Como bien sabemos, los emprendimientos sociales tratan de disminuir las desigualdades sociales mediante el desarrollo y la introducción de sus bienes y/o servicios, métodos de producción, sistemas de suministro o nuevas estructuras organizativas, en los mercados en condiciones menos aventajadas. Dada su naturaleza y en ausencia de una estructura legal que las ampare, estas estructuras organizativas pueden asumir una gran variedad de formas societarias, desde fundaciones hasta empresas de interés privado. La legalización de la empresa en sí es cada vez más sencilla y accesible, pero supone una base de conocimiento mínima o bien seguridad sobre la viabilidad de lo que está en proceso de formación.

Reconocer su existencia y las necesidades y motivaciones que subyacen a cada uno de estos grupos pone en cuestionamiento los actuales mecanismos de apoyo al emprendimiento social, que muchas veces de forma descontextualizada incentivan la formalización al tiempo del surgimiento como vía de inserción y legitimidad, desconociendo las necesidades de flexibilidad y eventuales beneficios de mantenerse en la informalidad.

El estado de formalización legal de los emprendimientos sociales (Figura 2) nos habla de dominancia en 2 estatus principales; aquellos *No formalizados* y los constituidos como *Sociedad Limitada*, independiente del área de emprendimiento.

Figura 3. Estado de formalización legal de los emprendimientos sociales.



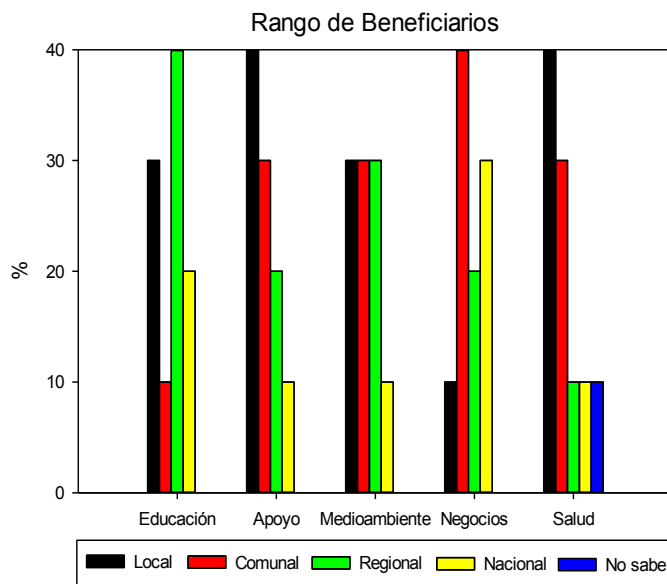
Fuente: Elaboración propia

Existe una integración profunda entre el emprendedor, su empresa, sus clientes y la comunidad en la que está inserta o desea beneficiar, y una interdependencia con las circunstancias particulares locales, lo cual tiende a hacer que el emprendimiento social sea invisible de su contexto. Por esencia, el objetivo general de todo emprendimiento social es mejorar el bienestar social y económico de miembros marginados de la sociedad. En última instancia, se trata de una respuesta emprendedora al hecho de que muchas intervenciones de políticas públicas, con recursos limitados, no han podido generar el desarrollo social y económico esperado. Así el emprendimiento social tiende a ser más sensible y a trabajar en aquellos problemas más recurrentes en un determinado contexto.

Los resultados para conocer el rango de beneficiarios (Figura 3), es decir, el alcance geográfico del emprendimiento, indica que para el área de Negocios y Educación los esfuerzos suelen centrarse en un rango mayor, abarcando nivel Comunal y Regional

respectivamente. En tanto que para el resto de las áreas, el rango de beneficiarios prima el tipo local.

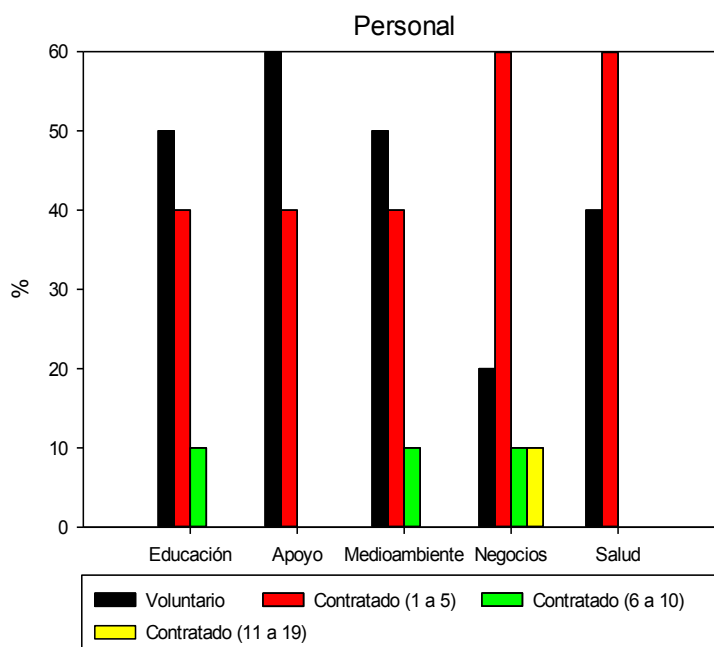
Figura 4. Rango de beneficiarios para los diversos emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Una de las características centrales del emprendimiento social es el compromiso de sus colaboradores, con quienes usualmente existe una fuerte conexión valórica. Estas personas aprecian la labor de la empresa social y están dispuestas en ciertas etapas de sus carreras a sacrificar los eventuales beneficios que puede entregar una empresa más tradicional. Estos colaboradores, explican desde la empresa, no solo evalúan sus propias capacidades, lo que les pueden pagar por ellas y lo que les interesa, sino además lo que necesita el mundo donde ellos pueden aportar. Así, no es sorpresa que los emprendimientos sociales muestran una alta tendencia al personal voluntario dentro de sus filas.

Figura 5. Origen y capital humano con el que cuentan los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

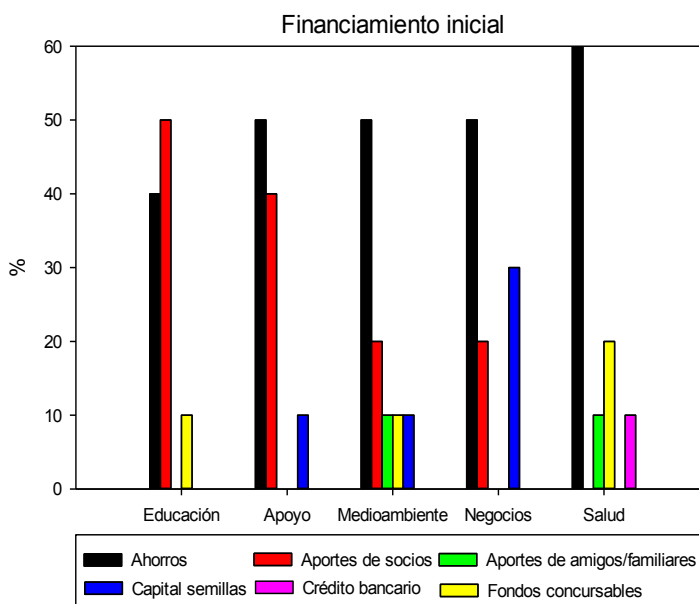
Si bien los emprendedores sociales se muestran satisfechos con la calidad y compromiso de los voluntarios, el nivel de satisfacción cae de forma importante cuando se trata de evaluar la cantidad de voluntarios disponibles para trabajar, siendo difícil encontrar personal capacitado. El mercado laboral disponible para trabajar y participar en estos emprendimientos sociales es altamente comprometido y se autoselecciona en estas empresas dado su compromiso social y similitud en valores, aunque el empleador social no encuentra en este grupo disponible la capacidad suficiente para responder a los desafíos que enfrentan. Esto puede estar relacionado tanto a la complejidad de los problemas que se requieren conocer en profundidad y a la particular naturaleza híbrida del emprendimiento social que combina una propuesta de valor de intereses públicos y privados.

