

Modelo de negocio para la innovación social caso “Asociación Cesoles”
Monografía de análisis de experiencias

Elaborado por:

Vivian Andrea Rodríguez Yopasa
Zona Centro Sur – UDR Cali

Maestría en Administración de las Organizaciones (MAO)

Asesor

Dra. Marleny Torres Zamudio

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ADMINISTRATIVAS Y
DE NEGOCIOS ECACEN

Cali, 2020

Dedicatoria

Este trabajo ha representado una gran dedicación de tiempo, esfuerzos y recursos que me han regalado los seres más amados en mi vida, mi esposo Orlando, mis hijos Paula Andrea y Juan Sebastián y mis padres Jorge y Alcira; quienes siempre han creído en mí y nunca me dejaron desfallecer, animándome a avanzar y crecer como profesional. Este resultado es un logro compartido con mi familia sin ustedes no habría sido posible.

Agradecimientos

Este trabajo me ha dejado ver la gratitud de grandes amigos que aportaron en gran medida con sus consejos profesionales y motivación a avanzar en este gran reto, gracias a Alexandra Meléndez, Edna Núñez, Lucía Parra y Carolina Daza; por supuesto agradecer de manera especial al equipo de la Asociación Cesoles, mujeres de gran corazón, con una calidad humana incomparable y un deseo inmenso de servir a las poblaciones menos favorecidas; quienes entregaron sus aportes, experiencias e ideas sin limitación.

Resumen

La presente propuesta de monografía denominada modelo de negocio para la innovación social caso “Asociación Cesoles”, plantea la problemática de fortalecer su gestión a través del diseño de un nuevo modelo de negocio de innovación social, de tal manera que el impacto que la institución viene generando en la comunidad aporte mayores beneficios logrando un cambio real en sus condiciones actuales de vida, reduciendo los niveles de inequidad e incrementando sus oportunidades.

La población que atiende la Asociación Cesoles esta principalmente enfocada en los niños, niñas y adolescentes del sector de los Chorros en la Ciudad de Cali, la cual representa un alto riesgo de vulnerabilidad, sumado a otros factores cómo la idiosincrasia cultural, variables políticas y aspectos sociales que limitan su desarrollo. La intervención que realiza actualmente la institución es a través del desarrollo de programas de atención a la primera infancia, arte y cultura, que ejecuta por medio de donaciones, lo que implica un alto riesgo pues no cuenta con recursos propios para ser sostenible y dar continuidad a los programas o mejorar las condiciones de sus beneficiarios de manera significativa.

Se tomará como referencia casos de estudio en Colombia e Hispanoamérica a nivel de innovación social que promueven el desarrollo de nuevos modelos en este ámbito.

Palabras claves: Emprendimiento social, equidad, Innovación Social, justicia social y vulnerabilidad.

Abstract

The present monograph proposal called the business model for social innovation in the "Foundation Cesoles" case, raises the issue of strengthening its management through the design of a new business model for social innovation, in such a way that the impact of the institution is generating in the community provides greater benefits earning a real change in their current conditions, reducing inequality levels and increasing their opportunities.

The population that serves the Cesoles Foundation is mainly focused on children and adolescents from the Chorros sector in the city of Cali, which represents a high risk of vulnerability, added to other factors such as cultural idiosyncrasy, political variables and aspects. That limit their development. The intervention currently carried out by the institution is through the development of early childhood care, art and culture programs, which it executes through donations, which implies a high risk since it does not have its own resources to be self-sustainable and give continuity or improve their conditions.

Case studies in Colombia and Latin America at the level of social innovation that promote the development of new models in this field will be taken as a reference.

Key words: Social entrepreneurship, equity, Social Innovation, social justice and vulnerability.

Prólogo

La monografía de análisis de experiencias que se desarrolla a través de este documento está relacionada con la propuesta para el diseño de un modelo de negocio de innovación social para la Asociación Cesoles, y nace como una iniciativa que pretenden generar nuevas oportunidades de crecimiento y sostenibilidad para la entidad sin ánimo que cada día lucha por la búsqueda de recursos para cumplir su compromiso social con las poblaciones más vulnerables en su zona de influencia.

Para tal fin el proceso de análisis inicia con la investigación documental de diferentes autores especializados en el desarrollo de métodos para la creación de modelos de negocio con componentes innovadores, encontrando una diversidad de conceptos interesantes que involucran los aspectos claves para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas en el contexto actual; tales como, el desarrollo de los equipos de trabajo, procesos orientados a usuarios, la gestión adecuada de recursos y las formas de conectar con aliados y clientes. Adicionalmente estos métodos involucran una serie de procesos que facilitan su implementación en la práctica y que han dado resultado en diferentes contextos empresariales.

Los resultados del análisis, diseño y proceso para la implementación se presentan a través de tres capítulos; el primero detalla el resultado del diagnóstico, en el cual se evidencia el nivel de desarrollo empresarial con que cuenta la Asociación Cesoles actualmente, se realiza a través de un instrumento diseñado de manera específica para tal fin y por medio de entrevistas al equipo interdisciplinario de Cesoles, el segundo capítulo presenta el diseño del modelo de negocio de innovación social, con una propuesta que detalla siete componentes empresariales y las estrategias necesarias para crear un modelo de negocio de innovación social, que agrega valor a los segmentos de beneficiarios, aliados y sobre todo que aporta al crecimiento sostenible y mayor impacto social de la Asociación, por último el capítulo tres en el cual se describe el proceso para la implementación del modelo de negocio, involucrando variables que orientan a la acción como son el proceso de dirección que destaca la importancia de alinear la planeación estratégica de la entidad con el modelo de negocio, la conformación del equipo de trabajo en términos de competencias personales necesarias para la generación de innovación y el alcance de los resultados propuestos para cada uno de los componentes del modelo, la información como

elemento importante en la creación de valor para los beneficiarios y clientes, la motivación que garantice los resultados del equipo y por ultimo las habilidades y mentalidad requeridas para salir de los esquemas tradicionales y generar impacto en la comunidad.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	11
Planteamiento del problema	13
Antecedentes.....	14
Justificación.....	14
Objetivos.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Marco teórico.....	19
Modelos para la creación de valor	20
Design Thinking.....	20
Lean Startup	24
Teoría U liderar desde el futuro a medida que emerge	26
El método Jobs to be done para innovar en la empresa	31
El lienzo del modelo de negocio	38
Metodología link	48
Marco conceptual	50
Marco metodológico.....	52
Introducción al marco metodológico	52
Enfoque de la investigación	52
Tipo de investigación	53
Técnicas de investigación	53

Instrumentos de recolección de información	53
Población.....	54
Muestra.....	54
Procedimiento	56
Desarrollo monografía análisis de experiencias	57
Capítulo I Diagnostico del desarrollo empresarial de la asociación Cesoles.....	57
Variable 1 Desarrollo del equipo en términos de Innovación.....	59
Variable 2 propuesta de valor social	60
Variable 3 Interacción social con los beneficiarios.....	61
Variable 4 Generación de ingresos	63
Variable 5 Estructura de costos.....	64
Variable 6 Capacidad en infraestructura	64
Variable 7 Incidencia de factores externos	65
Capítulo II Diseño del modelo de negocio de innovación social.....	67
Capítulo III proceso de implementación del modelo de negocio de innovación social.....	76
Conclusiones.....	79
Anexos.....	80
Anexo 1 Instrumento diagnostico	80
Anexo 2 Instrumento para la selección de metodologías del modelo de innovación social	85
Bibliografía.....	90

Índice de tablas y figuras

	Pág.
Tabla 1 Estructura de ámbitos de atención (Scharmer, 2017) Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. (M. Foz Casals, Trad.) Stiges, España: Eleftheria.....	28
Tabla 2 Los pasos para el desarrollo del mapa de trabajos por hacer (Bettencourt & Ulwick, 2008),.....	35
Tabla 3 Resultado diagnóstico variable 1 Desarrollo del equipo en términos de innovación, (Asociación Cesoles, 2020).....	59
Tabla 4 Resultado diagnóstico variable 2 propuesta de valor, (Asociación Cesoles, 2020)....	60
Tabla 5 Resultado diagnóstico variable 3 interacción social con los beneficiarios, (Asociación Cesoles, 2020)	61
Tabla 6 Resultado diagnóstico variable 4 generación de ingresos, (Asociación Cesoles, 2020)	63
Tabla 7 Variable 5 estructura de costos, (Asociación Cesoles, 2020)	64
Tabla 8 Variable 6 Capacidad en infraestructura, (Asociación Cesoles, 2020).....	65
Tabla 9 Resultado diagnóstico variable 7 incidencia de factores externos, Asociación Cesoles	66
Tabla 10 Necesidades insatisfechas en los segmentos población beneficiaria, Asociación Cesoles.....	69
Tabla 11 Productos y servicios para beneficiarios por segmento, Asociación Cesoles	70
Tabla 12 Interacción social con beneficiarios y clientes, relacionamiento y canales, Asociación Cesoles.....	72
Tabla 13 Clasificación estructura de costos Asociación Cesoles, Asociación Cesoles	73
Tabla 14 Actividades estratégicas y de gestión de recursos, Asociación Cesoles	74
Tabla 15 Componente 3 Interacción social con los beneficiarios actual, (Asociación Cesoles, 2020).....	75
Tabla 16 Componente 5 estructura de costos actual, (Asociación Cesoles, 2020)	76
Tabla 17 Diagnóstico procesos empresariales para innovación social, fuente (Ostelwalder & Pigneur, 2011)	84
Tabla 19 Matriz de selección de metodologías, fuente (Ostelwalder & Pigneur, 2011)	86

Figure 1 Plantilla para el lienzo de modelo de negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011) Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., & L. Vásquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A.....	43
Figure 2 El proceso de implementación del modelo de negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011) Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., & L. Vásquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A.....	45
Figure 3 Proceso para la selección de metodologías para el diseño de modelos de negocio de innovación social, fuente de elaboración propia	57
Grafico 1 Resultado diagnóstico consolidado de desarrollo empresarial para la innovación social, Asociación Cesoles	58

Introducción

La presente monografía de análisis de experiencias tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio de innovación social para la entidad sin ánimo de lucro Asociación Cesoles, es así como se genera el planteamiento de una problemática que responde a la pregunta sobre ¿cuál es el diseño del modelo de negocio de innovación social que le permite a la Asociación Cesoles gestionar nuevas formas de generar ingresos y responder a la demanda de sus grupos de interés?

Con el fin de dar respuesta a este interrogante se inicia con una investigación documental abordando las metodologías más reconocidas para tomarlas como referentes teóricos, conceptuales y procedimentales en el desarrollo del modelos de negocio con componentes de innovación tales como el Design Thinking (Brown, 2008), Lean Startup (Jones & Womack, 2012), Teoría U liderar desde el futuro a medida que emerge (Scharmer, 2017), el método Jobs to be done para innovar en la empresa (Ulwick & Ostelwalder, Jobs to be Done: Theory to Practice, 2016), el lienzo del modelo de negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011) y la metodología link (Lundy, Becx, & Zamierowski, 2014).

Posteriormente se realiza un proceso de investigación y análisis por medio de un diagnóstico general que permita determinar el desarrollo actual del modelo de negocio de la Asociación Cesoles a partir de una escala Likert evaluada de acuerdo con la percepción de un equipo interdisciplinario de la entidad.

Finalmente, el proceso diagnóstico permite proponer el diseño de modelo de innovación social para la entidad Asociación Cesoles y una serie de pasos que faciliten su implementación teniendo en cuenta, las diferentes variables que debe considerar toda empresa en el contexto de desarrollo del proceso empresarial diferenciador.

Planteamiento del problema

La problemática identificada para esta monografía tiene que ver con los recursos económicos que requieren las entidades sin ánimo de lucro ESAL para el sostenimiento y desarrollo de programas sociales, los cuales dependen en su mayoría de donaciones hechas por privadas o personas naturales, representando un alto riesgo para su permanencia pues sus principales ingresos dependen de la voluntad de terceros; los cuales además demandan resultados que redunden en el mejoramiento de las problemáticas sociales optimizando y enfocando recursos con un mayor impacto en los beneficiarios y una oferta de valor que promueva un verdadero cambio social y reduzca la continuidad de actividades asistencialistas.

La Asociación Cesoles es una entidad sin ánimo de lucro, ubicada en la ciudad de Cali, cuyo objeto social es trabajar en la construcción de una comunidad humana y solidaria con niños, niñas, jóvenes, mujeres, hombres y sus familias a nivel local y nacional, mediante la implementación de estrategias educativas, culturales, administrativas y de gestión, actualmente no cuenta con un modelo de negocio empresarial estructurado que le permita cumplir con el objeto social, las exigencias de las entidades donantes y las necesidades de los beneficiarios.

Igualmente, la Asociación Cesoles carece de estrategias que le permitan medir sus resultados y garantizar la continuidad de los beneficiarios en los programas; poniendo en riesgo su sostenibilidad al no contar con un modelo de generación de ingresos propio y de gestión de nuevos recursos.

Así mismo es importante que las empresas sociales como la Asociación Cesoles desarrollen un modelo de negocio que garantice su sostenibilidad sin perder el carácter social, esto exige un cambio a nivel de estructura interna, el planteamiento de estrategias, métodos y modelos de gestión que le permitan lograr sus objetivos.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el diseño de modelo de negocio de innovación social que le permite a la Asociación Cesoles gestionar nuevas formas de generar ingresos y responder a la demanda de sus grupos de interés?

Antecedentes

De acuerdo con lo informado en el documento (Varela Villegas, y otros, 2020), los procesos empresariales se ven afectados por tres grandes fuerzas que además interactúan entre sí; la creación de empresa por medio de los valores sociales que involucren la percepción positiva que la sociedad tiene sobre los empresarios, las empresas y sus procesos, la importancia de los atributos sociales que tienen los líderes empresariales desde el punto de vista de las variables psicográficas, las variables psicológicas centradas en la capacidad de identificar oportunidades, reconocer el temor al fracaso. identificar los aspectos motivacionales y por último los contextos culturales, sociales, políticos y económicos; los cuales se componen de las situaciones económicas del país y lógicamente de las propias condiciones de contexto de la empresa. Finalmente, la mezcla de todos estos aspectos es lo que genera el desarrollo de modelos empresariales que promueven la creación de empleo, incremento en el valor económico y social.

Desde la perspectiva de la innovación como proceso social, se centra en la necesidad de dar respuesta a problemáticas sociales que promueven la generación de ideas y nuevos desarrollos dentro de un ámbito diverso y en muchas ocasiones poco explorados, de acuerdo como se expresa lo manifiestan (Rodriguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008). Es importante revisar algunas experiencias a nivel de América Latina como es el caso de algunos emprendimientos de innovación social en Chile que han generado un alto impacto no solo social sino también en un margen para reinversión social, Late Chile una iniciativa que nace en el año 2003 como un innovadora forma de transformar el consumo de productos masivos en un acto solidario, donando el 100% de sus utilidades promueven un cambio real en la conciencia de compra de los consumidores al reconocer que a través de su adquisición se maximizaran los beneficios para las personas con mayores necesidades básicas, con la idea de un mundo más justo y solidario, otro ejemplo es el caso de la iniciativa Lumni la cual propone un modelo crowdfunding para financiar la educación de personas con baja capacidad económica, con un modelo que han denominado “todos ganan” donde los estudiantes acuerdan un pago que harán después de graduarse y cuando se encuentren generando los ingresos necesarios (Gatica, 2006). Igualmente, Colombia cuenta con casos de éxito en este tipo de modelos los cuales se compilan en el catálogo de iniciativas de

innovación social y buenas prácticas para la superación de la pobreza extrema en 2013, para quienes la innovación social es considerada una solución (desarrollo de productos, servicios, prácticas o modelos de gestión) que tengan un componente diferencial a las respuestas tradicionales, lo más valioso de este resultado es las soluciones se construyen con la participación de los beneficiarios y la comunidad, la cual se ha validado de tal manera que se demuestre su sostenibilidad en el tiempo, con una mejor relación costo-resultado y mayor impacto para la población en situación de extrema pobreza, el documento relaciona once iniciativas, probadas, novedosas y con un poderoso involucramiento de la comunidad, inicia con Batuta Caldas, un proyecto de formación musical sinfónica de las comunas de San Josu y la Fuente beneficiando a 247 niños y 46 jóvenes de población vulnerable; Comfamilias Solidarias, atención integral para las familias de bajos ingresos en Caldas; Costureras tejiendo dinámicas sociales, para la creación de unidades productivas para la generación de ingresos a mujeres de población vulnerable; emprendimiento femenino indígena, potencial de la cultura Wayuu; manos de mujeres, mujeres construyendo futuro y paz, creando espacios de inclusión social y productividad para madres cabeza de hogar; mirando el futuro de la región de la Mojana y sur de Bolívar, busca asociar cultivadores y procesadores de grano; modelo agro solidario, desarrollo socioeconómico para el fortalecimiento de la producción agroecología de quinua; pescadores de Purricha, un modelo de asociativo de base comunitaria; Poeta, un programa de oportunidades para el empleo mediante el uso de las TIC; recicla y crea, fabricación de escobas a partir de botellas PET y por último sembrando confianza, seguridad y soberanía alimentaria en la localidad de San Cristóbal en Bogotá D.C. innovando en procesos de siembra de agricultura urbana (Hilando comunidad de innovación social, 2013)

Justificación

La presente monografía denominada Modelo de negocio para la innovación social caso “Asociación Cesoles”, vinculada a la línea de investigación en emprendimiento social y solidario es importante para la Asociación Cesoles porque le permitirá crear estrategias para afrontar las nuevas dinámicas económicas y sociales generadas por las condiciones actuales de la región que limitan las garantías de sostenibilidad necesarias para impactar a la población vulnerable que atiende actualmente y que tiene como finalidad cerrar brechas en aspectos relacionados con justicia social, educación y cultura. Los resultados en cifras económicas para el Valle del Cauca, como se encuentran en el informe de enfoque competitivo No 124 (Cámara de Comercio de Cali, grupo estudios empresariales y de competitividad, 2020), indicó un incremento del 2,9% para el 2019, sin embargo para el 2020 refiere que este departamento se enfrenta a grandes riesgos que pueden detener este crecimiento como son el fenómeno del niño, la incertidumbre fiscal por la incidencia de la ley de Crecimiento Económico y su impacto en el consumo y el empleo, la afectación de las relaciones con socios comerciales como EE.UU, Chile, y Ecuador y la crisis política y económica en Venezuela, las cuales pueden incidir de manera significativa la asignación de recursos por parte de los principales donantes para la Asociación Cesoles dado que son empresas cuyos ingresos se derivan de actividades económicas productivas de la región. Adicionalmente para la ciudad de Cali durante este periodo le corresponde generar una mayor dinámica de creación de puestos de trabajo para contener el aumento en la tasa de desempleo, la cual creció al finalizar 2019 un 12,5%. Desde el contexto social y de acuerdo con lo reportado por el informe anual de calidad de vida 2019 Cali como vamos, se parte de la premisa que no solamente a partir del crecimiento económico se podrá lograr una mejor calidad de vida de la población, sino que se hace necesario que aspectos como la equidad y la igualdad de oportunidades sean consideradas prácticas fundamentales para poner fin a la pobreza y generar un verdadero desarrollo social; en 2018 la pobreza monetaria en Cali fue del 15,7% superior al 2017, la pobreza multidimensional en el Valle del Cauca fue del 13,6%, cifra 1,6 puntos porcentuales superior al registrado en 2016, pero inferior al registrado en Colombia que fue del 19,6%; el coeficiente GINI es un indicador que mide la desigualdad en los ingresos de una población la cual es más crítica en la medida que se acerca al 1; para Cali el indicador GINI fue del 0,46 en 2018 el cual ha venido descendiendo en los últimos años y se encuentra por debajo

de Colombia que para el mismo periodo registro 0,52. Por otro lado para el año 2018 la ciudad de Cali presenta un incremento en los casos de violencia de pareja y violencia sexual contra las mujeres reportando 4.764 casos y homicidios registrados fueron de 78 casos, 21 casos menos que en el 2017. Otro aspecto fundamental a analizar es la desigualdad laboral, cifras del DANE reportan que la tasa de ocupación promedio de las mujeres en Cali fue del 52,0% cifra inferior en 0,3 puntos con relación al 2017 y 16,4 puntos comparada con la ocupación de los hombres que fue del 68,4% en el mismo periodo (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019).