Indistintamente del área de emprendimiento social, los mayores niveles de capital humano se concretan mediante Contratación de 1 a 5 personas, con un 48% en promedio, y en voluntariado, con un 44%. Sólo en escasas ocasiones ocurre la contratación de 6 a 10 ó de 11 a 19 personas (Figura 4).

## 4.2.- Análisis de variables para el Modelo de Negocio de Emprendimientos sociales en Chile.

El financiamiento inicial (Figura 5) muestra que, indistinto del área de emprendimiento social, estos poseen un fuerte componente basado en ahorros, alzándose como un parámetro fundamental al momento de decidir emprender, por lo cual es considerado en el modelo de negocio. En menor medida se contempla el aporte de socios, pudiendo también ser considerado dentro del modelo de negocio. Se descartan aportes de amigos y familiares, fondos concursables y créditos bancarios.

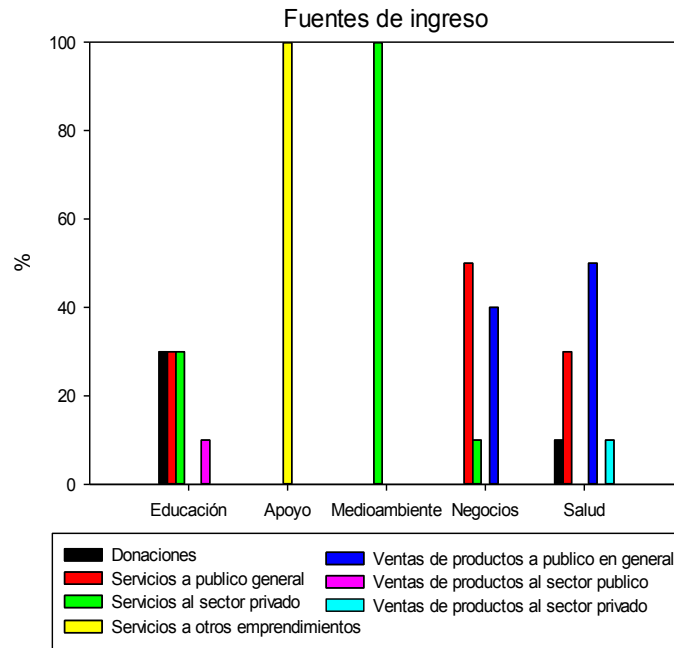
Figura 6. Financiamiento inicial de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de hacer la inversión, se debe considerar cuál o cuáles serán las fuentes de ingresos principales (Figura 6). En este caso, no existen ítems que sean transversales a las distintas áreas, ya que cada una tiene fuentes de ingresos disímiles entre sí. Sin embargo, existe una notoria mayor contribución en los aspectos que hablan sobre servicios, en desmedro de aquellos que implican ventas de productos. Esto permite incorporar el parámetro de servicios en el modelo de negocio.

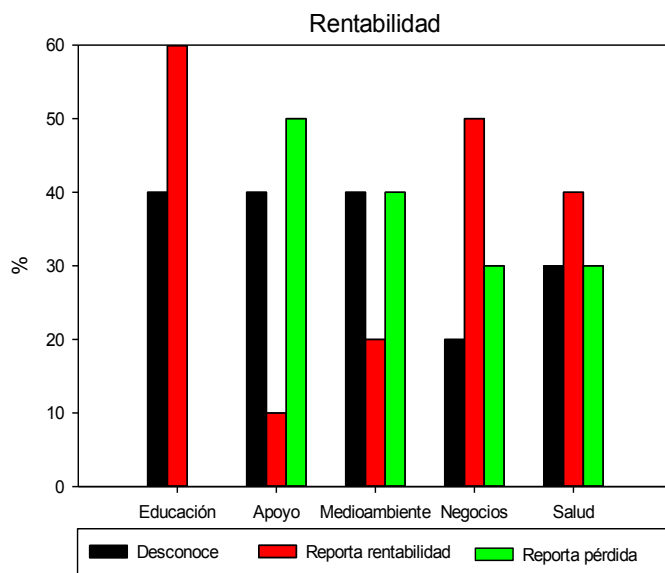
Figura 7. Principales fuentes de ingresos de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Los reportes de rentabilidad (Figura 7), muestran realidades dispares, pero con un notorio desconocimiento, el cual se hace presente en las 5 áreas de emprendimiento social. Si bien el parámetro no es considerado dentro del modelo de negocio, se hace la observación de que es un ítem importante de monitorear por parte de los emprendedores.

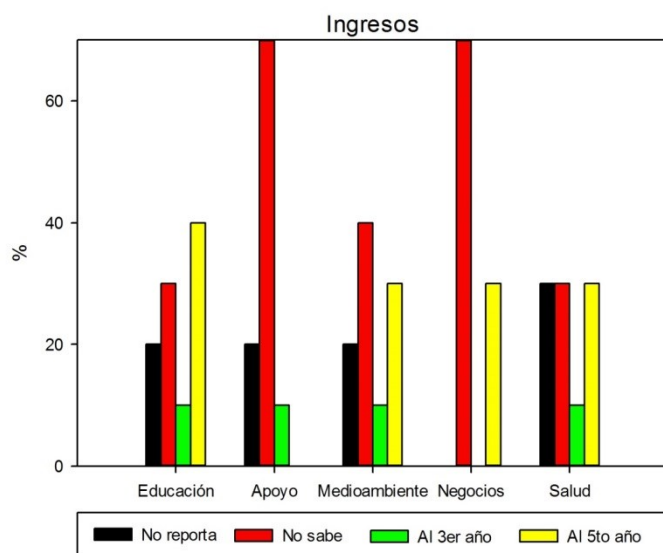
Figura 8. Reportes de rentabilidad de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Similar situación ocurre con los reportes de ingresos (Figura 9), dónde las mayores frecuencias porcentuales ocurren referidas a no saber o no registrar los ingresos. Pese a esta situación, la gráfica desprende que en promedio 30% de los emprendimientos tiene reportes de ingresos al quinto año de funcionamiento. Dicha contribución es considerada en el modelo de negocio.