Para el caso de la Asociación Cesoles la población beneficiaria que atiende, habita en la Comuna 18 al sur-occidente de Cali, específicamente en la Ladera de Los Chorros, donde se encuentran los sectores de “La Esperanza”, “Las Minas”, “La Cruz”, “Oasis”, “El Camino del Minero”, “Alto Nápoles”, “Altos Los Chorros”. Es un territorio cuyo origen fue el asentamiento subnormal o "invasión" de terrenos, situación asociada al desplazamiento forzado por conflicto armado o situaciones de extrema pobreza. Esta población se caracteriza por la diversidad étnica afro descendiente e indígena, provenientes mayoritariamente de la región andina del país, principalmente de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, zona pacífica y cafetera; población que vive en condiciones de desigualdad y falta de oportunidades, que los ubica en estratos socio económicos uno y dos y que además como territorio enfrenta situaciones de violencia por fronteras invisibles, micrográfico, altos niveles de consumo de sustancias psicoactivas y maltrato hacia la mujer y la niñez (Cesoles, 2020)

La Asociación Cesoles se enfrenta a nuevos contextos como consecuencia de los factores antes mencionados, lo que hace evidente que para dar respuesta a las necesidades de una población que se vive situaciones de vulnerabilidad y deterioro permanente en su calidad de vida, requiera además de las iniciativas actuales centradas en atención integral a la primera infancia, biblioteca comunitaria y promoción cultural, crear nuevas estrategias que permitan no solamente cumplir su objeto social, sino atraer nuevos recursos y gestionar mejores prácticas que garanticen su sostenibilidad y crecimiento. Por otro lado, la innovación social flexibiliza el desarrollo de “ciertos intangibles vitales” que son imprescindibles para la competitividad y la innovación, estos intangibles están relacionados con variables como las competencias innovadoras, el capital social como la confianza ganada entre los actores, la gestión participativa o las estrategias de interacción colectiva, una características especial de estas dimensiones

intangibles son poco identificados por las organizaciones o gobiernos, lo que deja poca oportunidad en tenerlas en cuenta para el fomento de políticas públicas para la innovación y competitividad (Domanski, Monge, Quitiaquez, & Rocha, 2016)

La línea de investigación emprendimiento social y solidario en el desarrollo de nuevos modelos de negocio perteneciente a la Maestría de Administración de las Organizaciones se relaciona directamente con el objeto de estudio, porque la población atendida por la Asociación Cesoles se encuentra en condición de vulnerabilidad, asumiendo la responsabilidad de hacer inclusión y justicia social a nivel de atención integral a la primera infancia, biblioteca comunitaria y promoción cultural.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo de negocio social e innovador que se ajuste a las dinámicas socio económicas actuales de la Asociación Cesoles.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la Asociación Cesoles, su dinámica empresarial e impacto social de la asociación.
- Diseñar el modelo de negocio para la Asociación Cesoles que responda a los requerimientos establecidos para el fin empresarial.
- Determinar el proceso para la implementación del modelo de negocio diseñado en la Asociación Cesoles.

Marco teórico

La presente monografía denominada Modelo de negocio para la innovación social caso “Asociación Cesoles”, vinculada a la línea de investigación emprendimiento social y solidario, busca aportar a la Asociación Cesoles el diseño de un modelo de negocio de innovación social centrado en el usuario, con el fin de optimizar y enfocar los recursos en una oferta de valor que promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y garantice a la Asociación su sostenibilidad económica en el tiempo.

En ese sentido se realizará una investigación documental que permitirá identificar modelos y métodos para el desarrollo de un modelo de negocio basado en innovación social y que permita su proceso de implementación en la Asociación Cesoles.

Para iniciar es importante reconocer las variables que estructuran un modelo de negocio y como la innovación se convierte en un elemento fundamental en el desarrollo del mismo; el negocio se basa en una estructura que se compone principalmente de cuatro elementos; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; para lograr la sostenibilidad en el tiempo se hace necesario que además de diseñar estrategias para los cuatro elementos mencionados, la empresa enfoque sus esfuerzos en la creación de valor para sí misma, los clientes y la sociedad; podría decirse que es de esta manera como inicia el proceso de innovación, el cual puede tener cuatro objetivos desde el punto de vista empresarial: satisfacer necesidades desatendidas en un mercado, comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios, mejorar, desestructurar o transformar uno o varios mercados existentes y como consecuencia las empresas desarrollarán mejores modelos de negocio o crearán nuevos modelos. Por otro lado, la innovación también puede surgir por situaciones que enfrentan las empresas; como crisis por factores externos o internos, saturación del mercado, modelos de negocios pocos flexibles que ya no se adaptan a los cambios, nuevos comportamientos de compra de los consumidores o nuevas necesidades no atendidas y todas aquellas variables que obliguen a las empresas a trasladarse a nuevos y diferentes modelos de negocio o de lo contrario podrían estar en riesgo de desaparecer (Ostelwalder & Pigneur, 2011)

Modelos para la creación de valor

Design Thinking

El modelo Design Thinking o pensamiento de diseño surge como una respuesta para las empresas que necesitan crear nuevos productos o servicios, generar nuevas ideas y desarrollar estrategias diferenciadoras que impacten el entorno a nivel económico, social y ambiental; así mismo la metodología aporta al surgimiento de pensadores de diseño, personas visionarias capaces de identificar nuevas oportunidades, imaginar el futuro y explorar las posibilidades que permite la creación a partir de la observación y la empatía, con actuales o futuros usuarios de las empresas en cualquier nivel; otra característica valiosa del modelo es que permita fluir de manera innata el trabajo colaborativo convirtiéndolo en una herramienta poderosa para la creatividad e innovación (Serrano & Blázquez, 2015).

En primera instancia es necesario entender el perfil de la personalidad del pensador de diseño, este pensador no requiere una preparación profesional específica o alguna experiencia en el tema, solo necesitan reunir ciertas características que se revisaran a continuación. La empatía; el pensador debe tener una gran capacidad de imaginar el mundo desde diferentes perspectivas involucrando clientes, aliados, colegas, proveedores, colaboradores, etc. y enfocadas en “poner primero a las personas” de tal manera que puedan pensar en las soluciones más precisas para las necesidades explícitas o latentes de la gente a partir de una avanzada facultad de observación. El pensamiento integrador; el pensador tiene habilidades para identificar todos los aspectos relevantes y en algunos casos contradictorios de un problema confuso y crear soluciones innovadoras que inclusive van más allá de las alternativas existentes o que mejoran las actuales de manera radical. El optimismo; piensa que siempre habrá una solución no importa lo complejo o ambiguo que parezca el problema y su mentalidad está conectada con mejorar las alternativas existentes o crear nuevas formas de resolver las necesidades. Experimentalismo; el pensador de diseño formula preguntas e identifican las limitaciones de forma disruptiva dirigiendo los resultados a nuevas respuestas. Colaboración; las respuestas que busca el mercado son cada vez más complejas y esto requiere la intervención no solo de un genio experto sino del trabajo de un equipo de personas especialistas en diferentes disciplinas que a partir del ensayo error buscan aprender algo nuevo de cada intento iterativo, más allá de validar una hipótesis preconcebida (Brown, 2008).

Ahora bien, la perspectiva empresarial va más allá de convertir una idea desarrollada en una más atractiva para los consumidores, en realidad lo que los negocios necesitan es crear soluciones que satisfagan deseos y necesidades de los usuarios. En la medida en que se desarrollan las economías del mundo, así mismo se amplía el campo de la innovación la cual ya no se centra solo en bienes tangibles sino en mejora de procesos, gestión de servicios, el relacionamiento impulsado por las tecnologías de la información, nuevas formas de comunicación, colaboración y todas aquellas actividades centradas en las personas (Brown, 2008). Por consiguiente, el modelo design thinking se centra en la solución de problemas y usa tres tipos de inteligencia con el fin de abordar al ser humano en su forma compleja y multidimensional, la primera es la inteligencia integral la cual combina diferentes inteligencias como inteligencia lógico matemática, lingüística, espacial, corporal kinestésica, musical, intrapersonal, interpersonal y naturalista que debe poseer el ser hombre para lograr un desarrollo pleno y equilibrado , la segunda es la inteligencia emocional concepto desarrollado por (Goleman, 2019) quien la describe como una forma de interactuar con el mundo involucrando sentimientos y la manera como se controlan los impulsos, la autoconciencia, la motivación, la perseverancia y la empatía esta última considerada de mayor importancia por cuanto permite potencializar el poder de influir en otros de manera positiva alcanzando metas a través de las personas y la tercera la inteligencia experimental la cual consiste en la capacidad que tiene el ser humano de aprender a partir del ensayo y de probar cosas, este método requiere un alto nivel de observación y documentación de las experiencias (Serrano & Blázquez, 2015).

Lo siguiente es conocer cómo integrar el pensamiento de diseño al ejercicio de la innovación, para lo cual (Brown, 2008) propone seguir ciertos pasos: primero empezar por el principio, los pensadores de diseño deben estar involucrados desde el inicio del proceso de innovación, segundo adoptar un enfoque centrado en las personas, implementando técnicas y métodos de indagación que permitan profundizar en las necesidades de los clientes y descifrar lo que ellos esperan, tercero probar desde el principio y con frecuencia generando expectativas de experimentación rápida, creando prototipos que interactúen con usuarios y haciendo seguimiento del progreso a través de indicadores que permitan medir tiempo y cantidad de consumidores que han interactuado, cuarto y último buscar ayuda externa, expandiendo el ecosistema de innovación a través de la cocreación con usuarios, clientes y consumidores obteniendo el

máximo provecho de las redes web 2.0 para incrementar la capacidad de los equipos de innovación.

Etapas para el desarrollo del Design Thinking

El Design thinking de acuerdo con (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2016) tiene definidas tres grandes etapas; inmersión, ideación y prototipado las cuales se describen a continuación; la inmersión es la primera etapa de la metodología y consiste en la aproximación del contexto del problema desde el punto de vista de la empresa hasta el usuario final denominado cliente o beneficiario; la inmersión se puede dividir en dos momentos la fase preliminar la cual consiste en hacer una investigación exploratoria y documental que permita tener un mayor entendimiento del contexto y los comportamientos externos de los usuarios, como resultado determinará el alcance del proyecto, identificará perfiles de usuarios y otras variables que sean de importancia para el desarrollo de la solución; la fase de inmersión en profundidad se relaciona con la implementación de un plan de investigación primaria donde se requiere utilizar diferentes técnicas, sobre todo las de nivel cualitativo como entrevistas en profundidad, sesiones generativas, diarios de campo, focus group, entre otras. También es importante involucrar investigaciones sobre tendencias del mercado objetivo y desarrollos de soluciones ya existentes; lo más relevante de este ejercicio es compilar la información y categorizar los hallazgos más significativos en notas insights y posteriormente trasladarlos a métodos como mapas conceptuales, mapa de empatía, blueprint, buyers y otros que permitan ser utilizados para generación de ideas innovadoras.

Continuando con las etapas de desarrollo, la siguiente es ideación, la cual tiene como finalidad la generación de ideas innovadoras y requiere de herramientas o métodos que permitan estimular la creatividad para generar soluciones adaptables a las necesidades identificadas dentro del contexto; aquí es importante involucrar un equipo multidisciplinario que aporte soluciones desde diferentes perspectivas, normalmente se logran las aportaciones a partir de sesiones de brainstormings en las cuales es imperante capturar las ideas resultado de este proceso, validándolas constantemente a través de matrices de posicionamiento, para identificar aquellas con mayor oportunidad de desarrollo e innovación. La última etapa es prototipado su propósito es validar las ideas generadas y materializarlas pasando de lo abstracto a lo físico, con el fin de

simular una realidad simple de la solución propuesta, el prototipo es considerado un instrumento de aprendizaje que permite desde la perspectiva del equipo aprender haciendo, desde la perspectiva del usuario aprender con el usuario y desde el mercado permite probar la solución en el contexto.

Del mismo modo (Dinngo, 2020) una empresa dedicada al diseño estratégico y generación de innovación a través del diseño, creó el modelo de design thinking en español información que se comparte a través de la plataforma Design Thinking la cuál es un referente a nivel de Iberoamérica con más de 110.000 visitas a la página desde 130 países en todo el mundo, presenta un modelo más específico y sencillo del Design Thinking y lo complementa con las aportaciones de expertos en innovación a través de su comunidad denominada Thinkers. Para Dinngo el Design Thinking es un método que permite generar ideas innovadoras centrado en comprender necesidades reales de usuarios y donde el capital más importante es desarrollar soluciones a partir de la forma como piensan los diseñadores. El modelo funciona siguiendo el desarrollo unas características diferenciadoras, las cuales comienzan con la generación de empatía como la forma de entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios a los que se quiere brindar una solución; el trabajo en equipo, donde su mayor valor es la capacidad de los individuos para aportar desde su propia realidad y la generación de prototipos que permite validar la idea antes de definir la solución correcta, logrando la identificación de fallos y posibles mejoras antes de salir al mercado. El proceso está compuesto por cinco etapas para las cuales no es necesario seguir un orden definido, es decir que en el desarrollo de las etapas el equipo puede devolverse o saltar a otra etapa de acuerdo con las situaciones que se presenten en el proyecto. A continuación, se presenta una ilustración gráfica del modelo permitiendo entender de manera visual y sencilla la funcionalidad de la metodología.

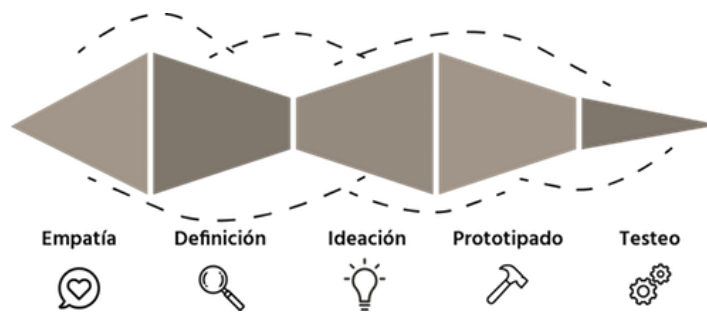


Ilustración 1 Modelo Design Thinking en Español, Fuente (Dinngo, 2020), recuperado de www.designthinking.es

En este sentido es importante primero explicar que el pensamiento fluye dentro del modelo en dos vías, pasando del pensamiento divergente al pensamiento convergente es por esta razón que la gráfica del modelo se representa con aperturas y cierres en cada etapa; el modelo inicia con el proceso de empatizar; cuyo objetivo es el de profundizar en la comprensión de las necesidades de los usuarios, observando las situaciones desde la perspectiva de cliente con el fin de estar en capacidad de proponer soluciones reales a sus problemas; la siguiente etapa es definir; aquí es fundamental cribar la información obtenida en la fase de empatía y decantar lo que realmente agrega valor, de tal manera que se llegue a la definición de problemas específicos del usuario; la siguiente es la etapa de ideación, en la cual se espera generar gran cantidad de ideas diferentes para resolver el problema planeado, lo que requiere por parte del equipo tener pensamiento expansivo, eliminando juicios de valor y permitiendo la generación de soluciones visionarias; la siguiente etapa es prototipar, aquí es donde las ideas se llevan a la realidad, materializando las posibles respuestas y los aspectos a mejorar para la solución propuesta desde una postura más crítica y por último la etapa de testeo, el reto es poner a prueba el prototipo con los usuarios determinados en el proceso de empatía, aquí es fundamental documentar las aportaciones de los clientes para mejoras a la solución propuesta (Moote, 2014).