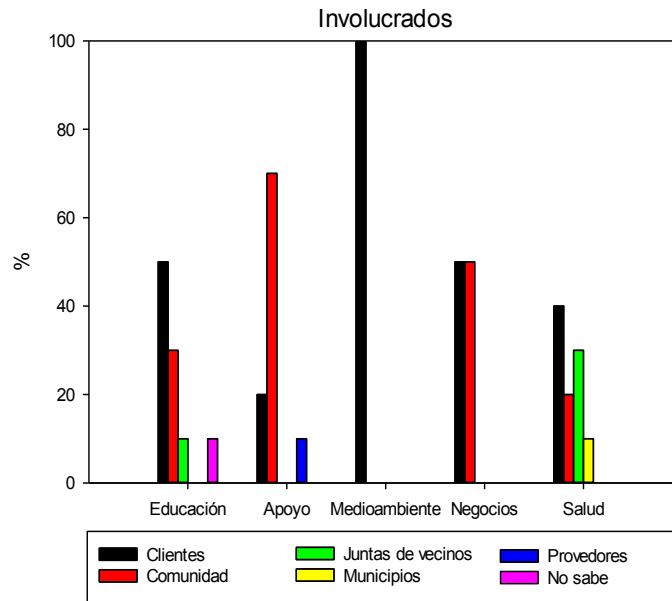
Figura 9. Reportes de ingresos de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien, para los principales involucrados con el emprendimiento social (Figura 9), la distribución de frecuencias es considerablemente heterogénea, un promedio de 52% nos habla de que se involucra principalmente al cliente, seguido de la comunidad. Ítems tales como: juntas de vecinos, proveedores y municipios, tiene baja contribución porcentual.

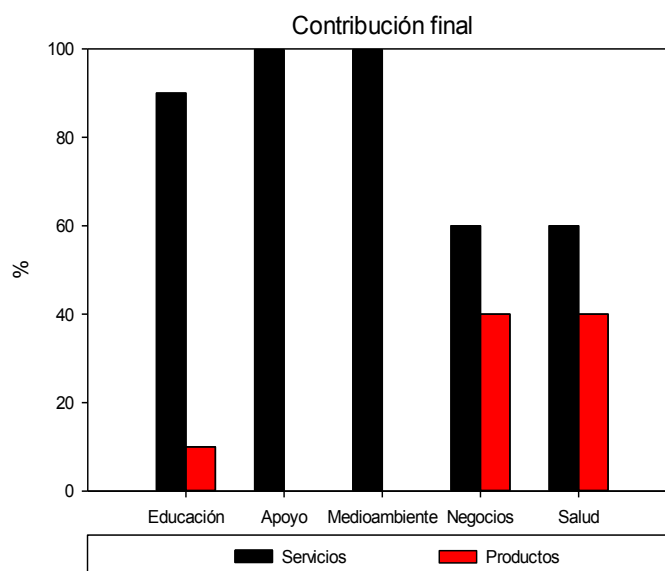
Figura 10. Principales involucrados con el emprendimiento social.



Fuente: Elaboración propia.



Figura 11. Contribución final de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

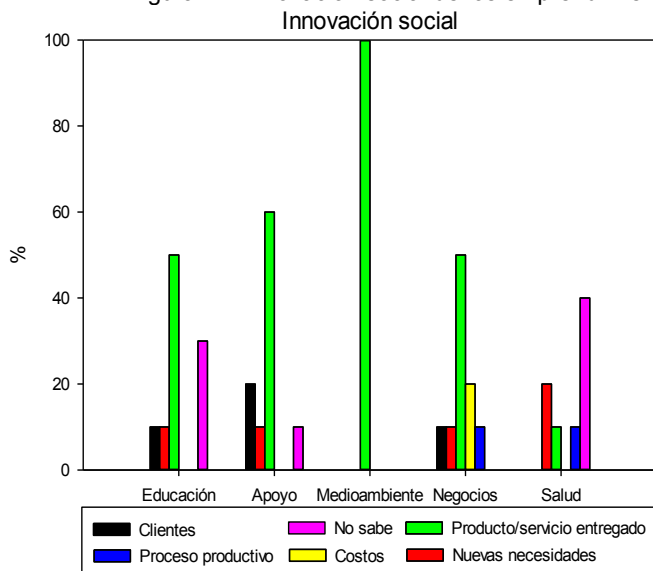
La contribución final (Figura 10) de los emprendimientos sociales, muestra una elevada dominancia por el atributo: *Servicios*. Esta situación es transversal en las 5 áreas de emprendimiento social.

En cuanto a la Innovación Social (Figura 11), esta ha sido tradicionalmente entendida como el desarrollo y provisión de soluciones novedosas orientadas a resolver necesidades profundas de grupos sociales en condición de desventaja. Siendo considerada como un mecanismo clave para aliviar los problemas e incrementar el bienestar de estos sectores.

Revisándose dos dimensiones de innovación de las empresas sociales. En primer lugar, se evalúa la percepción sobre el alcance de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, respecto a su nivel de novedad para el mercado local o nacional. En segundo lugar, está el nivel de innovación respecto al mercado y competencia de referencia de cada uno de los emprendimientos sociales, donde se pregunta acerca de la diferenciación en productos o servicios, producción y canales de distribución, así como también la capacidad de la empresa de detectar y atender nuevas necesidades sociales y nuevos mercados.

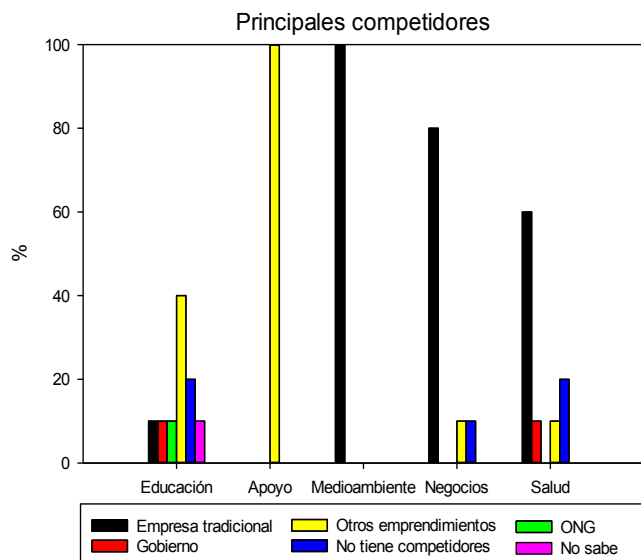
En base a los datos obtenidos, nuevamente las frecuencias porcentuales son altamente dispares entre las 5 áreas de emprendimiento, pero con un promedio de 54%, se infiere que la innovación recae en los productos y/o servicios entregados, en desmedro de ítems tales como: clientes, procesos productivos o nuevas necesidades.

Figura 12. Innovación social de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Principales competidores de los emprendimientos sociales.