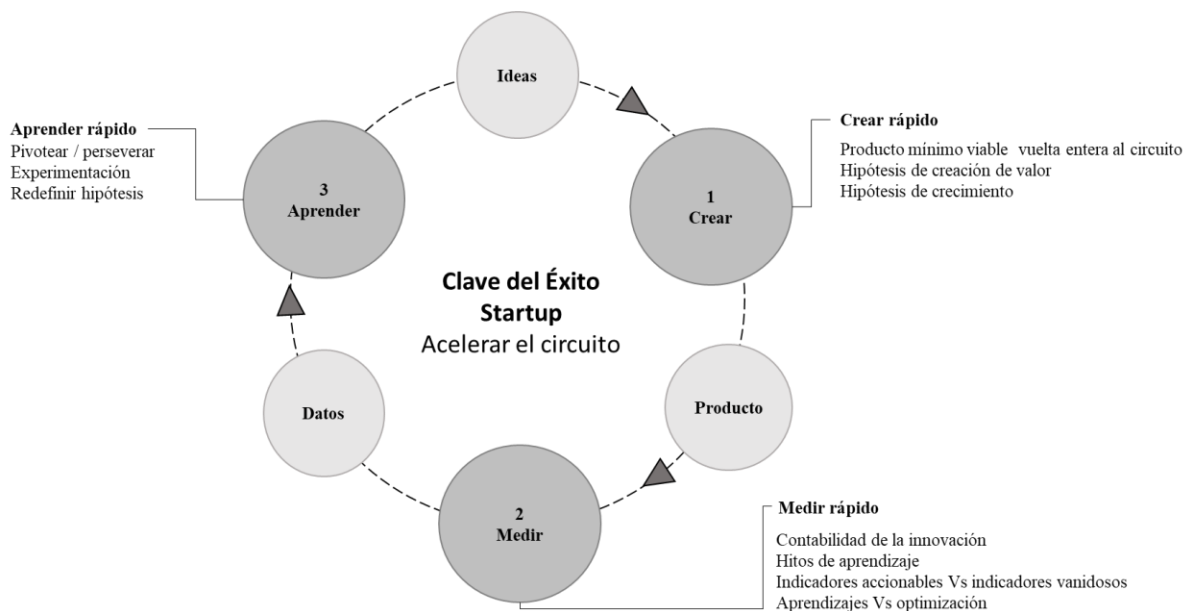
Lean Startup

Es lean Startup una metodología creada por (Ries, 2012) utilizada para desarrollar empresas con éxito a través del uso de la innovación continua, como tal su modelo está basado en fortalecer en los emprendimientos empresariales la capacidad de crear productos y servicios en un entorno de incertidumbre extrema; esta característica es la que permite que una empresa se transforme en una Startup es decir, una organización capaz de convertir ideas en productos o servicios, medir la respuesta de los consumidores y aprender como perseverar, en ese sentido el Startup puede tener un fin con o sin ánimo de lucro, su estructura organizativa es diferente a las empresas consolidadas por lo tanto los métodos de gestión son distintos, al igual que las interpretaciones sobre éxito y fracaso dado que en este modelo el fracaso en un proceso necesario para el aprendizaje siempre y cuando se cuente con mecanismos continuos para evaluarlo.

Principios del método Lean Startup

El método se basa en cinco principios fundamentales que se detallan a continuación: primero los emprendedores están en todas partes, este principio tiene que ver con el espíritu emprendedor como una “institución humana”, diseñada para la creación de nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema, permitiendo que el modelo funcione para diferentes tipos de empresas, sin importar el tamaño, sector al que pertenecen o actividad que desarrolla; segundo el espíritu emprendedor es management, generado por la incertidumbre extrema exige una forma de gestión capaz de responder a los cambios del entorno de manera rápida, ágil y eficiente (Christensen & Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, 2013); tercera el aprendizaje validado, los startups existen para el aprendizaje constante orientado en cómo lograr que el negocio sea sostenible, esto requiere estar en permanente experimentación y con un equipo dispuesto a poner a prueba productos y servicios, cuarto crear-medir-aprender, se trata de un circuito de feedback el cual debería acelerarse en todos los procesos de creación de productos y servicios en un Startup; para finalizar se define la contabilidad de la innovación, esta variable tiene que ver con aspectos más cuantitativos como medir progresos, establecer hitos, estar en capacidad de priorizar tareas y demás acciones que permitan calcular los resultados de la innovación.

Para entender más en detalle la metodología el autor (Ries, 2012) agrupa los cinco principios en tres partes: ver, dirigir y acelerar; ver se relaciona con el management empresarial a través del cual identifica el emprendedor, define un Startup y diseño de un nuevo indicador, logra el conocimiento validado a través de la experimentación y se asegura sobre el progreso en la construcción de un negocio sostenible; dirigir es la parte que se encarga de afinar el método lean Startup que permita identificar cambios importantes por medio del circuito crear-medir-aprender cuyo reto será seguir sus instintos para crear un producto mínimo viable, acompañado de un sistema de contabilidad para cuantificar el progreso y un método para decidir “pivotear” (cambiar de camino con un pie anclado en el suelo) o perseverar; finalmente en acelerar se exploran técnicas que permiten avanzar en el circuito de feedback tan rápido como sea posible.



*Ilustración 2 Método crea-medir-aprender lean Startup (Ries, 2012) El método Lean Startup. (J. San Julián, Trad.)
Barcelona, España: Deusto S.A Ediciones.*

Teoría U liderar desde el futuro a medida que emerge

La metodología de la teoría U parte de una reflexión que hace el autor (Scharmer, 2017) acerca de la capacidad colectiva de la humanidad para enfrentar una época de grandes crisis y fracasos, esta época requiere un nueva conciencia y capacidad de liderazgo colectivo para desarrollar estrategias que respondan los nuevos retos y ayuden a las empresas a enfrentar las crisis y los cambios.

El concepto del punto ciego

La causa del fracaso que lleva a la crisis se basa en que el ser humano es ciego a la dimensión más profunda del liderazgo y el cambio transformador, el resultado que se obtiene de las acciones son consecuencia de la calidad de la atención y la intención con las que un líder toma sus decisiones y el éxito dependerá del espacio interno desde el cual tomo esa decisión; con relación a las dimensiones internas de un líder se conoce poco y las técnicas que existen para mejorar la toma de decisiones desde adentro son mínimamente utilizadas, de tal

manera que el análisis interno del líder se convierte en un punto ciego que reduce en gran medida la posibilidad de alcanzar resultados exitosos.

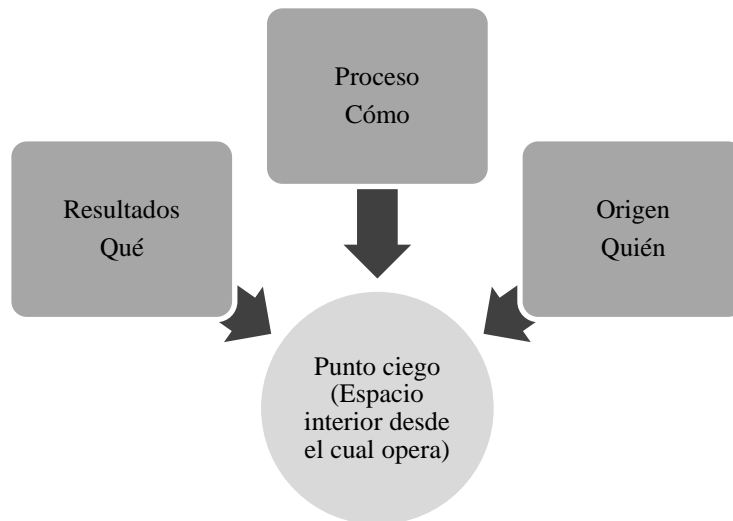



Ilustración 3 Las tres perspectivas del trabajo de un líder (Scharmer, 2017) Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. (M. Foz Casals, Trad.) Stiges, España: Eleftheria.

Al respecto conviene decir que básicamente el liderazgo trabaja en transformar la manera como los individuos están atentos a una situación y la forma cómo seguidamente responden a la misma; el problema radica en que gran cantidad de líderes tienen poca capacidad de en primera instancia reconocer y luego de cambiar los hábitos estructurales que determinan el modo como prestan atención a sus organizaciones; estos cambios demandan al líder bajar el ritmo a la hora de analizar y entender las situaciones, lo que le exige además una mayor escucha; el autor (Scharmer, 2017) a través de la observación a identificado 4 clases diferentes de escucha; escucha 1: descargando, “si, eso ya lo sé” cuando el líder analiza la situación y confirma lo que ya sabía; escucha 2: hechos “oh mira eso” se basa en prestar atención a lo que está sucediendo especialmente a datos novedosos o probablemente falsos, esta postura exige al líder callar su voz interna de juicio, analizar los datos, hacer preguntas y estar muy atento a las respuestas; escucha 3: empática, “si, se exactamente cómo te sientes” aquí el líder debe lograr un dialogo real, dejando de lado la perspectiva del “mundo eso” basado desde los hechos y números a escuchar la historia de un ser vivo y en evolución “mundo tu” requiere del líder un corazón abierto con gran capacidad empática; escucha 4: generativa, “no puedo expresar lo que siento con palabras” exige

un nivel más alto de escucha se trata de las posibilidades futuras, en este sentido el ser humano debe tener además de corazón abierto una intención abierta, ampliando la capacidad de conexión interna con el origen profundo de su conocimiento y sumado a las posibilidades que le generaron las 3 escuchas anteriores.

Aquí conviene resaltar que, para ser líderes efectivos las personas primero deben entender el espacio interno desde el cual actúan, la teoría U ha identificado que existen cuatro “estructuras de ámbitos de atención” que se convierten en cuatro formas distintas de actuar; de esta manera podría decirse que se está construyendo el camino hacia el progreso social y la capacidad de responder y actuar frente a los grandes retos, lo más importante es que la forma de actuar del líder debe extenderse a la perspectiva de los cuatro ámbitos propuestos por la metodología, los cuales se detalla a en la siguiente tabla (Scharmer, 2017).



<i>Ámbito Estructura de la atención</i>	<i>Micro Pensar (individual)</i>	<i>Meso Conversar (grupo)</i>	<i>Macro Estructurar (instituciones)</i>	<i>Mundo Coordinación del ecosistema (sistemas globales)</i>
Ámbito 1 Actuando desde el viejo mundo-yo	Escucha 1: Descargar hábitos de pensamiento	Descargar: Ser amable, cortés, reafirmando las normas	Centralizado: Maquinaria burocrática	Jerarquías: Un plan central
Ámbito 2 Actuando desde el mundo – eso actual	Escucha 2: De hechos, enfocada a los objetos	Debate: Hablando fuerte, desenmascarar las normas	Descentralizado: Divisionalizado	Mercado: Competición
Ámbito 3 Actuando desde el mundo-tu actual	Escucha 3: Escucha empática	Dialogo: Indagación reflejo de las normas	En red: Relacional	Dialogo: ajustes mutuos
Ámbito 4: actuando desde el más alto futuro posible que está deseando emerger	Escucha 4: Escucha generativa	Presenciando: Creatividad colectiva, flujo, creando las normas	Ecosistema: Ba	Presencia colectiva: Viendo desde la totalidad que emerge

Tabla 1 Estructura de ámbitos de atención (Scharmer, 2017) Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. (M. Foz Casals, Trad.) Stiges, España: Eleftheria.

Partiendo del anterior contexto lo siguiente es comprender que la forma en que se presta atención a una situación, desde lo individual o colectivo, define la dirección en la cual el sistema se mueve y la dinámica con que emerge (*Tabla 1*); el desafío más importante del liderazgo está en lograr avanzar de manera sistémica en los cuatro ámbitos.

La U: un proceso de cinco movimientos

Con el fin de avanzar en el sistema el autor (Scharmer, 2017) se dio a la tarea de investigar entrevistando a 150 expertos de diferentes contextos económicos y empresariales preguntando cual sería la forma más eficiente de avanzar en cada uno de los ámbitos, a lo que planteo una respuesta que se convirtió en el método de la U: un proceso de cinco movimientos; se definen tres momentos que dan forma a la U, los dos primeros ámbitos (1 y 2) se denominan modus operandi y es la etapa donde es importante detenerse y observar, dejar de descargar y empezar a escuchar, el segundo movimiento ámbito (3) retiro y reflexión que permite al conocimiento interior emerger donde este aflora, el tercer movimiento (4 y 5) se trata de “actuar en un instante” obteniendo como resultado un nuevo prototipo para explorar el futuro a través del hacer.

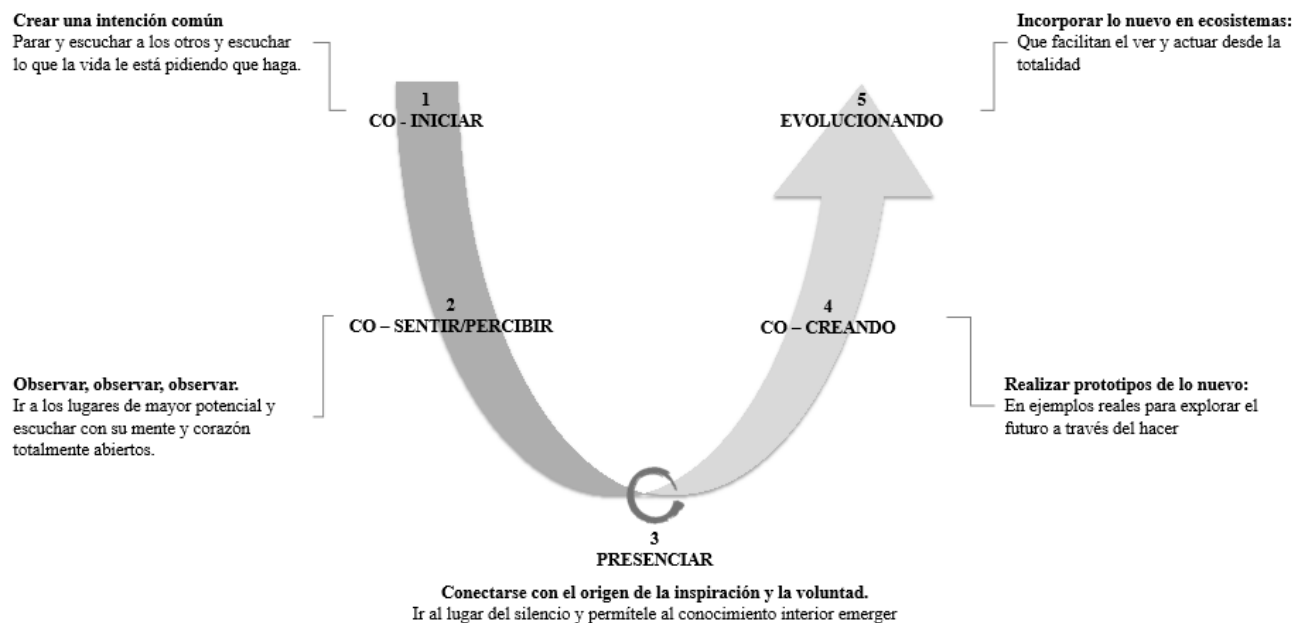


Ilustración 4 La U como un proceso de cinco movimientos, Scharmer, O. (2017, p.9) Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. (M. Foz Casals, Trad.) Stiges, España: Eleftheria.

Una nueva tecnología social: 7 capacidades de liderazgo

En este sentido cuando la meta se traslada al ámbito organizacional las capacidades de liderazgo cambian y muy seguramente la mayoría de los líderes se quedan en el ámbito (1 y 2); aquí es absolutamente necesario llevar al equipo motor a desarrollar las capacidades para avanzar en cada ámbito, para esto el líder requiere adoptar una nueva tecnología social, aquí se incorpora al modelo U la tecnología de presencing basada en 7 capacidades de liderazgo esenciales para que un equipo motor avance en situaciones de crisis. A continuación, se detalla cada una: contener el espacio; el líder debe estar en capacidad de “sostener un espacio” en el que se promueve el trabajo colaborativo a partir de la escucha y donde cada miembro se siente parte de la creación de soluciones; Observar: prestar atención con la mente totalmente abierta a través de suspender la voz de juicio, abriendo para el equipo un nuevo espacio de indagación y asombro; Sentir conectarse con el corazón, esta es la tercera capacidad que debe poseer el líder la cual en el proceso de la U requiere conectarse con las profundas fuerzas de cambio a través de abrir su corazón, lo que significa moverse hacia abajo en el lado izquierdo de la U involucra alinear tres instrumentos mente abierta, corazón abierto e intención abierta se recomienda que para despertar esta capacidad cognitiva en las personas, equipos y organizaciones se deleguen proyectos reales, en contextos reales con los que las personas tengan intereses, brindándoles herramientas y métodos que les ayuden a cultivar el corazón abierto; cristalizando: lo que se busca es acceder al poder de la intención y los resultados que logra un individuo cuando se une a otros pues de esta manera consigue suficiente impulso para avanzar; haciendo propósitos: en esta sexta capacidad el reto del líder y el equipo es crear prototipos que permitan integrar cabeza, corazón y manos; donde empieza a operar el lado derecho del U, en este punto las personas enfrentan la resistencia de sus pensamientos, emociones e intención a lo que se le denomina “voz del miedo”, una vez la superan comienza el proceso de innovación pues el mayor error en esta etapa es querer racionalizar todo, que es lo que normalmente hace la cabeza, cuando las ideas emergen nacen desde el corazón y las experiencias, la mente humana es la que tiene la capacidad de cristalizarlas por eso es tan importante lograr el balance cabeza, corazón y manos; realizar – actuar esta séptima y última capacidad se le denomina “tocando el violín” es una analogía que hace el autor (Scharmer, 2017) a partir de una entrevista realizada a el violinista Miha Pogacnik cuando toco por

primera vez el macro violín en la Catedral de Chartres la cual está construida en su totalidad basada en principios musicales requirió del músico no solo tocar como tradicionalmente lo hacía sino escuchar e interpretar desde un lugar diferente al que estaba acostumbrado, moviendo su capacidad de escucha desde adentro hacia más allá de si mismo, quiere decir que para tener una mejor interpretación de la crisis es preciso que el equipo observe y actúe desde la presencia de la totalidad (Scharmer, 2017).