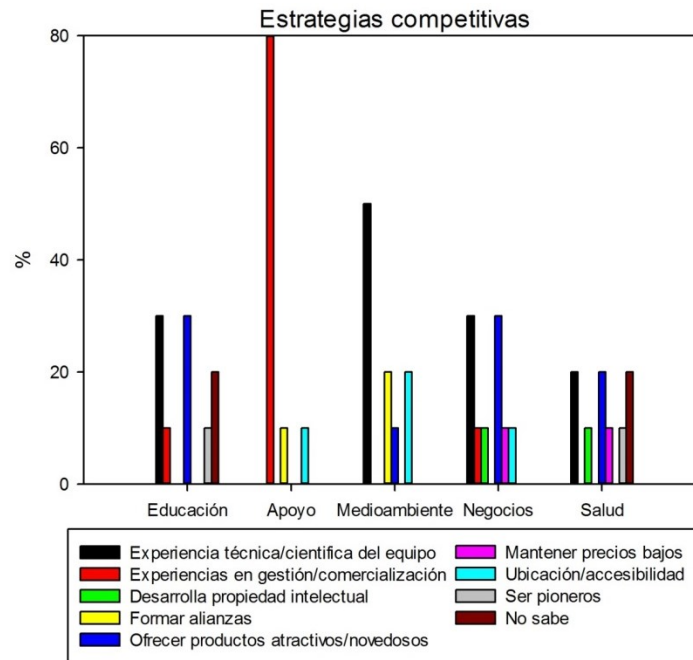
Fuente: Elaboración propia.

Los principales competidores (Figura 12) de los emprendimientos sociales, con un promedio de 50%, son las empresas tradicionales, seguidos por un 34% que corresponde a otros emprendimientos. En frecuencias porcentuales poco significativas se encuentran ítems tales como: ONG, Gobierno o No tener competidores.

Referente a las principales estrategias competitivas (Figura 13), las posibilidades son variadas, pese a esto, con un 26% promedio se ubica la Experiencia técnica y/o científica del equipo, seguido de un 20% para Experiencia en gestión y/o comercialización y finalmente, con un 18% promedio Ofrecer productos atractivos y/o novedosos. El resto de los ítems considerados, no poseen frecuencias porcentuales significativas.

Es evidente que en este tipo de emprendimientos no se invierte en un negocio y sus promesas de retorno, sino en la promesa o capacidad que tienen estos de actuar frente a una problemática determinada y resolver o ayudar a resolver dichos problemas. Dos de los obstáculos (Figura 14) a la actividad emprendedora que se detectaron en gran medida fue el poder contar con redes de apoyo al momento de querer emprender, ligados a la orientación y capacitación al obtener información clave para su funcionamiento y acceso a fondos de financiamiento. El segundo obstáculo al emprendimiento que más complica a los emprendedores sociales se relaciona con la dificultad para ingresar al mercado, ya que no se encuentran en igualdad de condiciones con las empresas tradicionales, pues muchas veces no logran ser competitivos en relación a precios y volúmenes de producción.

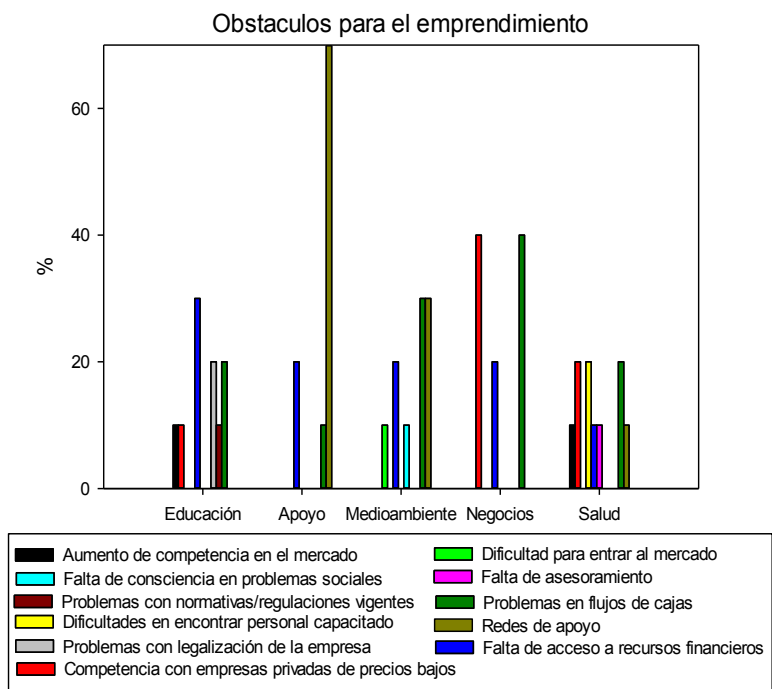
Figura 14. Principales estrategias competitivas de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Al existir una serie de obstáculos a la actividad emprendedora, debido a la falta de entendimiento respecto a los problemas y quienes los intentan solucionar, y el emprendimiento social no parte con una idea de negocio (que es lo que tradicionalmente atrae inversión), la alineación entre emprendedores e inversionistas no es posible. Es por ello que el intento de construir puentes entre lo académico y la práctica, es necesario desarrollar objetos y lenguaje que permitan trabajar de forma sistémica para disminuir la frontera entre ambos.

Figura 15. Principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

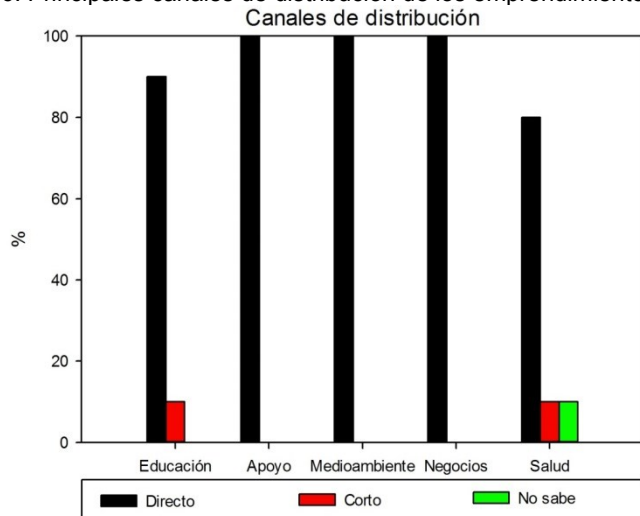
Los principales canales de distribución utilizados en los negocios son: Directo (desde el fabricante al consumidor), Cortos (desde el fabricante, al detallista y luego al consumidor), Largos (desde el fabricante, al mayorista, luego al detallista y finalmente al consumidor) y Dobles (desde el fabricante al agente exclusivo o representante legal, luego al mayorista, seguido por el detallista y por último al consumidor).

Esta investigación arrojó que con un 94% promedio, los emprendimientos encuestados funcionan mediante canal de distribución de tipo Directo, mientras que la otra alternativa, canales de distribución de tipo Cortos, sólo alcanza un 4%.

Finalmente, dentro de cada emprendimiento se destacan ciertos recursos claves (Figura 16), los cuales se definen como: Físicos (productos o servicios), Intelectuales (ideas innovadoras para el mercado), Humanos (valorizar el capital humano) y Financiero (generar flujos de cajas).