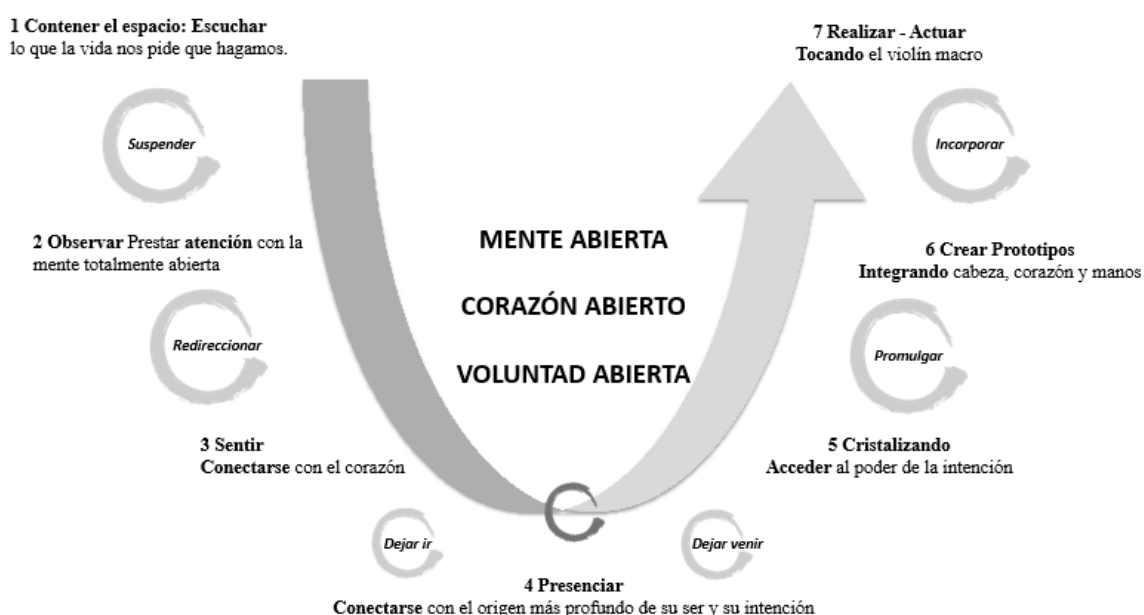


Ilustración 5 Una nueva tecnología social con siete capacidades de liderazgo Scharmer, O. (2017, p. 18). Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. (M. Foz Casals, Trad.) Sitges, España: Eleftheria.

El método Jobs to be done para innovar en la empresa

El método Jobs to be done permite encontrar una mejor manera de entender las necesidades de los usuarios y diseñar productos o servicios que realmente resuelvan sus necesidades más específicas, en el artículo escrito por los autores (Christensen, Cook, & Hall, Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, 2005) se explica la importancia de diseñar productos dirigidos a resolver el trabajo de los clientes, pensando en que los trabajos pueden convertirse en problemas que la gente necesita resolver, cada tipo de trabajo tiene una dimensión: social,

funcional y emocional en ese sentido el diseño de productos o servicios debe contemplar cada dimensión y probar le resultado muchas veces pensando en llegar a la solución ideal; lo que recibió el nombre de la metodología Jobs To Be Done.

Innovación basada en resultados: teoría JBTD (Jobs To Be Done) en la práctica

El reto de la innovación en el mundo empresarial se encuentra asociado a la creación y oferta de productos o servicios que resuelvan necesidades del cliente consumidor por encima de las dimensiones esperadas, el autor (Ulwick T. , 2017) amplía la teoría Jobs To Be Done y la convierte en un método práctico para desarrollar productos y servicios basados en innovación este último denominado (ODI) que permite a las empresas alcanzar desarrollos de innovación mucho más predecibles y rentables que inician con la comprensión profunda del trabajo por hacer del cliente, reinventando la forma en que se definen los clientes, los mercados y las necesidades; además de cómo se construyen y prueban las ideas.

Es por eso que el proceso de la innovación basada en resultados ODI utiliza métodos de investigación cualitativos, cuantitativos y de segmentación de mercado que permite encontrar oportunidades desconocidas para el crecimiento empresarial; el proceso obtiene resultados diferentes a la investigación de mercado tradicional, porque involucra las métricas definidas por el cliente, a las que se les denomina “resultados deseados” de acuerdo con los trabajos que debe realizar el cliente, de esta forma se puede medir los resultados de innovación. En pocas palabras la empresa estará en capacidad de reconocer como los clientes miden el valor, lo que le permitirá además alinear las estrategias de ventas, marketing, desarrollo e I + D (Investigación y Desarrollo), diseñando un proceso sistémico y predecible de creación de valor para los clientes (Ulwick T. , 2017).

Cierto es que las empresas utilizan el ODI en diferentes procesos de marketing como: encontrar segmentos ocultos de oportunidades en mercados principales, adyacentes o nuevos, incrementar la cuota de mercado a través de un mejor posicionamiento de las ofertas junto con las oportunidades que existen, aumentar las ventas cambiando la forma de empatizar con el cliente, aumentar ingresos y reducir la rotación con mejores ofertas que permitan a los clientes hacer el trabajo con menor esfuerzos o pagando menos, fortalecer la cartera de productos y servicios con nuevas y mejores ofertas en diferentes mercados o mercados mezclados, estar

informados sobre digitalización, estrategias de IoT y M&A (Fusiones y Adquisiciones) y decisiones de inversión en I + D, alinear la empresa en un lenguaje común y en una comprensión compartida de las necesidades del cliente, mejorar la experiencia del cliente en su ruta de compra y tomar decisiones frente a que mercados ingresar (Ulwick T. , 2017).

Lo siguiente es comprender como llevar el modelo a la práctica, (Ulwick & Ostelwalder, Jobs to be Done: Theory to Practice, 2016) plantean el desarrollo del a ODI desde cero en un proceso de seis pasos que incorpora técnicas de investigación de mercado cualitativa y cuantitativas no convencionales y que permiten obtener datos predictivos sobre el comportamiento de los consumidores.

Definir el mercado por hacer

Para las empresas el objetivo de todo es el mercado, el cual debe definirse de manera estable y que perdure en el tiempo permitiendo que las inversiones estratégicas a largo plazo sean más valiosas y que proporcionen a la empresa una visión más concreta del futuro, en ese sentido ODI define el mercado con relación al trabajo por hacer, para lo cual la definición del mercado objetivo se determina de una forma diferente: “un grupo de personas + el trabajo que están tratando de hacer”; definir un mercado en torno al trabajo por hacer presenta varios beneficios como: transformar la innovación del arte a la ciencia a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa dirigida a indagar en las necesidades insatisfechas de los consumidores; proporciona un punto focal central para definir todas las necesidades del cliente el cual permite centrar la creación de valor partiendo de las demás necesidades que tienen que ver con trabajos relacionados emocionales, de la cadena de consumo y resultados financieros, entendiendo el mercado desde la perspectiva del cliente; define con mayor precisión a la competencia, llevada por una comprensión más profunda del trabajo del cliente será un insumo fundamental para la creación de soluciones que trascenderán en cualquier panorama competitivo tradicional; actúa como protección contra la interrupción aporta a la empresa a tener un enfoque continuo en el trabajo, identificando inversiones clave y aprovechando las oportunidades; proporciona información global sobre el mercado al identificar necesidades comunes en diferentes mercados por ejemplo si la variable de segmentación fuera geográfica a partir de reconocer los trabajos de

los clientes se puede aportar una solución común independiente de la ubicación física del cliente (Ulwick T. , 2017).

Defendiendo el trabajo por hacer

Esta es una de las actividades quizás más complejas del modelo, la estrategia continúa siendo centrarse en el usuario para lo cual se deben hacer las preguntas correctas; lo que normalmente se hace es preguntar que hace el producto por él cliente, lo ideal es preguntar que necesita que el producto haga por él cliente hasta el final (Lupton, 2012), se requiere entonces definir el trabajo básico considerando las variables precisas no limitarse, pero tampoco excederse, es así como se llega a plantear el trabajo funcional básico a realizar al nivel correcto de abstracción, a continuación se detalla las pautas de como la metodología ODI pone en práctica la teoría de los “trabajos por hacer”. Lo primero es crear el mapa de trabajo que es una representación visual del trabajo funcional central del cliente y permite explicar paso a paso lo que el cliente está intentando hacer, obteniendo como resultado una vista de necesidades, el mapa además permite estandarizar en ocho pasos fundamentales el proceso de identificación de estas necesidades creando el mapa universal de trabajos (Ulwick T. , 2017).

El buen resultado en el mapa de trabajo está asociado a que este describa lo que el cliente está tratando de hacer independiente de la solución, logrando el “flujo del proceso ideal”, el mapa de trabajo se crea para: definir la visión y dirección, una solución que haga todo el trabajo; descubrir oportunidades a través del análisis identificando vacíos o deficiencias en las soluciones ya existentes; guía del cliente necesita reunión, desde lo táctico se emplea como marco para guiar y capturar los resultados que el clientes desea (Bettencourt & Ulwick, 2008).

En este paso	Los Clientes	Las empresas pueden innovar
1 Definir	Determinan objetivos y planifican recursos	Simplificando la planeación
2 Localizar	Reunir elementos e información	Facilitando la recopilación y disponibilidad
3 Preparar	Configurar el entorno para hacer el trabajo.	Configuración menos difícil y adecuada
4 Confirmar	Verificar alistamiento previo	Dar a los clientes información y disponibilidad
5 Ejecutar	Realiza el trabajo.	Prevención de problemas o retrasos.
6 Monitor	Evaluar el éxito en la ejecución del trabajo	Vinculación de monitoreo / ejecución mejorada.
7 Modificar	Modificaciones para mejorar la ejecución.	Reducir modificaciones
8 Concluir	Termina el trabajo o prepárese para repetirlo.	Diseñando productos que simplifiquen el proceso

Tabla 2 Los pasos para el desarrollo del mapa de trabajos por hacer (Bettencourt & Ulwick, 2008),

Descubre las necesidades del cliente

En este paso lo fundamental es lograr los aportes de los clientes, necesarios para hacer la innovación más predecible; el marco de necesidades de trabajo por hacer, brinda un modelo que permite categorizar, definir, capturar y organizar todas las necesidades de los clientes, también facilita a las empresas crear un lenguaje común en la definición de necesidades de los clientes, en este aspecto es importante saber con exactitud qué se entiende por “necesidad” y que por “necesidades” pues de acuerdo con el contexto de un mercado las aportaciones para desarrollo de productos o servicios puede cambiar trascendentalmente (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2012).

Habría que decir también que el fin es lograr la declaración de resultado esperada por el cliente, que describa la medida del éxito para él ligada con la realización del trabajo, detallando cómo es posible hacer el trabajo mejor a lo largo de una dimensión específica, en términos por ejemplo de rapidez, eficiencia, rendimiento, practicidad y funcionalidad establecidas como métricas de rendimientos del cliente, lo que facilita la creación de valor medible, controlable y predecible. Cuando se crea una declaración des resultado deseada conviene utilizar la siguiente estructura: Dirección de mejora + métrica de rendimiento + objeto de control + clarificador contextual; estas declaraciones requieren investigación a partir de búsquedas bibliográficas y métodos de entrevista de fuentes primarias las cuales se convierten en un gran capital de innovación cuando se logra acumular suficiente información para el diseño (Bettencourt & Ulwick, 2008)

Cuantifique el grado al que cada resultado está superado / entendido

Desde la perspectiva cuantitativa el método propone un desafío a la sabiduría convencional priorizando en los siguientes objetivos: descubrir necesidades para hacer mejor el trabajo, a lo que se le denomina resultados desatendidos, proporcionando nuevas dimensiones para hacer el trabajo mejor; cuantificar el grado en que cada resultado está sobre/desatendido, enfocarse en el análisis detallado que muestra donde falla cada solución competitiva y cuyo fin es ayudar a que el cliente haga su trabajo de una manera más efectiva; determine las fortalezas y debilidades de las soluciones de la competencia, este enfoque da como resultado un análisis competitivo que detecta donde falla cada solución en relación con las soluciones de los competidores (Ulwick T. , 2017).

Descubre segmentos ocultos de oportunidad

El siguiente paso es una apuesta para conocer nuevas maneras de descubrir segmentos de clientes con diferentes necesidades insatisfechas, esto es en realidad definir segmentos por necesidades insatisfechas; la clave en este proceso es encontrar el método que permita definir cuáles son las necesidades y de estas cuales están insatisfechas, por medio de este tipo de segmentación las empresas descubrirán los segmentos ocultos que no se pueden descubrir en las variables de segmentación tradicionales (Ulwick & Bettencourt, Brindar a los clientes una audiencia justa, 2008). El proceso de segmentación basado en resultados se implementa en tres pasos: descubre las variables claves, exige un análisis factorial sobre un conjunto de datos estadísticamente válidos, que permita identificar qué resultados explican mejor la variabilidad en las respuestas; crear grupos (segmentos), es preciso agrupar clientes por conjunto de necesidades no satisfechas; perfile los segmentos, permite identificar grupos de clientes de acuerdo con el nivel de complejidad que enfrentan al momento de hacer sus trabajos, la investigación ayuda a recopilar información para calcular el tamaño del segmento y medir que cantidad de población estaría dispuesta a pagar más para hacer el trabajo mejor (Ulwick T. , 2017).

Alinear los productos existentes con las oportunidades de mercado – estrategia de mercado

Llegado a este punto se cuenta con información valiosa proveniente de la investigación cualitativa y cuantitativa y de los análisis de segmentación basados en resultados; el cliente ha entregado aportaciones e ideas que permitan vender más productos y servicios, en orden de

prioridades lo siguiente es alinear las fortalezas de las ofertas de la empresa con las oportunidades descubiertas, las técnicas recomendadas para lograrlo son las siguientes: alinear las ofertas actuales con los segmentos basados en resultados, la cual debe dirigirse en función de las ofertas que satisfacen mejor los resultados no satisfechos o cumplen en gran medida con el nivel de satisfacción de aquellos que son más importantes para los clientes y que la empresa esté segura de donde ofertar; comunicar las fortalezas de esos productos a los clientes en el segmento objetivo, es importante comunicar a los clientes que los productos poseen características que son fortalezas competitivas de tal modo que el cliente se alinee fácilmente con la oferta; incluir una propuesta de valor basada en resultados de esas comunicaciones, destacar aquellas características del producto centradas en las necesidades no resueltas; crear una campaña de AdWords, utilizar en las campañas de comunicación palabras claves que asocien los resultados no satisfechos de los clientes, pues son esas palabras las que ellos utilizan al momento de la búsqueda; asignar leads a segmentos basados en ODI este método permite ubicar segmentos basados en resultados con breves encuestas y agruparlos por necesidades insatisfechas, prospeccionando rápidamente clientes y abordarlos con una oferta dirigida; armar un equipo de ventas con herramientas de ventas efectivas, el equipo de ventas debe estar en capacidad de identificar y ubicar a los clientes de acuerdo con los segmentos basados en resultados con el fin de entregar la oferta que el cliente espera y necesita (Ulwick T. , 2017).

Conceptualizar nuevos productos para abordar los resultados subvencionados – estrategia de productos

Lo primero es desarrollar una estrategia exitosa con una cartera de productos, que tenga la capacidad de orientar sobre el mejoramiento de los productos existentes, para cubrir las necesidades no satisfechas de los clientes en cada segmento objetivo basado en resultados, detectar que ofertas complementan necesidades creando nuevas oportunidades en el mercado restante, definir la ruta para desarrollar una solución que en algún momento haga todo el trabajo en una sola plataforma. Las herramientas recomendadas para formular la estrategia de productos son las siguientes: prestar características de otras ofertas de la empresa, cuando la empresa logra reconocer con exactitud los resultados que están siendo desatendidos en un segmento objetivo e identificar otro producto de su cartera que puede suplir uno o más de esos resultados; acelerar las ofertas en la cartera de productos e I + D, potencia los esfuerzos que las empresas emplean en

ciertos productos con el fin de maximizar los resultados , como consecuencia la empresa ahorra en costos, tiempo y mejorar su oportunidad de respuesta (Jones & Womack, 2012); asociarse con o licencia de otras firmas, identificar las necesidades desatendidas permite a la empresa ser más estratégica a la hora de elegir socios o aliados claves, se busca que estos complementen los esfuerzos para cubrir nuevas oportunidades en el mercado; adquirir otra empresa para llenar un vacío, cuando a través de la investigación la empresa logra identificar que la oferta no hace todo el trabajo esperado por el cliente, evidenciando además que el complemento ayudará a responder de manera prioritaria a los resultados desatendidos; diseñar un nuevo conjunto de características, después de que en la empresa conozcan con exactitud cuáles son los resultados no satisfechos del cliente, la totalidad de los recursos de la compañía se pueden destinar para abordarlos, lo que como resultado conlleva la creación sistémica y predecible de valor para el cliente; diseñar nuevos subsistemas y/o servicios auxiliares, las empresas siempre deben considerar agregar soluciones relacionadas con servicios que complementen los resultados desatendidos; conceptualizar la solución definitiva, este último punto requiere que la empresa tenga como objetivo final establecer una oferta que haga todo el trabajo en una sola plataforma, conceptualizar una solución definitiva le permita a la empresa plantear una visión a largo plazo, que le indique a donde dirigirse y que será necesario para sostener y asegurar una posición de liderazgo en el mercado (Ulwick T. , 2017).