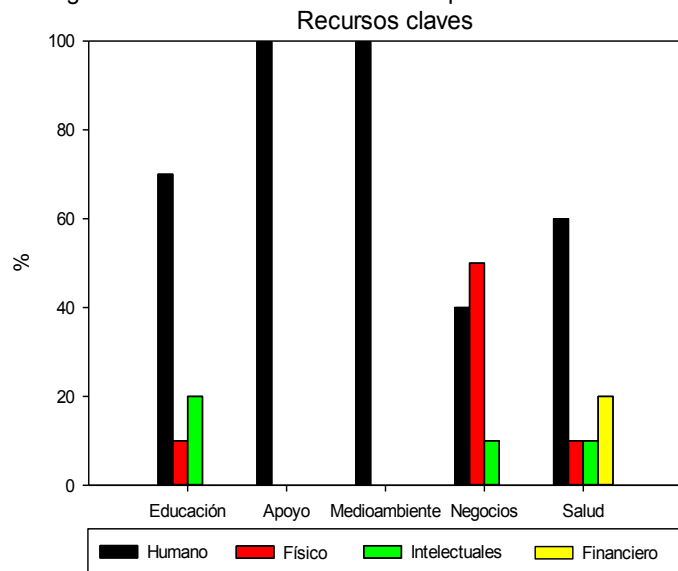
Se establece que, con un 74% en promedio, el recurso clave de mayor relevancia es el Humano, seguido por Físico (14%), intelectual (8%) y en menor medida el financiero (8%).

Figura 16. Principales canales de distribución de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Recursos claves de los emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia.

### **4.3.- Modelo de negocio para Emprendimientos Sociales en Chile.**

Se rescatan aquellas características que son transversalmente idóneas, para el correcto funcionamiento de un emprendimiento social, independiente del área en la cual se enmarque, se ha generado el siguiente modelo de negocios para emprendimientos sociales.

Tras determinar las variables respuestas de mayor relevancia e impacto dentro de los emprendimientos sociales estudiados, se establecen aquellas que son determinantes para la construcción del Modelo de Negocio para Emprendimientos Sociales en Chile, aportando de esta manera una herramienta clave de descripción lógica, para que los emprendimientos de este tipo logren determinar cómo es que crean, entregan y capturan valor social y a su vez identifiquen y midan los impactos sociales propios de la propuesta de valor planteada dentro del modelo. Dirigido tanto para emprendedores, socios, inversionistas y la comunidad en general, teniendo por consecuencia, ayudar a validar la viabilidad y aporte a la sociedad de estos emprendimientos, no sólo desde una perspectiva económica, sino también de lo social, que es lo que los diferencia en primera instancia de los emprendimientos tradicionales.

A través de las generalidades aportadas en esta investigación, se logra construir un prototipo que funcione como herramienta en la creación de modelos de negocio dirigido a emprendimientos sociales en Chile. Presentándose en formato de planilla a completar, estructurado en aspectos de tipo social y aspectos de tipo económico, con casillas de respuesta libre y casillas en las que se le sugiere al emprendedor aquellas variables respuesta de mayor frecuencia en el estudio.

#### *4.3.1.- Planilla para elaboración del Modelo de Negocio para Emprendimientos Sociales en Chile.*

La plantilla conceptual del modelo de negocio aplicable a los emprendimientos sociales, fue elaborada gracias al levantamiento de información realizado previamente y a la colaboración de diversos académicos expertos en las cinco áreas de trabajo ya mencionadas (Anexo 1).

Esta herramienta dirigida a todos aquellos emprendimientos sociales en Chile, busca organizar y esquematizar en forma práctica los 17 puntos clave para el correcto funcionamiento de su modelo de negocio (Figura 18), entregando las directrices potencialmente beneficiosas para la idónea formulación del proyecto. La naturaleza flexible de este tipo de emprendimientos, radica en aquellos puntos atinentes a la naturaleza propia del negocio (*Problemática Social, Creación de Valor Social, Destinatarios sociales, Estructura de Costos, Inversión de Beneficios e Impacto Social*).

Los puntos siguientes presentes en la plantilla de modelo de negocio, indican aquellas actividades claves de todo emprendimiento social y que gracias al trabajo investigativo se pudo reconocer cuáles de estas actividades son las más idóneas al momento de construir el modelo de negocio personalizado, determinadas estadísticamente por la mayor frecuencia porcentual obtenida en total, siendo éstas; *Tipo de Innovación Social, Estrategia Competitiva, Obstáculos al Emprendimiento, Principales Competidores, Contribución Final, Canales de Distribución, Involucrados, Recursos Claves y Generación de Ingresos*, y que presentan aquellas directrices mejor evaluadas.



Figura 18. Planilla conceptual para el modelo de negocio aplicable a emprendimientos sociales.

Modelo de negocio para emprendimientos sociales									
Nombre emprendimiento									
Empresa									
Representante									
Contacto	Telefono E-mail								
Problemática social									
Valor social									
innovación social	<table border="0"> <tr> <td>Producto / Servicio <input type="checkbox"/></td> <td>Cliente <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Experiencia técnica y/o científica del equipo <input type="checkbox"/></td> <td>Experiencia en gestión y/o comercialización <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Redes de apoyo Dificil acceso al mercado <input type="checkbox"/></td> <td>Falta de acceso a recursos financieros <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Empresas tradicionales <input type="checkbox"/></td> <td>Otros emprendimientos <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Producto / Servicio <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>	Experiencia técnica y/o científica del equipo <input type="checkbox"/>	Experiencia en gestión y/o comercialización <input type="checkbox"/>	Redes de apoyo Dificil acceso al mercado <input type="checkbox"/>	Falta de acceso a recursos financieros <input type="checkbox"/>	Empresas tradicionales <input type="checkbox"/>	Otros emprendimientos <input type="checkbox"/>
Producto / Servicio <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>								
Experiencia técnica y/o científica del equipo <input type="checkbox"/>	Experiencia en gestión y/o comercialización <input type="checkbox"/>								
Redes de apoyo Dificil acceso al mercado <input type="checkbox"/>	Falta de acceso a recursos financieros <input type="checkbox"/>								
Empresas tradicionales <input type="checkbox"/>	Otros emprendimientos <input type="checkbox"/>								
↳ Estrategia competitiva									
↳ Obstáculos									
↳ Principales competidores									
↳ Destinatarios sociales	Definir clientes y /o consumidores								
↳ Clientes									
↳ Consumidores									
Contribución final	<table border="0"> <tr> <td>Servicios <input type="checkbox"/></td> <td>Productos <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Directos <input type="checkbox"/></td> <td>Cortos <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cliente <input type="checkbox"/></td> <td>Comunidad <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Humano <input type="checkbox"/></td> <td>Físico <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Servicios <input type="checkbox"/>	Productos <input type="checkbox"/>	Directos <input type="checkbox"/>	Cortos <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>	Comunidad <input type="checkbox"/>	Humano <input type="checkbox"/>	Físico <input type="checkbox"/>
Servicios <input type="checkbox"/>	Productos <input type="checkbox"/>								
Directos <input type="checkbox"/>	Cortos <input type="checkbox"/>								
Cliente <input type="checkbox"/>	Comunidad <input type="checkbox"/>								
Humano <input type="checkbox"/>	Físico <input type="checkbox"/>								
↳ Canales de distribución									
↳ Involucrados									
Recursos claves									
Estructura de costos	¿cuales son los ingresos y gastos?								
↳ Generación de ingresos	<table border="0"> <tr> <td>Servicios <input type="checkbox"/></td> <td>Productos <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Servicios <input type="checkbox"/>	Productos <input type="checkbox"/>						
Servicios <input type="checkbox"/>	Productos <input type="checkbox"/>								
↳ Inversión de beneficios									
Impacto social	¿cuál es el impacto social?								
	¿Cómo medir el impacto social?								