El lienzo del modelo de negocio

El lienzo es una metodología simple, relevante, y fácil de comprender que permite simplificar el modelo de negocio de una empresa y la forma como crea, captura y proporciona valor en un mercado, su estructura está compuesta por nueve módulos básicos que muestran la lógica en que una empresa opera para obtener ingresos, los nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, la finalidad de esta estructura es el diseño de estrategias que se aplicaran en los procesos y sistemas de una empresa (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Cabe resaltar que, en el nivel económico más básico, un modelo de negocio es la lógica que está implícita en la estructura económica de las empresas; en tiempos de cambio, es importante que los modelos de negocio sean cambiantes, los cambios normalmente se deben a factores externos que las empresas no pueden controlar y que además tienen grandes repercusiones sobre

sus modelos de negocio, como consecuencia las empresas deben optar por cambiar el modelo para adaptarse a las nuevas condiciones y ser más competitivas (Clark, Ostelwalder, & Pigneur, 2012).

Otra forma de entender el planteamiento del lienzo es desde la perspectiva científica según (Sperry, 1985 citado en Carvajal, 2017) el cerebro humano posee unas características, diferencias y aspectos que se complementan en los dos hemisferios del cerebro, a través de sus investigaciones se pudo comprobar que el lado derecho del cerebro funciona desde la intuición, la imaginación y la asociación y se relaciona directamente con la creatividad; contrario a la funcionalidad del lado izquierdo en este caso es el lado verbal, secuencial, lineal y racional. Este concepto es aplicado al diseño del lienzo donde el lado derecho representa las emociones aquí se crea todo el sistema de conexión da la propuesta de valor con el cliente es decir los procesos emocionales denominado valor y el lado izquierdo es el lado de la lógica denominado eficiencia donde se gestionan los recursos y le modelo de negocio se vuelve operativo (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Los nueve bloques

Para empezar es fundamental conocer la estructura de la plantilla para desarrollar el modelo de negocio, esta cuenta con nueve bloques, cada uno con estrategias específicas que permiten la creación de valor para captar ingresos; el primer bloque es segmentos de mercado y corresponde a diferentes grupos de personas o entidades que son objetivo de una empresa, en este módulo la prioridad es identificar a qué tipos de segmentos desea dirigirse la empresa para crear valor: mercados de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado o plataformas o mercados multilaterales, entre otros; el segundo bloque se refiere a la propuesta de valor, que es el conjunto de productos o servicios cuya finalidad es resolver un problema o satisfacer una necesidad, este resultado puede ser innovador o no, lo importante es que lo que se entrega al cliente tenga un claro valor para él; el tercer segmento es canales, tiene que ver con la forma en que la empresa se comunica con los diferentes mercados y los medios para llegar a ellos con la oferta de valor, existen diferentes tipos: directos propios, indirectos asociados, tiendas propias, equipos comerciales, ventas por internet, tiendas asociadas, mayoristas, etc. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2018); los canales además se desarrollan a

través de unas fases que inician con la información a través de la cual se permite a los clientes conocer la oferta, la evaluación en esta fase la empresa facilita al cliente la forma de evaluar la propuesta de valor, la compra que corresponde a la forma en que los clientes pueden adquirir productos o servicios, la entrega asegura que el cliente reciba la propuesta de valor de la forma esperada y por último la post venta la empresa debe asegurarse de desarrollar servicios para cerrar el proceso de forma exitosa; el cuarto bloque es relación con clientes, su finalidad es describir los tipos de relaciones que establece la empresa con los segmentos de mercado y la oferta de valor, que permita captar, fidelizar y profundizar en volumen de ventas, es importante que la empresa defina el tipo de relación que tendrá con él cliente de esa manera se centrará en la experiencia global del cliente (Dib, 2019) ; el quinto bloque corresponde a las fuentes de ingresos y la forma como la empresa genera el flujo de caja a partir de los diferentes segmentos de mercado, involucra modelos tradicionales o novedosos y los mecanismos para fijación de precios; el sexto bloque son los recursos clave en este punto es preciso determinar los activos más importantes para garantizar la oferta de valor, los recursos varían de acuerdo con el tipo de negocio y el mercado en el cual se encuentra y se clasifican en físicos, intelectuales, humanos y económicos; el séptimo bloque son las actividades clave, el modelo de negocio requiere que la empresa defina las actividades que debe realizar de manera recurrente para hacer cumplir la oferta de valor, las cuales se clasifican de acuerdo con el tipo de empresa en actividades de producción donde la prioridad es la fabricación de bienes, resolución de problemas empresas enfocadas en prestar servicios que suplan necesidades de cliente o plataforma red aquellas actividades que prestan servicios a través de plataformas tecnológicas; octavo bloque asociaciones clave consiste en que la empresa requiere conformar una red de proveedores y aliados que contribuyan a la operación del modelo de negocio su finalidad es apoyar la gestión de la oferta de valor, optimizar recursos, reducir riesgos o adquirir recursos, en este caso se puede inclusive considerara alianzas con competidores y no competidores, con Joint Ventures para desarrollo de nuevos negocios a través de capital de inversión (Garner, 1995 citado García López, 2015).; por último el bloque nueve este módulo relaciona todos los costos que se generan para la operación del modelo de negocio bajo las condiciones requeridas para la oferta de valor, diferenciando costos fijos y variables y las características que impulsan el modelo bien sea

optimización de costos o el estar centrado en agregar valor en un mercado especializado (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

El diseño para crear modelos de negocio más innovadores

En esta etapa el equipo de diseñadores se centra en mejorar los diseños creando modelos de negocio más innovadores, este trabajo es un reto que exige una búsqueda permanente de nuevas y mejores soluciones, descubriendo lo inexplorado, sin dejar de lado la funcionalidad que espera el cliente para la resolución de sus necesidades; la etapa del diseño en el modelo de negocio es una estrategia que permite involucrarse directamente con el usuario obteniendo información valiosa que permita profundizar en los problemas más complejos que debe enfrentar para satisfacer sus necesidades, la etapa de diseño se desarrolla en una serie de métodos que orienta a los diseñadores hacia el resultado iniciando con las aportaciones del clientes, el primer paso es definir los segmentos de mercado que serán objeto de análisis a través de un perfil que involucre variables pictográficas como edad, ubicación geográfica, nivel de ingresos, profesión y todas aquellas que permitan delimitar el comportamiento del cliente dentro de un contexto (Fernandez Valiñas, 2009). Lo siguiente es realizar un proceso de indagación sobre el usuario perfilado a través de una estructura de preguntas que permite empatizar identificando qué ve, qué oye, qué piensa y siente, qué dice y hace, qué esfuerzos hace y qué resultados obtiene con relación al contexto dese donde se está haciendo la indagación, para categorizar la información obtenida se utiliza el mapa de empatía una herramienta que ayuda a organizar y visualizar la información más relevante de la indagación.

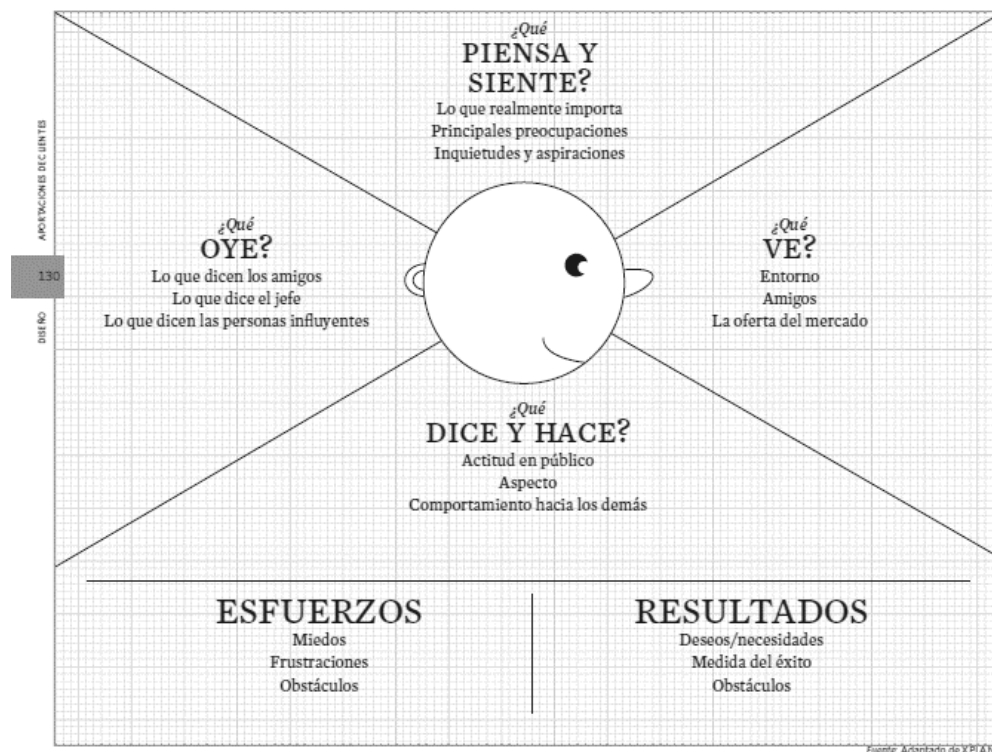


Ilustración 6 Mapa de empatía lienzo de valor (Ostelwalder & Pigneur, 2011) Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., & L. Vásquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A.

A partir del proceso de indagación se obtiene la información necesaria para plantear el problema de ideación, consiste en identificar cual es la necesidad que necesita resolver el usuario y a partir de allí se implementan una serie de métodos de ideación que permita gestar ideas con la posible solución, a continuación, se desarrolla el método de pensamiento visual a través del uso de herramientas como fotografías, diagramas, esquemas, dibujos o anotaciones que permitan graficar las soluciones siguiendo los patrones del pensamiento visual, recopilar información, seleccionar y agrupar, ver lo que o está presente y dar claridad a todo (Roam, 2011). Una vez se tiene una idea clara de la solución el paso siguiente es la creación de prototipos este es un método que permite tangibilizar las ideas y llevarlas a un nivel más cercano a la realidad, donde los usuarios podrán interactuar y validar la solución, para que esto se lleve a cabo se implementa el método de narración de historias una forma creativa de poner al usuario en el contexto del problema e interactuar con el prototipo para obtener una perspectiva más amplia del cliente y por

último está la técnica de los escenarios que consiste en poner la solución en escenarios futuros y nuevos modelos de negocio encontrando la mejor opción para entregar valor.

El lienzo de modelo de negocio

Se puede decir que el lienzo del modelo de negocio es una herramienta cuyo diseño se asemeja al lienzo de un pintor con un boceto de nueve bloques; que permite a las empresas esbozar modelos de negocios existentes o nuevos, brinda una visión amplia, sencilla y gráfica de los diferentes frentes que los equipos empresariales deben analizar para crear, captar y aportar valor en el mercado objetivo

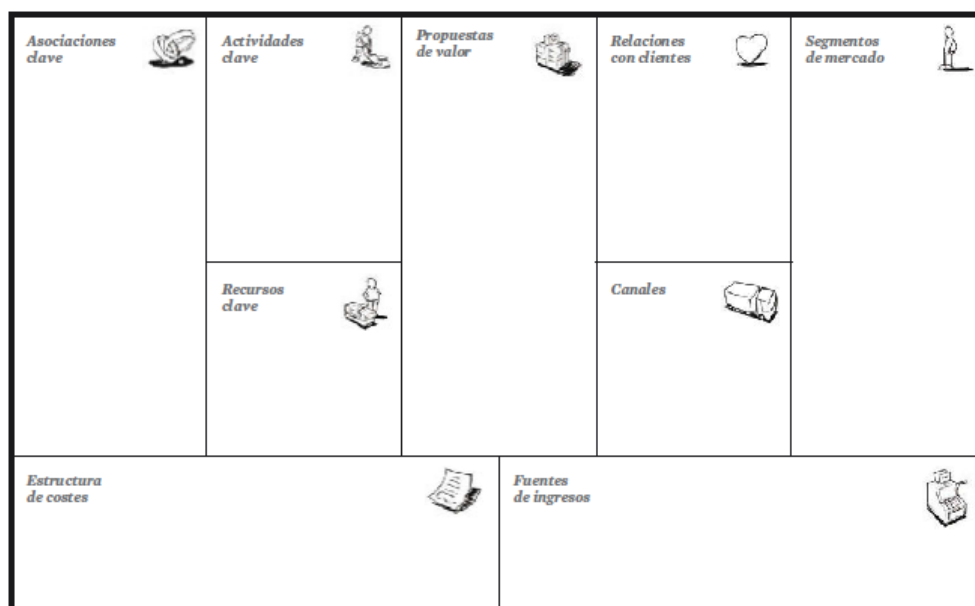


Figure 1 Plantilla para el lienzo de modelo de negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011) Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., & L. Vázquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A.

Proceso del diseño del lienzo pasos para la implementación

Para la implementación del proceso de diseño el método canvas incluye un plan estructurando del paso a paso requerido para lograrlo, en esta etapa es importante que la empresa tenga claro cuál es la finalidad de la implementación del modelo, dado que los resultados varían de acuerdo con las variables que enfrenta la empresa, como el entorno, desafíos del mercado, necesidades de reinversión, respuesta a una crisis y todas aquellas que exigen un cambio; una de las mayores

ventajas del modelo es que es tan flexible que las empresas lo pueden personalizar (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Punto de partida para innovar en el modelo de negocio

Lo primero es resaltar que el lienzo tiene su enfoque en la generación de valor lo que como consecuencia nos lleva al proceso de innovación la cual debe estar presente en toda la estrategia, para este fin la metodología propone tener en cuenta ciertos aspectos a involucrar para garantizar el resultado, como la combinación entre innovación y diseño del modelo de negocio, la comercialización, la mejora de mercado o creación de un mercado; dentro de estos aspectos se presentan además una serie de retos que se detallan a continuación: encontrar el modelo adecuado, comprobar el modelo antes de su aplicación en el mundo real, persuadir al mercado para que adopte el nuevo modelo, adaptar el modelo constantemente en función de la respuesta del mercado y por último gestionar los puntos de incertidumbre. Por otro lado, la empresa también debe tener en cuenta que existe lo que se denomina factores específicos de las organizaciones consolidadas, que inciden en la implementación del modelo de acuerdo con la realidad que enfrenta la empresa y son los siguientes: reactivo el proceso nace a partir de una crisis; adaptativo permite ajustar, mejorar o defender el modelo de negocio ya existente; expansionista para el lanzamiento de nuevos productos, servicios o tecnologías y proactivo/exploratorio cuando las empresas deciden prepararse para el futuro (Ostelwalder & Pigneur, 2011). Desde el punto de vista de la innovación es fundamental la actitud de diseño, este enfoque surge a partir del reto de plantear la innovación en modelos de negocio es la ausencia de orden e imprevisibilidad donde se hace indispensable una alta capacidad de gestionar la ambigüedad y las variables de incertidumbre hasta llegar a la solución (Boland Jr. & Collopy, 2004)

Fases de la implementación: El siguiente paso es conocer las cinco fases de implementación del modelo: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión

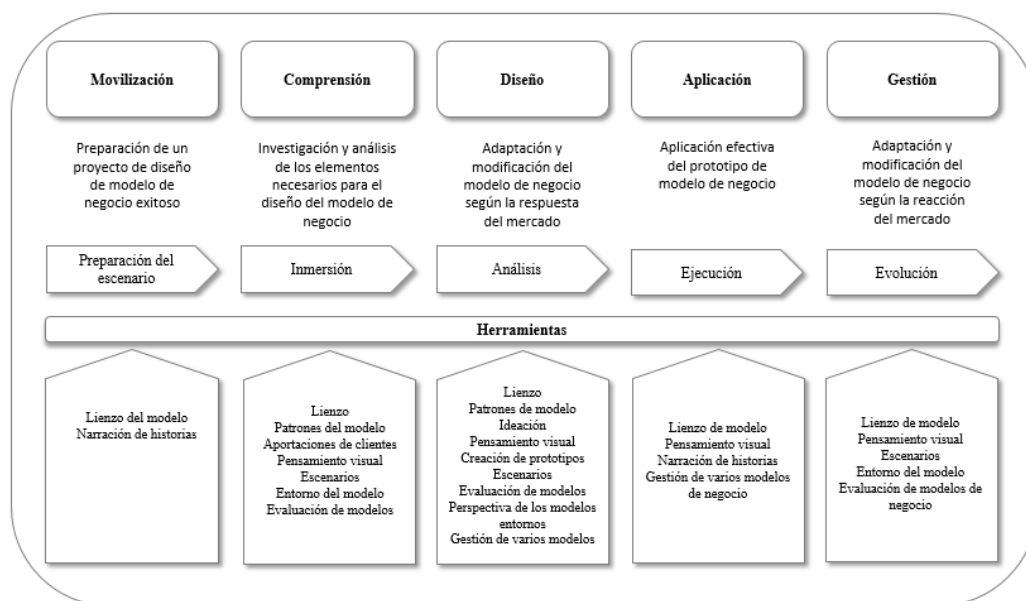


Figure 2 El proceso de implementación del modelo de negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011) Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., & L. Vásquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A.

El entorno del modelo de negocio factores de diseño y restricciones

Los modelos de negocio deben desarrollarse en entornos específicos de acuerdo con el sector y actividad al que se dedica, es recomendable esbozar un mapa teniendo como referente las fuerzas el entorno que afectan la operatividad del modelo de negocio a nivel externo y las tres estrategias en que el modelo de negocio debe centrar sus esfuerzos el liderazgo en costos, la diferenciación y segmentación (Porter, 2009). La metodología del modelo canvas adapta el análisis del entorno al lienzo de valor identificando cuatro fuerzas clave que se desagregan dentro de los nueve bloques del modelo de negocio; se debe iniciar por el análisis del mercado denominado *fuerzas del mercado*, se relaciona con el lado derecho porque tiene que ver con las estrategias de relacionamiento con clientes las variables que involucra son: cuestiones del mercado, aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el cliente y la oferta; los segmentos de mercado, es prioridad identificar la capacidad de los segmentos actuales y descubrir nuevos; necesidades y demandas, estudia el grado de satisfacción de la demanda; costos de cambio, detalla los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia y por último la capacidad generadora de ingresos y fijación de precios. La segunda fuerza corresponde a *las fuerzas de la industria* se relaciona con el lado izquierdo del modelo

que es la eficiencia donde interviene análisis de competidores, nuevos jugadores que compiten en un negocio diferente, productos y servicios sustitutos, proveedores y otros actores de la cadena de valor e inversores. La tercera fuerza se centra en la oferta de valor y se denomina *previsión* indica que existen unas tendencias clave que deben ser consideradas a la hora diseñar la solución como: las tendencias normalizadoras, tecnológicas, sociales y culturales y socioeconómicas. La cuarta y última la macroeconomía tiene que ver con las fuerzas macroeconómicas: condiciones del mercado, mercados de capital, productos básicos y otros recursos e infraestructura económica (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Diagnosticar y analizar el modelo de negocio

Desde esta perspectiva el modelo canvas se plantea una serie de preguntas que sirven como guía para realizar un análisis DAFO estructurado, que permita tener una captura real del estado actual del modelo de negocio identificando puntos débiles y fuertes; también determina los aspectos externos como oportunidades o amenazas ubicando la posición de la empresa con relación al entorno y ayuda a determinar el camino a tomar para el futuro, facilitando la toma de decisiones, los procesos de innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Estrategia océano azul para crear la ventaja competitiva en el lienzo de valor

Para finalizar el modelo de negocio del lienzo de valor se complementa con el uso de la estrategia de océano azul como un conjunto de herramientas analíticas para la creación de nuevos modelos de negocio más competitivos (Kim & Mauborgne, 2005). El reto de la metodología consiste en llevar al modelo de negocio a la creación de espacios para mercado nuevos y desatendidos, mediante lo que se denomina “innovación de valor”, la meta es aumentar el valor que perciben los clientes a través de la creación de ventajas y nuevos servicios, al mismo tiempo que se identifican componentes o servicios menos valiosos que aporten a la reducción de costos en la operación de la empresa; es importante resaltar que el método se enfoca en cambiar el paradigma del tradicional conflicto entre diferenciación y bajo costo. Para lograr la innovación los autores (Kim & Mauborgne, 2005) crearon una herramienta analítica denominada “el esquema de las cuatro acciones” la cual plantea cuatro preguntas claves que buscan desafiar las respuestas desde la lógica estratégica que definen normalmente un sector o el modelo de negocio

establecido, con relación a las variables del sector la metodología nos lleva a centrarse en 4 preguntas ¿cuáles se deben eliminar? ¿cuáles de deben reducir, ¿cuáles se deben aumentar? y ¿cuáles se deben crear), las respuestas a estos interrogantes aportan al fortalecimiento del modelo de negocio dado que confronta su capacidad de respuesta para abordar segmentos de mercado desconocidos a los que se les denomina océanos azules (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

El lienzo de los modelos de negocio sin ánimo de lucro

El lienzo es un método que puede ser usado no solamente por organizaciones lucrativas sino también para entidades sin ánimo de lucro de cualquier sector y actividad, pueden ser benéficas, entidades del sector público y empresas sociales de carácter lucrativo; desde esta perspectiva los modelos se pueden clasificar en dos categorías de modelos sin fines de lucro: modelos financiados por terceros (donantes) y modelos de negocio triple balance enfocados en misiones con fines ecológicos o sociales donde la definición triple balance tiene que ver con la aplicación de la contabilidad a los costes ambientales, sociales y económicos. En el caso de los modelos financiados por terceros como donantes, organizaciones no gubernamentales o estos entregan recursos para financiar la misión a la que se dedica la organización, en este caso los riesgos son mayores, pues la oferta de valor depende de la destinación de recursos de un tercero y no directamente del beneficiario, de tal manera que el pagador se convierte en el cliente principal y el beneficiario pasa a ser un simple receptor de los beneficios que define el pagador, así las cosas podría decirse que toma más relevancia la oferta de valor para el donante que para el beneficiario. Los modelos de negocio [de triple balance](#) son una gran oportunidad para incrementar el impacto social y ambiental, para lograrlo es necesario ampliar el lienzo para medir los costos sociales y ambientales y a su vez generar los beneficios que se esperan en términos de la misión social y del beneficio a las comunidades.

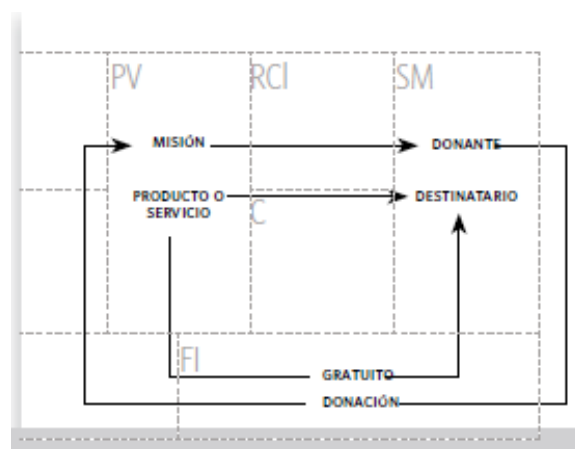


Ilustración 7 Lienzo para modelos de negocio no lucrativos (Ostelwalder & Pigneur, 2011)
 Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., & L. Vásquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A.

Metodología link

La metodología Link es una guía participativa creada por (Lundy, Bex, & Zamierowski, 2014) para la implementación y evaluación de modelos de negocio incluyentes para pequeños productores, con el fin de desarrollar nuevos modelos empresariales para las relaciones de comercio sostenible, aunque la metodología está centrada en empresas del sector productivo es un método que se puede aplicar a pequeñas empresas que deseen desarrollar modelos de negocio incluyentes y bajo un concepto de innovación y sostenibilidad, para la segunda edición la metodología se había aplicado 11 veces en diferentes países de Centroamérica y en Colombia se toma como referente el caso Unilever la empresa multinacional del sector alimentario con sede en el país utilizó el método de forma extensiva lo cual le ha permitido desarrollar una nueva guía para más de 300 compradores mundiales de materias primas como tomate en India, té en Kenia y soya en Indonesia, a través del desarrollo del método se fortalece la cadena de valor permitiendo conectar compradores con distribuidores y pequeños agricultores de la región. Los modelos de negocio incluyentes tienen la característica de vincular más efectivamente a los actores de manera que se cumpla el principio fundamental que buscan los negocios de ser rentable para ambas partes clientes y empresarios.

Las cuatro herramientas participativas

La guía metodológica involucra el desarrollo de cuatro estrategias participativas que permitirá entender mejor la relación entre los modelos de negocio específicos y su cadena de valor, se

podrán establecer áreas críticas para avanzar en procesos y por último diseñar, implementar, evaluar y mejorar prototipos de innovación teniendo la oportunidad de evaluar los efectos sobre los cambios del modelo de negocio que implican esta innovación (Cajal Corral, 2018). La primera herramienta es la cadena de valor, la meta del mapeo de la cadena de valor es identificar el nivel de relacionamiento de los diferentes actores, comprender el flujo de productos, servicios, información y medios de pago, tener una comunicación efectiva entre los actores y establecer los puntos clave de apalancamiento para mejorar la cadena de valor; segunda herramienta, la plantilla del modelo de negocio su implementación permitirá analizar las variables claves en la cadena de valor con una visión 360° creando un lenguaje compartido sobre el concepto del negocio y definiendo una línea base para desarrollar innovaciones; tercera herramienta, los principios para modelos de negocio incluyentes, dirige el análisis hacia las áreas críticas para la inclusión sostenible, evaluando el estado de las relaciones comerciales en términos del grado de inclusión entre los actores, estableciendo acciones para mejorar el desempeño y la capacidad de innovación, requiere profundizar en los siguientes aspectos: colaboración entre actores, vinculación efectiva al mercado, gobernanza transparente y consistente, acceso equitativo a servicios, innovación incluyente y medición de resultados; cuarta herramienta el ciclo del prototipo, consiste en diseñar, probar y evaluar de manera permanente el modelo de negocio para mejorarlo, esta práctica se convierte en un ciclo de prototipado que crea un ambiente de aprendizaje interactivo y de adaptabilidad al mercado de forma permanente y se logra a través de cuatro momentos, diseñar las intervenciones, probar/implementar, medir resultados, ajuste a lo que no funciona / adoptar lo que no funciona (Lundy, Beccx, & Zamierowski, 2014).

Una vez realizada la investigación documental y profundización en las diferentes metodologías se define considerar la generación de modelos de negocio del lienzo de valor (Ostelwalder & Pigneur, 2011) como la opción que aportará de manera sustancial al diseño e implementación del modelo de innovación social para la Asociación Cesoles, el método del lienzo de valor permite tener una visión amplia de los procesos empresariales y un enfoque innovador centrado en el usuario, considerando aspectos relacionados con la eficiencia en la solución a problemas reales para los segmentos identificados, evaluar alternativas para la generación de ingresos, crear estrategias para gestionar recursos y alternativas diferenciadoras para responder a las fuerzas del entorno.

Marco conceptual

Los procesos empresariales que se desarrollan en la actualidad requieren redefinir su objetivo de supervivencia este no puede estar supeditado solamente a variables económicas, productivas y de mercadeo, el autor (Kotler, Marketing 3.0, 2018) argumenta que el mundo se encuentra frente a lo que él denomina la cuarta era, orientada hacia la creatividad, la cultura y el entorno; los procesos de marketing deben ampliar su foco de negocio en temas más humanos, donde la rentabilidad debe estar equilibrada con la responsabilidad corporativa y los valores de los compradores, en ese sentido es necesario plantear una nueva definición empresarial no desde las acostumbradas estructuras rígidas y pasivas, sino con el desarrollo de modelos de negocio flexibles y cambiantes, un concepto totalmente diferente que permite describir las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Habría que decir también que, como consecuencia de esta nueva perspectiva, no es suficiente cambiar la forma de actuar sino también la forma de pensar; los equipos empresariales necesitan tener una visión más amplia y diferente sobre las necesidades del mercado, es por esto que hoy se habla del pensamiento de diseño como un concepto que ha venido evolucionando desde la década de los años 50 y que en los últimos veinte años ha tomado fuerza en el desarrollado del nuevo contexto empresarial; para (Brown, 2008) el pensamiento de diseño es una metodología de resolución de problemas que permite descubrir oportunidades de innovación aplicadas en cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo y basada en los principios de empatía, imaginación, experimentación, prototipado colaborativo, pensamiento integrador y aprendizaje interactivo; para (Moote, 2014), considera que aplicar la metodología de pensamiento de diseño en la innovación de procesos y la solución de problemas sociales complejos, puede servir para describir elementos que todavía no existen y que el prototipado experiencial permita encontrar soluciones inimaginables a problemas nunca antes resueltos, llevando a las empresas a otros niveles, por último (Kumar, 2013) es uno de los autores que ha realizado las adaptaciones más recientes sobre este concepto para los procesos empresariales y lo define como un método para generar ideas innovadoras centradas en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios de manera eficiente, a lo que denomina “la forma en la que piensan los diseñadores” como un perfil de empresarios que siendo realistas sean capaces de pensar fuera de la caja, romper paradigmas y crear disrupción.

Ahora bien, con toda esta apuesta a la creación de soluciones, la innovación toma un papel protagónico a la hora de dar respuestas a las necesidades del mercado y cómo tal se constituye en un concepto importante en el actual contexto empresarial, (Drucker 2000, citado por Garzón & Ibarra, 2013) define la innovación empresarial como el esfuerzo empleado para realizar un cambio orientado e intencional sobre el potencial económico o social de una empresa, (Amabile 2000, citado por Garzón & Ibarra, 2013) por su parte argumenta que para las empresas no es suficiente tener una idea diferente, se requiere que además de innovadora y creativa sea apropiada, útil y viable dado que el valor de la innovación se encuentra directamente ligado a la viabilidad comercial, a lo que finalmente (West 2002, citado por Garzón & Ibarra, 2013) plantea que la innovación debe ir asociada a los fines que constituyen a la empresa para no quedarse solo en buenas ideas sino lograr la creación de valor tanto para la organización como para los clientes.

En este punto conviene profundizar en el concepto de innovación desde la perspectiva social (Villa & Melo, 2015) definen la innovación social como un elemento fundamental para la solución de problemas sociales a poblaciones en situación de vulnerabilidad y que debe complementarse con ciertos criterios o características comunes en diferentes definiciones a nivel nacional e internacional tales como: desarrollar una solución a problemas de tipo social, ambiental o cultural de forma innovadora, efectiva, eficaz, sostenible o justa con relación a las soluciones ya existentes; también puede generarse como un producto, proceso, tecnología, regulación, intervención o movimiento social, la iniciativa puede provenir de cualquier sector con el objetivo principal de buscar un beneficio para la sociedad antes que el particular y lo más valioso que se construya e implemente a partir del desarrollo de relaciones entre diferentes actores. De la misma manera el (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, 2018) a través del documento guía de innovación para la prosperidad en Colombia, define el concepto de innovación social como la acción de mejora, novedosa en su contexto, que se implementa de manera concertada con la comunidad y que genera mejores resultados que las soluciones actuales; también considera que la innovación tiene un rol principal, pues crea valor público, en el abordaje de problemáticas que requieren alternativas de solución eficientes y efectivas.

Marco metodológico

Introducción al marco metodológico

El marco metodológico aplicado para el desarrollo de este documento está enfocado en una monografía de investigación para lo cual es importante definir el concepto de investigación como el conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Actualmente existen dos formas de enfocar la investigación, una es la investigación cuantitativa y la otra la investigación cualitativa, ambos enfoques involucran el mismo tipo de procesos metódicos y empíricos los cuales buscan como resultado la producción de nuevos conocimientos (Grinelli 1977, citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De igual forma ambos métodos utilizan similares tipos de estrategias las cuales se relacionan entre sí como; llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos, establecer ideas o supuestos como resultado de la observación o evaluación llevadas a cabo en un contexto determinado, ayudan a demostrar el nivel en que los supuestos o ideas se pueden fundamentar, permite revisar las suposiciones o ideas planteadas a partir de la base de pruebas o del análisis, logra esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o generar nuevas a partir de las observaciones o evaluaciones realizadas a lo largo de la investigación.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y se realizará a partir del planteamiento de un problema que no requiere seguir un proceso definido, su enfoque está en comprender los fenómenos a través de la exploración desde el punto de vista de los participantes dentro de su contexto y en su ambiente natural. El planteamiento del problema de investigación parte de una idea o tema que requiere ser delimitado para lo cual es necesario que el investigador se familiarice con la situación planteada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). El planteamiento cualitativo comprende el propósito y los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad con relación al fenómeno o problema, (Castell 2013, citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), sugiere que en el caso de la investigación cualitativa además de plantear un propósito específico centrarse en un solo fenómeno, concepto o idea lo anterior porque en la medida que se avanza en la

investigación existe una gran probabilidad que se identifiquen y analicen relaciones entre varios conceptos. La investigación que se abordará en esta monografía se enfoca en las diferentes problemáticas dentro del contexto económico y social que enfrenta actualmente la Asociación Cesoles, entidad sin ánimo, ubicada en una zona de alta vulnerabilidad y que atiende a población en situación de extrema pobreza, desplazamiento y violencia.

Tipo de investigación

Partiendo de los diferentes tipos de investigación identificados por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, se define que el tipo de investigación utilizado en el desarrollo de esta monografía sea de tipo exploratorio, cuyo objetivo es el de examinar un problema que se ha identificado previamente y que tiene diferentes interrogantes sin resolver o profundizar.

Técnicas de investigación

Dentro de las principales técnicas de investigación se encuentra el análisis documental, este permite detectar conceptos claves para guiar y enriquecer las ideas iniciales, brinda información sobre métodos de recolección de datos y análisis de los resultados, indagar sobre problemáticas y casos de éxito de otros estudios, revisar diferentes perspectivas a cerca de diferentes formas de abordar el planteamiento, dar argumento a las interpretaciones y conclusiones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Por otro lado se encuentra la entrevista un medio de interacción directa entre dos o más sujetos que permite recopilar la información de primera mano del objeto de estudio (García Cabrero, 2009)

Instrumentos de recolección de información

Con el fin de obtener los datos e información requerida se utilizaron los siguientes instrumentos: entrevistas, grupos de enfoque y documentos de toda clase provenientes de bases de datos para recopilación de información. Las entrevistas y grupos de enfoque son técnicas que permiten el contacto directo con la población objeto de estudio permitiendo obtener datos valiosos a nivel cualitativo, la información es más precisa y confiable, permite el uso de herramientas adicionales que permitan profundizar en temas específicos, es importante tener en cuenta que su realización requiere una mayor logística y seguramente mayores costos sin embargo los medios virtuales ayudan a acortar las distancias y simplificar la comunicación

reduciendo estos riesgos (Páramo Bernal, 2017). Finalmente, la investigación documental busca obtener una mayor comprensión del estado del arte y por ende un desarrollo cognitivo, el estado del arte o estado de conocimiento es una actividad de investigación documental que tiene como finalidad llevar a cabo una revisión reflexiva, rigurosa y pormenorizada de texto y artículos que se relacionan con el tema foco de investigación con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas por el investigador, a través del estado del arte se pueden lograr resultados desde diferentes perspectivas como el nivel epistemológico conformado por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación brinda información referente a problemas de origen teórico o empírico ampliando la perspectiva para la comprensión del problema; el nivel teórico en este caso se hace referencia al marco referencial compuesto por el marco teórico, en este nivel se profundiza en los principales conceptos, normas y referentes teóricos que se utilizaran en la investigación; en el nivel metodológico se involucran los aspectos metodológicos, las fuentes y las técnicas de recolección de información, según (Pazzolo, & Vidarte, citado en Huergo Tobar, 2015). Las bases de datos son la principal herramienta para la construcción del estado del arte, en esta investigación se consultaron por medio de la e-Biblioteca de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, bases de datos Scielo, e-libro, de manera directa se consultaron Mendeley, Redalyc, Google Académico y Dialnet.