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2- Desarrollo de aquellas directrices del modelo que presentaron mayor frecuencia porcentual.

*Tipo de innovación social:* En esta variable se consideraron *Innovación en Costos, Innovación hacia los Clientes, Innovación en nuevas necesidades, Innovación en distribución, Innovación en producción e Innovación en producto/servicio entregado*. Aquellas que obtuvieron mayor frecuencia porcentual se centraron en la Innovación en Producto/Servicio y la Innovación hacia los clientes.

*Estrategia competitiva:* En esta variable se consideraron variables tales como; *Ofrecer productos atractivos, Experiencia en gestión y comercialización, Formación de alianzas, Marketing y Promoción, Experiencia técnica/científica del equipo, Ubicación y accesibilidad, Acceso a tecnología en productos, Ser pioneros, Desarrollo de propiedad intelectual y Precios bajos*. Las variables que obtuvieron mayor frecuencia porcentual fue la Experiencia técnica/científica del equipo de trabajo y la Experiencia en gestión y comercialización.

*Obstáculos al emprendimiento:* Las variables consideradas en este apartado fueron *Falta de acceso a recursos financieros, Problemas en flujo de caja, Dificultad para entrar al mercado, Falta de conciencia en problemas sociales, Problemas con la normativa vigente, Falta de asesoramiento, Redes de apoyo, Dificultad en contratar personal capacitado, Falta de experiencia del equipo, Competencia con empresas privadas de precios bajos, Problemas con legalización de la empresa, Aumento de competencia en el mercado y Temor al Fracaso*. Se detectó que la Redes de apoyo y el difícil acceso al mercado son los más recurrentes en este tipo de emprendimientos.

*Principales competidores:* Dentro de estas variables se consideraron dentro del estudio, al *Gobierno, Empresas tradicionales, ONG, Otros emprendimientos y No tiene competidores*. Lo que se logró evidenciar fue que sus principales competidores son las Empresas Tradicionales y Otros emprendimientos.

*Contribución final:* En este apartado se tomó en consideración *Servicios, Productos, Ambos*. Primando la opción servicios como la más recurrente.

*Canales de distribución:* Se tomó en consideración los cuatro canales presentes en las empresas tradicionales, tales como; *Directo, Corto, Largo y Doble*. Primando el canal de distribución directo.

*Involucrados:* En relación a estas variables, se tomaron en consideración a los *Municipios, Comunidad, Junta de Vecinos, Proveedores y Clientes*. Los resultados arrojaron que los Clientes y la Comunidad son clave para este tipo de emprendimiento.

*Recursos clave:* Dentro de las variables a considerar se tuvo en consideración aquellos recursos *Físicos, Intelectuales, Humanos y Financieros*. Entregando como resultado final la preeminencia de aquellos recursos de tipo Humanos seguido por recursos de tipo Físicos.

*Generación de Ingresos:* Se trabajaron 10 tipos, entre los que podemos destacar; *Ventas de productos al sector público, Ventas de productos al sector privado, Servicios al sector privado, Servicios al sector público, Ventas de productos a público en general, Servicios a público en general, Ventas a otros emprendimientos, Servicios a otros emprendimientos, Donaciones y Pagos por membresía*. Esta parte del estudio arrojó la preeminencia por la entrega de Servicios y de Productos.

## 5.- CONCLUSIÓN

Crear una empresa o emprendimiento tiene por fin que esta sea rentable y perdurable, por ende, tienden a ser más eficientes. Parte de contribuir a la eficiencia de un proyecto es diseñar un modelo de negocios, como instrumento de estructuración empresarial. El modelo de negocio de una empresa es clave en la lógica de negocio, describe lo que el negocio ofrece a sus clientes y cómo se relaciona con ellos. Contribuye a determinar los factores a través de los cuales se genera valor, sin embargo, antes de elaborar un plan de negocio como instrumento necesario para la comprensión global de un emprendimiento, es importante entender el modelo de negocio, el cual nos habla de la forma como la empresa genera valor o produce los ingresos. El modelo es vital en términos de entrar al mercado y perdurar.

Si bien ninguna definición de Emprendimiento Social es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que deseen tener mayores beneficios, estos forman parte de una estrategia utilizada por organizaciones públicas y privadas para activar la economía del país (Herrera, 2012), sin necesariamente apuntar a generar dinero o a convertirse en empresario, pero si generando valor a quien utilice el servicio y/o producto (González & Morales, 2012).

A pesar de que el emprendimiento social muchas veces no es rentable desde una perspectiva privada, sí lo es desde la óptica de la evaluación social. Desde la mirada de la evaluación privada, el emprendimiento podría ser rentable al prolongar el período de evaluación, ya que a partir del quinto año comienza a generar beneficios positivos. Desde la perspectiva de la evaluación social, el emprendimiento es una buena opción para contribuir a superar la pobreza en cuanto ofrece una fuente de ingresos sustentable de ingresos monetarios para los beneficiarios (Ferrada, 2013). Ahora bien, el emprendimiento social es una de las herramientas personales y organizacionales con mayor relevancia para incluir los segmentos de rentas bajas en los mercados. (Barrera, 2007).

Toda economía es social, en la medida en que no puede funcionar sin instituciones, sin el compromiso de las personas, sin el apoyo de las comunidades y del Estado. Sin embargo, pocos economistas lo reconocen, y cuando lo social se toma en

cuenta, se considera como secundario en relación con las finalidades económicas (Bastidas-Delgado & Riches, 2001).

Basados estrictamente en la información obtenida mediante el presente estudio de investigación, se puede aseverar que existen parámetros y directrices que son afines a los emprendimientos sociales, tales como: el Financiamiento inicial, donde se recomienda la utilización de ahorros por sobre otras opciones. Las Principales fuentes de ingresos, principalmente entrega de servicios. Reportes de ingresos al quinto año, Involucrar al cliente, Contribuir con servicios, Innovar con Productos y Servicios, Competir con empresas tradicionales y otros emprendimientos. También es relevante, Desarrollar estrategias competitivas, en las cuales se destacan la Experiencia técnica y/o científica del equipo humano, Experiencia en gestión y/o comercialización, así como ofrecer productos atractivos y/o novedosos. Es recomendable utilizar canales de distribución de tipo Directo, así como también es fundamental entre los recursos claves la capacidad y calidad del capital humano.