Población

La población se define como el número de individuos, evento u objetos en los cuales se centra el estudio de acuerdo con el problema de investigación; para el caso de la Asociación Cesoles la población está definida por todos los sujetos que tienen incidencia directa en el desarrollo empresarial a nivel administrativo, comercial, financiero y operativo (García Cabrero, 2009), y se determina por empleados, socios, aliados, donantes, proveedores, competidores y beneficiarios.

Muestra

La muestra es un grupo o subgrupo determinado dentro de la población, el cual se determina a partir de unas variables comunes que en su descripción debe mencionar las características con mayor relevancia al problema de investigación, para el caso de la Asociación Cesoles la muestra será el grupo de empleados que ocupan cargos administrativos de nivel directivo y que lideran procesos estratégicos (García Cabrero, 2009).

Tipo de muestreo

En primera instancia es importante determinar que los elementos de la muestra se seleccionen por medio de dos tipos de muestreo: probabilístico el cual requiere que se determine el tamaño de la muestra y posteriormente se haga la selección de los elementos muestrales, garantizando que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser elegidos y asegurando así la representatividad de la muestra; el muestreo probabilístico se divide en tres tipos aleatorio o al azar en el cual los sujetos se eligen mediante un procedimiento mecánico o una tabla de números aleatoria; estratificado permite identificar de manera específica los sujetos de una población que reúnen las características necesarias y de interés para el caso de estudio y racimos o conglomerados este método es utilizado cuando los individuos se agrupan de forma natural dadas unas condiciones previas en las características de dicho grupo. El segundo tipo de muestreo es el no probabilístico o intencional su característica principal es que no utiliza el muestreo aleatorio en sus etapas, sus limitaciones están relacionadas con el conocimiento, la experiencia y atención al momento de seleccionar las muestras, la personas que utiliza este tipo de muestra debe conocer en profundidad a la población y el fenómeno estudiado; los tipos de muestreo no probabilístico son: muestreo accidental, consiste en tomar muestras disponibles en el momento tomando sujetos que deciden participar en el estudio; sujetos tipo, son elegidos porque poseen ciertas características identificadas por el experimentador y que permiten profundizar priorizando en la calidad de la información; muestra de expertos, este método se emplea cuando se requiere la opinión o valoración de las características de sujetos expertos en el tema delimitado; muestreo propositivo, el objetivo es obtener muestras representativas incluyendo áreas o grupos que se pueden determinar como típicos de la muestra y por último el muestreo por cuotas, este tipo de muestreo requiere fijar determinadas porciones de sujetos a encuestar a partir de ciertas variables de la población. Teniendo en cuenta lo anterior se define que para el desarrollo de esta monografía el tipo de muestreo es no probabilístico dado que se conoce en profundidad el tipo de población y tema de investigación y el muestreo será de tipo muestra de expertos permitiendo generar hipótesis más precisas sobre las variables que permitirán profundizar en el desarrollo empresarial de la Asociación Cesoles para el diseño del modelo de negocio de innovación social (García Cabrero, 2009).

Procedimiento

Una vez determinada la población y muestra se realiza el proceso diagnóstico a través de un instrumento diseñado previamente y validado por expertos, el cual se aplicará a través del método de entrevista semiestructurada, este método requiere una guía que permita categorizar las preguntas por temas con base en los objetivos de estudio, para este caso la guía será el instrumento diagnóstico y la entrevista se realizará al grupo de enfoque determinado por los directivos de la Asociación Cesoles conformado por la directora general, la coordinadora administrativa, coordinadoras de los programas y psicóloga, se hará de manera directa por medio de la herramienta digital Google Meet. Para el desarrollo de la entrevista se realizarán una serie de fases que involucran la preparación previa, la apertura donde se socializa al grupo entrevistado el objetivo de la entrevista y metodología, el desarrollo donde se dará el intercambio de la información a partir del instrumento diagnóstico y por último la fase de cierre recapitulando para validar que la información requerida es suficiente; los resultados se graficarán en porcentajes para cada una de las variables y de forma global con el fin de determinar el nivel de desarrollo de los procesos empresariales y los aspectos a fortalecer (Diaz Bravo, Torruco Garcia, Martinez Hernandez, & Varela Ruiz, 2013).

Como segunda instancia se hace necesario establecer un procedimiento con los pasos para la selección de las metodologías referentes en el diseño del modelo de innovación social, para tal fin se elabora un instrumento de selección de las metodologías, denominado matriz de selección, validado previamente con expertos en el tema y directivos de la Asociación Cesoles, a continuación, se representa de manera gráfica los pasos para el proceso de selección de metodologías.

Proceso para la selección de metodologías

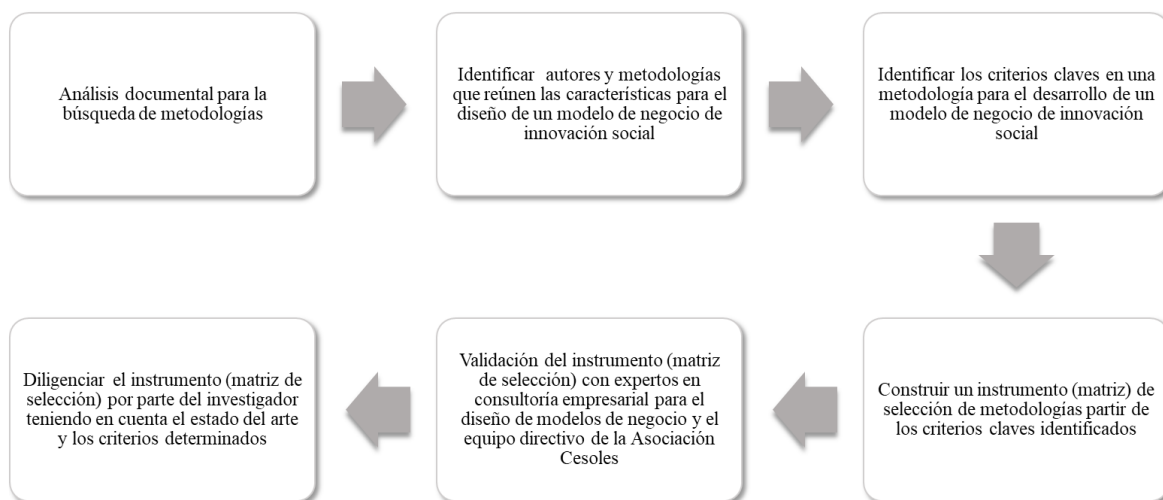


Figure 3 Proceso para la selección de metodologías para el diseño de modelos de negocio de innovación social, fuente de elaboración propia

Desarrollo monografía análisis de experiencias

Capítulo I Diagnóstico del desarrollo empresarial de la asociación Cesoles

Para el desarrollar un modelo de negocio de innovación social es importante determinar el estado actual de la empresa teniendo en cuenta las dimensiones empresariales y sociales, de acuerdo con lo planteado por el autor (Mintzberg, 2012) Las organizaciones parten de una estructura básica que responde en primera instancia al nivel operativo, luego el desarrollo de mecanismos sobre los cuales las organizaciones coordinan sus actividades, posteriormente los parámetros que determinan para diseñar dichas estructuras y por último las contingencias o factores situacionales que determinan sus actuaciones.

Con el fin de diagnosticar el desarrollo empresarial de la asociación Cesoles se aplicó un instrumento diagnóstico situacional cuyo resultado se presenta en forma de gráfico consolidado de acuerdo con las respuestas aportadas por cada una de las personas entrevistadas, que para el caso práctico se realizó a cinco personas de cargos administrativos y de liderazgo de proyectos de la Asociación Cesoles que corresponde a la muestra determinada de acuerdo con la

metodología; líderes docente, gestor cultural, agente educativo, coordinador administrativo y financiero y coordinador pedagógico.

De la misma manera se identifica un resultado para cada una de las variables planteadas en el diagnóstico y que permitirán identificar el nivel de frecuencia con el que se cumple cada criterio dentro de la variable y de acuerdo con la percepción del grupo entrevistado, permitiendo identificar las prácticas del equipo frente al desarrollo empresarial y determinar las acciones que deben implementarse para alcanzar una dinámica empresarial de innovación social.

Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados de las siete variables consolidadas con el fin de tener un primer resultado general, encontrando que la variable con más alta calificación es la interacción social con los beneficiarios con 16 puntos que indican que se cumple la mayoría de las veces. Se identifica que las variables que requieren mayor intervención son las relacionadas con estructura de costos y la incidencia de factores externos esta última sobre todo porque cuenta con criterios con una calificación de 3 puntos en la escala de no cumple. La escala con mayor calificación 20 puntos cumple de vez en cuando se representa también en la interacción social con los beneficiarios.

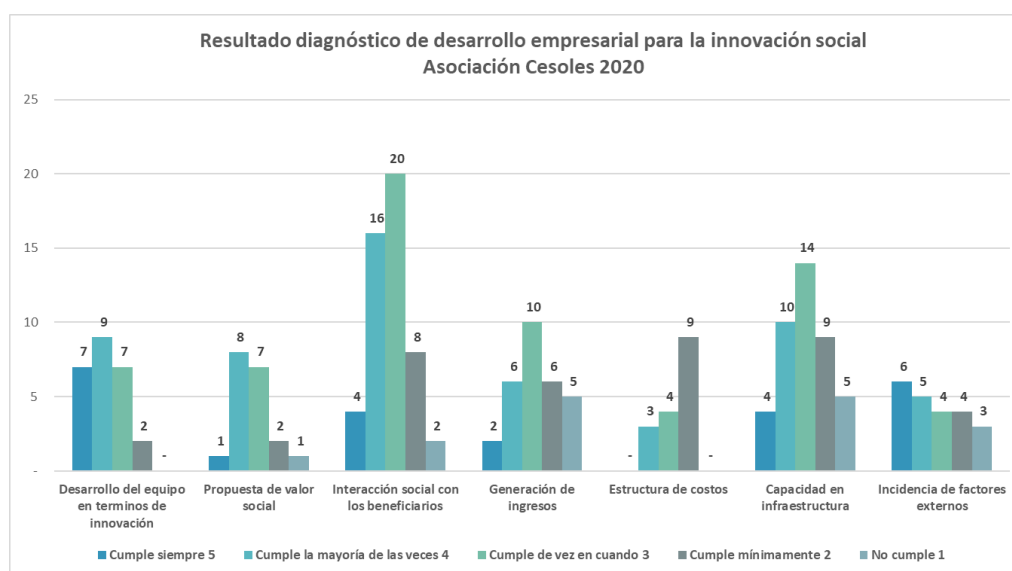


Grafico 1 Resultado diagnóstico consolidado de desarrollo empresarial para la innovación social, (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 1 Desarrollo del equipo en términos de Innovación

Variable 1 - Desarrollo del equipo en términos de innovación	5	4	3	2	1
	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
Habilidades para identificar problemas involucrando gran cantidad de elementos para crear soluciones innovadoras	0	2	2	1	0
Propone soluciones innovadoras que superan las alternativas existentes o mejoran las actuales de forma definitiva	0	1	3	1	0
Es optimista frente a los problemas y tiene una mentalidad conectada con mejorar o crear nuevas alternativas para resolver necesidades	3	2	0	0	0
Diseña y formula preguntas identificando las limitaciones de forma disruptiva direccionando resultados a nuevas respuestas	0	3	2	0	0
Cuenta con una gran capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios para la búsqueda de soluciones innovadoras, obteniendo resultados	4	1	0	0	0
Total Variable	7	9	7	2	0

Tabla 3 Resultado diagnóstico variable 1 Desarrollo del equipo en términos de innovación, (Asociación Cesoles, 2020)

De acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de las personas entrevistadas con relación a la variable 1 desarrollo del equipo en términos de innovación, se destaca una puntuación total de 9 para la escala cumple la mayoría de las veces con el criterio diseña y formula preguntas identificando las limitaciones de forma disruptiva direccionando resultados a nuevas respuestas, con 3 puntos; para los criterios: es optimista frente a los problemas y tiene una mentalidad conectada con mejorar o crear nuevas alternativas para resolver necesidades y habilidades para identificar problemas involucrando gran cantidad de elementos para crear soluciones innovadoras, 2 personas indican que se cumple la mayoría de las veces. Es importante destacar que el siguiente puntaje con un total de 7 en la escala de cumple siempre está definido principalmente por el criterio cuenta con una gran capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios para la búsqueda de soluciones innovadoras con un puntaje de 4; seguido por, es optimista frente a los problemas y tiene una mentalidad conectada con mejorar o crear nuevas alternativas para resolver necesidades con un puntaje de 3; para la escala cumple de vez en cuando tiene un total de 7 puntos en este caso el criterio con mayor asignación corresponde a proponer soluciones innovadoras que superan las alternativas existentes o mejoran las actuales de forma definitiva con un total de 3 puntos de acuerdo con la percepción de las personas entrevistadas. En la entrevista además se pudo

identificar que en general el equipo de la Asociación Cesoles se percibe fortalecido en su trabajo centrado en los beneficiarios, por su alto sentido social y de pertenencia que los ha llevado a la búsqueda permanente de soluciones para la comunidad, las personas entrevistadas además refieren que es importante adoptar métodos y herramientas que les permitan potenciar dichas capacidades (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 2 propuesta de valor social

Variable 2 - Propuesta de valor social	5	4	3	2	1
	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
Identifica claramente los segmentos de beneficiarios y sus necesidades no satisfechas	1	4	0	0	0
Las propuestas de valor responden a las necesidades no satisfechas de los beneficiarios	0	2	3	0	0
El desarrollo de los productos y servicios actuales resuelven las necesidades no satisfechas de los beneficiarios de forma integral	0	2	3	0	0
Cuenta con indicadores que le permitan medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios con relación a sus necesidades más apremiantes	0	0	1	2	1
Total Variable	1	8	7	2	1

Tabla 4 Resultado diagnostico variable 2 propuesta de valor, (Asociación Cesoles, 2020)

La segunda variable es la propuesta de valor social, de acuerdo con las personas entrevistadas es una variable que en general cumple la mayoría de las veces con un puntaje total de 8 en razón a que tiene claramente definido los segmentos de mercado dado su trabajo permanente con la comunidad, en segundo lugar, se encuentra la escala cumple de vez en cuando con una valoración total de 7, dada principalmente por dos criterios, primero las propuestas de valor responden a las necesidades no satisfechas de los beneficiarios y segundo el desarrollo de los productos y servicios actuales resuelven las necesidades no satisfechas de los beneficiarios de forma integral, cada uno con una valoración de 3 respectivamente, esto evidencia que aun cuando se han identificado los segmentos de beneficiarios de vez en cuando se cumple con las expectativas y se resuelven las

necesidades insatisfechas a partir de una oferta de productos y servicios orientada a responder esta demanda. Es importante destacar además que en este resultado el criterio correspondiente a cuenta con indicadores que le permitan medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios con relación a sus necesidades más apremiantes, tiene una baja calificación en la escala de los rangos cumple de vez en cuando 1, mínimamente 2 y no cumple 1, se evidencia una percepción desfavorable por parte del equipo entrevistado hacia este criterio el cual es fundamental para medir los resultados de la gestión en términos de propuesta de valor social que encaje con las necesidades de los beneficiarios (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 3 Interacción social con los beneficiarios

Variable 3 -Interacción social con los beneficiarios	5	4	3	2	1
	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
El nivel de deserción de los beneficiarios en los programas es bajo	1	1	1	2	0
Implementa de manera frecuente estrategias para captación de nuevos beneficiarios	0	0	4	1	0
Cuenta con canales de distribución y comunicación suficientes y efectivos para la entrega de productos y servicios a los beneficiarios	0	2	2	1	0
Los canales permiten establecer un contacto permanente con los beneficiarios	1	2	2	0	0
Los beneficiarios pueden acceder fácilmente a los canales existentes	0	3	2	0	0
Los canales existentes se encuentran perfectamente integrados	0	1	3	1	0
Los canales existentes se adecuan a cada uno de los segmentos de beneficiarios	0	1	3	0	1
Los niveles de relacionamiento se han definido de acuerdo con las necesidades de cada segmento de beneficiarios	0	2	0	2	1
Los canales de relacionamiento actuales permiten desarrollar una estrecha relación con los beneficiarios	1	1	2	1	0
La marca es reconocida y fuerte para los beneficiarios, la comunidad y el sector	1	3	1	0	0
Total Variable	4	16	20	8	2

Tabla 5 Resultado diagnóstico variable 3 interacción social con los beneficiarios, (Asociación Cesoles, 2020)

La tercera variable corresponde a la interacción social con los beneficiarios, en este aspecto las respuestas de las personas entrevistadas evidencian que las actividades necesarias para alcanzar este desarrollo se cumple de vez en cuando con una puntuación total de 20, principalmente en

aspectos relacionados con implementación frecuente de estrategias de captación de nuevos beneficiarios, seguido por la existencia de canales perfectamente integrados y los canales adecuados a las necesidades de los beneficiarios, para la escala de valoración cumple la mayoría de las veces con un puntaje total de 16, los entrevistados perciben que la marca es reconocida a nivel de beneficiarios, aliados y comunidad en general, así mismo como el acceso a canales ya existentes para los beneficiarios. Los resultados relacionados con la escala donde se cumple mínimamente tiene una calificación total de 8 una cifra representativa para los criterios el nivel de deserción de los beneficiarios en los programas es bajo y los niveles de relacionamiento se han definido de acuerdo con las necesidades de cada segmento de beneficiarios. De acuerdo con la opinión del grupo entrevistado se puede decir que hay un cierto nivel de desarrollo en los procesos de canales y relacionamiento pero que no se adaptan o cumple por completo con las necesidades de los clientes, o cual tiene una correspondencia con el resultado de la variable 2 propuesta de valor, donde no es suficiente identificar a los segmentos beneficiarios sino hacer un trabajo de encaje entre las necesidades y la oferta de productos y servicios que luego se conectan a través de canales y procesos de relacionamiento (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 4 Generación de ingresos