La investigación aporta directamente al mejoramiento del sistema nacional de emprendimiento social, por cuanto facilitará una mejor comprensión de los procesos y mecanismos claves a través del cual tanto emprendedores como las empresas y los emprendimientos sociales crean inclusión e innovación social a través del perfeccionamiento de sus modelos de negocio. Es por esto que este modelo tiene por objetivo convertirse en una herramienta que determine las directrices a seguir al momento de crear un emprendimiento social en Chile, o bien, incluirlo en aquellos emprendimientos ya constituidos, ayudando a mejorar la calidad del servicio y los flujos de caja.

Considerando la estructura base presentada, los emprendedores sociales tienen la opción de poner mayor énfasis en las recomendaciones existentes a partir de la presente investigación, aunque son específicamente sugerencias, debido a conocer el carácter moldeable de estos tipos de emprendimientos.

## 6.- REFERENCIAS

- Alonso, D., González, N. & M. Nieto. 2015. Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1-2): 119-140.
- Amorós, J. E., Espinoza, J. & P. Rojas. 2014. Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Regional Biobío 2013-2014. *Ediciones Universidad del Desarrollo*, 66pp.
- Amyt, R. & C. Zoit. 2009. Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 3: 108-120.
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S. & A. Mas. 2013. El emprendedor social – una explicación intercultural. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78:37-52.
- Austin et al, 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?, *Entrepreneurship: Theory and Practice Journal*, Baylor University 30: 1 – 22.
- Bacq, S. & F. Janssen. 2011. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5): 373-403.
- Barrera, E. 2007. La empresa social y su responsabilidad social. *Revista Innovar*, 17(30): 59-76.
- Bastidas-Delgado, O. & M. Richer. 2001. Economía social y economía solidaria: Intento de definición. *Revista Venezolana de Economía Social*, 1(1): 4-27.
- Bellenger, M., Jara, T. & J. Troncoso. 2013. Propuesta de un manual de curso de emprendimiento e innovación social. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, mención Administración. Departamento de Economía, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. 255pp.
- Bierwirth, A. 2013. El papel de la cultura y de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio. Tesis Doctoral. Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid. 230pp.
- Casadesus-Masanell, R. & J. E. Ricart. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Choi, N. & S. Majumdar. 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29: 363-376.

- Coraggio, J.L. 2006. Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria. *Cuadernos del Cendes*, 23(61): 39-67.
- Cormani, A. 2015. Elige el modelo de negocio para tu idea. Guía para transformar tu idea en un modelo de Negocio. 2: 8 – 45.
- Curto, M. 2012. Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 13: 7-23.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T. & M. Matear. 2010. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3): 37-57.
- Ferrada, M. 2013. Emprendimiento social y su evaluación. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, mención Economía. Escuela de Economía y Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. 59pp.
- Galán, R 2016. Cómo diseñar un modelo de negocio para una empresa social. *Revista Emprendedores*, 11(2): 5 – 8.
- Gatica, S. 2011. Emprendimiento e Innovación Social: Construyendo una agenda pública para Chile. Escuela de Administración, Centro de Políticas Públicas UC. N°48, 18pp.
- Gatica, S. 2012. La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo. Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile. 231pp.
- González, A. & V. A. Morales. 2012. El lado B del emprendimiento: casos Chilenos de emprendimientos fallidos y su aplicación en el aula. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, mención Administración. Escuela de Economía y Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. 181pp.
- Gutiérrez, S. 2015. Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7): 7-26.
- Guzmán, A. & M. Trujillo. 2008. Emprendimiento social – Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109): 5-25.
- Hedman, J. & T. Kalling. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1): 49-59.
- Herrera, C. E. 2012. Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor. *Económicas CUC*, 33(1): 191-204.
- Jaramillo, L. 2008. Emprendimiento: Concepto básico en competencias. Instituto de estudios en educación IESE, Universidad del Norte. 7ma Edición. 6pp.

- Korosec, R. L. & E. M. Berman. 2006. Municipal Support for Social Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66: 448–462.
- Martin, L. & S. Osberg. 2007. Social Entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 3: 27-39.
- Michelini, L., Fiorentino D. 2012. "New business models for creating shared value", *Social Responsibility Journal*, Vol. 8 Issue: 4, pp.561 – 577.
- Morris, M., Schindehutte, M. & J. Allenc. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726-735.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & B. Sanders. 2007. Social Innovation: What it is, why it matters & how it can be accelerated. Skoll Centre for social entrepreneurship, Said Business School, Oxford University. 52pp.
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Serey, T. & L. Velázquez. 2016. Estructura y dinámica del emprendimiento social en Chile, reporte. Proyectos Especiales de Apoyo al Ecosistema de Emprendimiento. 90pp.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & C. L. Tuccci. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Presents & Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16: 1-25.
- Shane, S. & S. Venkataraman. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Management Review*, 25: 217-226.
- Thompson, J., Alvy, G. & A. Lees. 2000. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5): 328-342.
- Yunus, et al. 2010. Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models. 13(2): 19 – 35.



## 7.- ANEXOS

Anexo 1. Planilla para levantamiento de información. Encuesta para caracterizar Emprendimientos sociales.

Encuesta Emprendimientos sociales									
Caracterización del emprendimiento									
1	Nombre emprendimiento								
2	Ubicación								
3	Antigüedad emprendimiento	1 año	3 años	5 años	más de 5 años				
4	Área de emprendimiento	Salud	Educación	Negocios	Apoyo al emprendimiento	Medioambiente			
5	Tipo de formalidad	No legalmente constituido	SpA	Soc. LTDA.	Fundación	Agrupación Comunal	Cooperativas	Otros	No sabe
6	Rango beneficiarios	Local	Regional	Nacional	Comunal	No sabe			
7	Personal	Voluntarios	Contratados (1-5)	Contratados (6-10)	Contratados (10-19)	Contratados (20 a más)	No sabe		

Levantamiento de información  
Encuesta Emprendimientos sociales

Caracterización del modelo de negocio

8	Financiamiento inicial	Ahorros	aportes amigos/familiares	créditos bancarios	Fondos concursables	prestamos informales	Capital semilla	aporte de socios	Otros	No sabe	
9	Fuentes de ingreso	Ventas de productos al sector publico (gob)	ventas de productos al sector privado (empresas)	Servicios al serctor privado (empresas)	Servicios al sector publico (gob)	Ventas de productos a publico general	Servicios a publico general	Ventas a otros emprendimientos	Servicios a otros emprendimientos	Donacion /es	Pagos por membresia
10	Rentabilidad	Desconone	Reporta pérdidas	Reporta rentabilidad							
11	Ingresos	Al 1er año	Al 3er año	Al 5to año	No reporta ingresos	No sabe					
12	Involucrados	Municipios	Comunidad	Juntas de vecinos	Provedores	Clientes	No sabe				
13	Contribución final	Servicios	productos	ambos	No sabe						
14	Innovacion social	en costos	en clientes	en nuevas necesidades	en distribución	en producción	en producto/servicio entregado	No sabe			
15	Principales competidores	gobierno	empresa tradicional	ONG	Otros emprendimientos	No tiene competidores	No sabe				

Levantamiento de información  
Encuesta Emprendimientos sociales

16	Estrategias competitivas	Ofrecer productos atractivos/novedosos	Experiencias en gestión/comercialización	Formar alianzas	Buen marketing y promoción	Experiencia técnicas/científica del equipo	Ubicación/accesibilidad	Posee tecnología en productos/procesos	Ser pioneros	Desarrolla propiedad intelectual	Mantienen precios bajos
										Otros	No sabe
17	Obstaculos para el emprendimiento	Falta de acceso a recursos financieros	Problemas en flujos de cajas	Dificultad para entrar al mercado	Falta de consciencia en problemas sociales	Problemas con normativas/regulaciones vigentes	Falta de asesoramiento	Redes de apoyo	Dificultades en contratar personal capacitado	Falta de experiencia del equipo	Competencia con empresas privadas de precios bajos
							problemas con legalización de la empresa	aumento de competencia en el mercado	temor al fracaso	Otros	No sabe
18	Canales de distribución	Directo (Fabricante-consumidor)	Cortos (Fabricante-Detallista-consumidor)	Largos (Fabricante-mayorista-detallista-consumidor)	Dobles (fabricante-ag. Exclusivo-mayorista-detallista-consumidor)	No sabe					
19	Rescuros claves	Fisicos (prod.)	Intelectuales (ideas)	Humanos (entrega servicio)	Financieros						

Anexo 2. Lienzo de Modelo de Negocios (Business Model Canvas)

## Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:
Diseñado por:
En:

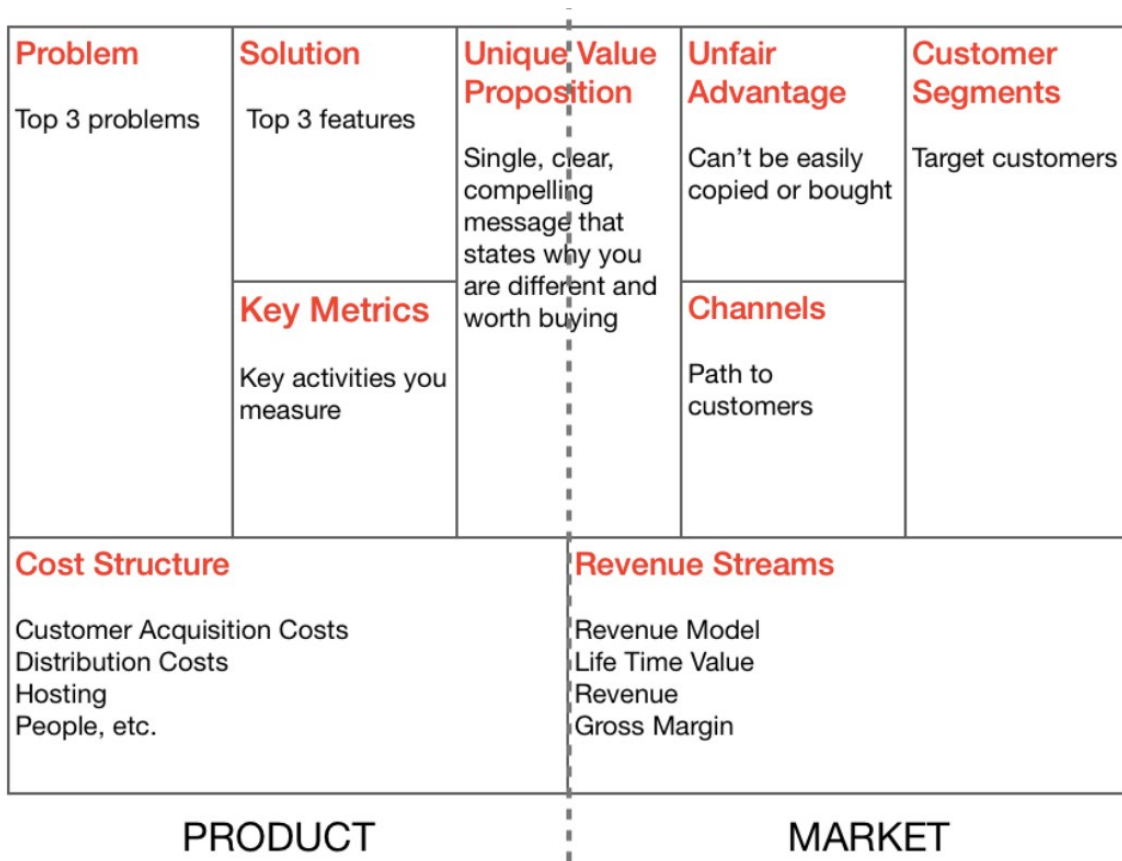
Revisión

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?                  ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?                  ¿Que se espera que estemos adquiriendo de nuestros socios clave?                  ¿Que actividades realizan nuestros socios clave?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el socio clave:                  Beneficio para el negocio:</small></p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>¿Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?                  ¿Nuestros canales?                  ¿Nuestras relaciones con los clientes?                  ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>¿Que valor estamos entregando a los clientes?                  ¿Cual problema estamos ayudando a resolver?                  ¿Cual necesidad estamos satisfaciendo?                  ¿Que productos de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <p>¿Que tipo de relación espera que establezcamos, y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?                  ¿Que relaciones hemos establecido?                  ¿Que canales son?                  ¿Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b></p> <p>¿A que quién estamos creando valor?                  ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>	
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>¿Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?                  ¿Nuestros canales?                  ¿Nuestras relaciones con los clientes?                  ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>		<p><b>Canales</b></p> <p>¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?                  ¿Como los estamos alcanzando ahora?                  ¿Como están integrados nuestros canales?                  ¿Cuales funciones hacen?                  ¿Cuales son los más rentables?                  ¿Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>			
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <p>¿Cuales son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?                  ¿Cuales recursos clave son los más costosos?                  ¿Cuales actividades clave son las más costosas?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>				<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?                  ¿Actualmente porque se paga?                  ¿Como están pagando?                  ¿Como prefieren pagar?                  ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generados?</p> <p><small>Propósito de la actividad:                  Beneficio para el cliente:                  Beneficio para el negocio:</small></p>	

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
 Traducido por: José Ricardo Piedraqui Montoya  
 jose@jgomezcasa@gmail.com  
 Medellín, Colombia.

Este modelo de negocio fue creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en 2010. Este modelo de negocio es una herramienta de trabajo que ayuda a diseñar y validar un modelo de negocio. Este modelo de negocio es una herramienta de trabajo que ayuda a diseñar y validar un modelo de negocio.

Anexo 3. Lean Canvas



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Anexo 4. Canvas de emprendimiento social

OBJETIVO <b>1</b>				
PROBLEMA <b>4</b>	SOLUCIÓN <b>8</b>	PROPUESTA VALOR <b>6</b>	VENTAJA DIFERENCIAL <b>13</b>	SEGMENTOS CLIENTES <b>2</b>
Alternativas existentes <b>5</b>	INDICADORES CLAVE <b>12</b>	Concepto de alto nivel <b>7</b>	CANALES <b>9</b>	Clientes pioneros <b>3</b>
ESTRUCTURA COSTES <b>11</b>		SOSTENIBILIDAD FINANCIERA <b>10</b>		
		IMPACTO <b>14</b>		