Variable 4 - Generación de ingresos	5	4	3	2	1
	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
Los ingresos son predecibles	0	1	3	1	0
Las fuentes de ingresos son frecuentes, generando un flujo de caja constante	0	1	4	0	0
Percibe ingresos antes de ejecutar los gastos	2	3	0	0	0
Cuenta con fuentes de ingresos diversificadas	0	1	0	2	1
Las fuentes de ingresos actuales son sostenibles	0	0	3	1	1
Cuenta con fuentes de ingresos propias que no dependen de donaciones o programas externos	0	0	0	2	3
Total Variable	2	6	10	6	5

Tabla 6 Resultado diagnóstico variable 4 generación de ingresos, (Asociación Cesoles, 2020)

Con relación a la cuarta variable generación de ingresos, las personas entrevistadas consideran que en general se cumple de vez en cuando con un puntaje total de 10 principalmente para el criterio que determina si las fuentes de ingresos son frecuentes y generan un flujo de caja constante con 4 puntos, de la misma forma ocurre para el criterio relacionado con que las fuentes de ingresos actuales son sostenibles con 3 puntos, la combinación de este resultado indica que existe una amenaza que aunque no es constante puede afectar de manera significativa mantener de manera constante un flujo caja y que los ingresos sean sostenibles a lo largo del tiempo. Para la escala de cumple la mayoría de las veces con un puntaje total de 6, el criterio de mayor relevancia es percibe ingresos antes de ejecutar los gastos con 3 puntos a lo que además el grupo de personas entrevistadas complementaron que teniendo en cuenta que los ingresos llegan por medio de donaciones que ya están establecidas permite que los gastos sean estructurados de acuerdo a esta disponibilidad; en la escala cumple mínimamente con una calificación total de 6 puntos se destacan dos criterios; cuenta con fuentes de ingresos diversificadas con 2 puntos y cuenta con fuentes de ingresos propias que no dependen de donaciones o programas externos con 2 puntos igualmente, estas opiniones denotan la necesidad de diversificar en nuevas fuentes de ingresos y adicionar algunas propias lo que se logra a partir del desarrollo de un modelo de negocio con el componente de generación de ingresos asociado a una oferta de valor (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 5 Estructura de costos

Variable 5- Estructura de costos	5	4	3	2	1
	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
Los márgenes obtenidos para reinversión social son elevados	0	0	2	1	0
Los costos son predecibles	0	1	1	1	0
La estructura operativa es rentable y esta optimizada	0	1	0	2	0
La estructura de costos se adapta de acuerdo con las exigencias de los beneficiarios y aportantes	0	0	0	4	0
Existen un aprovechamiento de los costos de operación con relación al impacto social	0	1	1	1	0
Total Variable	0	3	4	9	0

Tabla 7 Variable 5 estructura de costos, (Asociación Cesoles, 2020)

En cuanto a la quinta variable estructura de costos, se evidencia una percepción de cumplimiento mínimo de acuerdo con las respuestas de las personas entrevistadas con un puntaje total de 9, principalmente para el criterio relacionado con La estructura de costos se adapta de acuerdo con las exigencias de los beneficiarios y aportantes con 4 puntos, seguida por la estructura operativa es rentable y esta optimizada con un total de 2 puntos, lo que evidencia a través de la opinión de las personas encuestadas que la forma en que se estructura la operación de los procesos empresariales a nivel de costos y rentabilidad no es acorde con las necesidades de los beneficiarios lo que puede representar una debilidad en la palanca de valor de costos y gastos. Para la escala de valoración cumple de vez en cuando se obtuvo una calificación total de 4 puntos donde el criterio los márgenes obtenidos para reinversión social son elevados tiene 2 puntos, este es un criterio relevante teniendo en cuenta que para las entidades sin ánimo de lucro el mayor impacto social se mide a través de este resultado (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 6 Capacidad en infraestructura

Variable 6 - Capacidad en infraestructura	5	4	3	2	1
	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
Es posible predecir la cantidad de recursos requeridos para entregar la oferta de valor a los beneficiarios	0	1	1	1	1
Se cuenta con recursos difíciles de imitar por los competidores	0	0	2	2	0
El uso de los recursos es acorde a lo requerido y garantizando la operatividad de la oferta de valor	0	2	2	0	0

Cuenta con un plan de actividades estratégicas que se ejecuta de manera eficiente	1	0	2	1	1
Las actividades que desarrolla la empresa para llevar la oferta de valor a los clientes es difícil de imitar por los competidores	2	1	1	1	0
Existen estándares para medir el resultado de las actividades y garantizar su calidad	0	2	0	1	2
Las actividades realizadas tienen un equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa	0	0	3	1	1
Desarrolla estrategias para mantener y mejorar las relaciones con aliados y/o socios estratégicos	1	1	2	1	0
Se ha especializado en ciertos procesos y cuenta con aliados estratégicos cuando es necesario	0	3	1	1	0
Total Variable	4	10	14	9	5

Tabla 8 Variable 6 Capacidad en infraestructura, (Asociación Cesoles, 2020)

Los resultados obtenidos para la variable número 6 capacidad en infraestructura, las personas entrevistadas opinan que se cumple de vez en cuando con una calificación de 14 puntos, los criterios relacionados con mayor incidencia son en primera medida con 3 puntos las actividades realizadas tienen un equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa, este es un criterio fundamental para Cesoles en la medida que sus procesos se impulsan en gran medida por colaboradores externos y la misma comunidad, en cuanto a los criterios se cuenta con recursos difíciles de imitar por los competidores, el uso de los recursos es acorde a lo requerido y garantizando la operatividad de la oferta de valor y cuenta con un plan de actividades estratégicas que se ejecuta de manera eficiente obtienen 2 puntos respectivamente, lo que denota que aun cuando existe una estructura esta puede no estar operando de manera que pueda agregar valor a los beneficiarios; a seguir encontramos la escala de valoración cumple la mayoría de las veces con un puntaje total de 10, el criterio con un total de 3 puntos es se ha especializado en ciertos procesos y cuenta con aliados estratégicos cuando es necesario, seguido por el uso de los recursos es acorde a lo requerido y garantizando la operatividad de la oferta de valor y existen estándares para medir el resultado de las actividades y garantizar su calidad con 2 puntos respectivamente; en cuanto a este resultado es importante resaltar que un aspecto fuerte para Cesoles es la relación de confianza que tiene con los aliados estratégicos y beneficiarios, aunque el grupo opina que es importante fortalecer la medición y estandarización de los procesos (Asociación Cesoles, 2020).

Variable 7 Incidencia de factores externos

Variable 7 - Incidencia de factores externos	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

	Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple
Eventualmente tendría productos y servicios sustitutos disponibles	0	2	1	1	0
La empresa puede continuar si las fuentes de ingresos actuales desaparezcán en el futuro cercano	2	0	0	1	2
Tiene previsto que costos podrían aumentar más rápido que los ingresos percibidos	0	0	0	2	1
Las actividades principales para el desarrollo de la oferta de valor dependen en gran medida de aliados externos	4	0	1	0	0
Los beneficiarios prefieren la oferta de la empresa en lugar que la de los competidores	0	3	2	0	0
Total Variable	6	5	4	4	3

Tabla 9 Resultado diagnostico variable 7 incidencia de factores externos, Asociación Cesoles

Por último, se presentan los resultados para la variable siete, incidencia en factores externos con la mayor calificación de 6 puntos para la escala cumple siempre, el grupo entrevistado indica que con relación al criterio las actividades principales para el desarrollo de la oferta de valor depende en gran medida de aliados externos se cumple siempre con una puntuación total de 4, seguido por el criterio la empresa puede continuar si las fuentes de ingresos actuales desaparezcán en el futuro cercano con 2 puntos, en este sentido podría decirse que existe una amenaza frecuente al depender de terceros para garantizar una oferta de valor, una de las principales características de la innovación social es precisamente que esta se encuentra en el ADN de la empresa y se fortalece a través de los aliados externos (Ostelwalder & Pigneur, 2011); en la escala cumple la mayoría de las veces se encuentra el criterio con una puntuación de 3 los beneficiarios prefieren la oferta de la empresa en lugar que la de los competidores, seguido del criterio eventualmente tendría productos y servicios sustitutos disponibles con 2 puntos, de acuerdo con la opinión de los encuestados hay un nivel de preferencia por la marca Cesoles y en dado caso es viable tener productos sustitutos que puedan atender nuevas demandas de los beneficiarios fidelizados; para la escala cumple de vez en cuando se obtiene un puntaje total de 4, con el criterio, tiene previsto que costos podrían aumentar más rápido que los ingresos percibidos calificado por 2 personas; así mismo la escala de calificación cumple mínimamente tiene un puntaje de 4, con el criterio la empresa puede continuar si las fuentes de ingresos actuales desaparezcán en el futuro cercano con 2 puntos, considerar esta variables en esta escala puede representar un riesgo en el corto plazo

sobre todo porque existe una dependencia de terceros en la generación de ingresos y no se cuenta con una estructura de costos y gastos optimizada que permita resistir la falta de ingresos en determinado momento, de acuerdo con lo indicado por parte del equipo Cesoles a través de la entrevista. Finalmente se evidencia una puntuación importante en la escala de valoración no cumple con 3 puntos y está asociada principalmente al criterio la empresa puede continuar si las fuentes de ingresos actuales desaparezcán en el futuro cercano con 2 puntos, un resultado que requiere una estrategia contundente si se pretende dar continuidad, sostenibilidad y crecimiento a la empresa (Asociación Cesoles, 2020).

Capítulo II Diseño del modelo de negocio de innovación social propuesto

El modelo de negocio de innovación social requerido para la Asociación Cesoles debe responder a las necesidades insatisfechas de la población beneficiaria principalmente en aquellas relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de vulnerabilidad a la que estas poblaciones se enfrentan cotidianamente, también es necesario cumplir con los requerimientos de los donantes, pues es allí donde se encuentra la disponibilidad de ingresos para la ejecución de los programas o proyectos y finalmente es prioritario alcanzar el objetivo social, asegurando la sostenibilidad y el desarrollo empresarial. El punto de partida para el desarrollo del modelo de negocio de innovación social está basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico de desarrollo empresarial y las diferentes metodologías contrastadas en el marco teórico.

Para el diseño del modelo de negocio de innovación social se han definido una serie de variables a las que se les denominará componentes los cuales permitirán determinar las estrategias para la innovación social, tomando como referencia el modelo canvas propuesto por (Ostelwalder & Pigneur, 2011) y la metodología design thinking desarrollada por (Brown, 2008).

Componente 1 segmentos

Existen diferentes tipos de segmentos de acuerdo con lo planteado por (Ostelwalder & Pigneur, 2011), mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales (o mercados multilaterales); de acuerdo con el resultado obtenido para la Asociación Cesoles se logra identificar que el negocio se desarrolla en un mercado segmentado;, el cual para el caso de estudio se denomina beneficiarios y se establece

a partir de variables geográficas y psicográficas, las cuales se describen a continuación: la población que atiende la Asociación Cesoles se encuentra ubicada en la comuna 18 al sur-occidente de la ciudad de Cali, específicamente en la Ladera de Los Chorros, donde se encuentran los sectores de “La Esperanza”, “Las Minas”, “La Cruz”, “Oasis”, “El Camino del Minero”, “Alto Nápoles”, “Altos Los Chorros”; es un territorio cuyo origen fue el asentamiento subnormal o "invasión" de terrenos, situación asociada al desplazamiento forzado por conflicto armado o situaciones de extrema pobreza. A partir de este gran grupo poblacional se determinan tres segmentos para el diseño de productos y servicios el primero conformado por niños, niñas y adolescentes de 2 a 12, el segundo corresponde a Jóvenes de 13 a 25 años y el tercero a Mujeres mayores de 15 años. Por otro lado, y de acuerdo con el modelo de negocio se identifica otro gran segmento que corresponde a las donantes; empresas, fundaciones, universidades y diferentes instituciones del ámbito privado y público, así mismo como ONG con recurso de cooperación internacional (Asociación Cesoles, 2020).

Componente 2 propuesta de valor social

Necesidades insatisfechas identificadas en los segmentos de población beneficiaria

La identificación de necesidades por segmento permite evidenciar los problemas, retos, dolores, expectativas y demás procesos que experimenta el usuario cuando necesita resolverlos, en la siguiente tabla se detallan las necesidades insatisfechas más relevantes para cada uno de los segmentos (Brown, 2008).

Segmento niños, niñas y adolescentes	Segmento jóvenes	Segmento mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar valores y sistema de creencias positivas • Desarrollar sus destrezas personales para la vida • Fortalecer vínculos y relaciones familiares • Falta de atención y protección por parte de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un proyecto de vida que mejore su calidad de vida • Aportar a la economía familiar • Responder a un sistema educativo inadecuado • Tener empleo formal • Desarrollar el arte como una profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer sus competencias personales y profesionales • Mantener la unión familiar • Ser valorada y reconocida • Crear vínculos de confianza entre mujeres/relación de genero • Educar a sus hijos

<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de antivalores • Modelos de crianza limitantes basados en la idiosincrasia étnica y cultural • Trabajar en lugar de estudiar • Aprendizaje divertido • Tener espacios para actividades lúdicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y apoyo para continuar su formación profesional • Falta de oportunidades laborales • Fortalecer sus competencias personales, superando los modelos negativos de crianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia afectiva y económica de su pareja • Soportar maltrato físico, verbal, psicológico, emocional • Creencias y esquemas mentales negativos • Baja iniciativa para emprender otros roles sociales
---	--	---

Tabla 10 Necesidades insatisfechas en los segmentos población beneficiaria, Asociación Cesoles

Productos y servicios para los beneficiarios por segmentos

El desarrollo de productos y servicios se presentan como la solución a las problemáticas o necesidades insatisfechas de clientes y beneficiarios teniendo en cuenta todos los procesos que los beneficiarios o clientes deben superar para suplirlas (Dinngo, 2020).

Segmento niños, niñas y adolescentes	Segmento jóvenes	Segmento mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de experiencias artísticas (orientado al desarrollo de destrezas personales, valores y vínculos familiares) • Biblioteca comunitaria lúdica y creativa, uso de lenguajes expresivos (literatura, arte, juegos y exploración del medio) • Atención integral para la primera infancia con la ruta para la vida (Técnicas PNL para niños) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta para fortalecer el proyecto de vida personal y profesional (Orientar en herramientas para cambiar factores limitantes) • Ruta para el desarrollo de emprendimientos enfocados en los talentos y sueños de los jóvenes (Formación y orientación en saberes para el emprendimiento) • Crear la comunidad joven Cesoles para la cooperación y el trabajo social a través del uso de las TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa mujer emprendedora (Desarrollar emprendimientos desde casa para generación de ingresos familiares) • Orientación laboral y vocacional (Técnicas de PNL y coaching) • Programa restablezco mi valor como mujer (espacios terapéuticos y sanadores con técnicas y herramientas innovadoras)

--	--	--

Tabla 11 Productos y servicios para beneficiarios por segmento, Asociación Cesoles

Propuesta de valor para los donantes: Incrementar la rentabilidad social a través del diseño e implementación de programas que transforman la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables brindando nuevas y mejores oportunidades (Asociación Cesoles, 2020).

Propuesta de valor segmentos niños, niñas y adolescentes: Desarrollar destrezas personales para la vida afianzando los valores y vínculos familiares (Asociación Cesoles, 2020).

Propuesta de valor segmento jóvenes: Crear oportunidades para el desarrollo del proyecto de vida personal y opciones para la generación de ingresos (Asociación Cesoles, 2020).

Propuesta de valor segmento mujeres: Restablecer el valor de la mujer a través del fortalecimiento de sus competencias personales y profesionales, logrando la independencia económica y priorizando por la unión familiar (Asociación Cesoles, 2020).

Componente 3 Interacción social con los beneficiarios y clientes

La interacción social se logra a partir de la generación de estrategias que permitan conectar a los beneficiarios y clientes con la propuesta de valor, básicamente se debe propender por generar procesos claves de relacionamiento y la identificación de canales que permitan garantizar la entrega de productos y servicios a los segmentos seleccionados, para el caso de la Asociación Cesoles los productos y servicios se desarrollan como programas sociales con componentes de innovación, en la siguiente tabla se diseñan las estrategias de relacionamiento y canales para cada uno de los segmentos identificados (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Segmento	Estrategia de relacionamiento	Estrategia Canales
Niños, niñas y adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal a través del personal experto de la Asociación Cesoles Interactuar con las comunidades familiares profundización de relaciones con visitas y espacios 	<ul style="list-style-type: none"> Atención integral para la primera infancia, canal indirecto a través del operador de ICBF Escuela de experiencias artísticas, directa en instalaciones de la Asociación Cesoles. Biblioteca comunitaria lúdica y creativa, directo en instalaciones de la Asociación Cesoles

	colaborativos con las familias por parte del personal experto de la Asociación Cesoles	
Jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal a través de profesionales expertos en orientación ocupacional, herramientas PNL y emprendimiento • Interacción a través de las comunidades establecidas de manera natural por los jóvenes • Publicidad de alto impacto en redes sociales • Creación colaborativa, trabajando con los jóvenes en nuevas propuestas e iniciativas hacia el emprendimiento de economía naranja, social y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta de fortalecimiento del proyecto de vida personal y profesional, canal directo en las instalaciones Cesoles y a través de medios virtuales • Ruta para el desarrollo de emprendimientos través de canal mixto; directo en las instalaciones de Cesoles e indirecto a través de la articulación con el ecosistema de emprendimiento de Cali que vincula a diferentes entidades para promover el desarrollo y fortalecimiento del capital emprendedor.
Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal especializada • Convocatorias masivas en sitios y zonas estratégicas del sector • Interacción a través de las comunidades establecidas de manera natural por las mujeres del sector • Creación de una red de mujeres a través de las líderes naturales del sector y visitas por zonas • Publicidad en sitios estratégicos con información de alto valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa mujer emprendedora, directo en las instalaciones de Cesoles e indirecto a través de la articulación con el ecosistema de emprendimiento de Cali que vincula a diferentes entidades para promover el desarrollo y fortalecimiento del capital emprendedor. • Orientación laboral y vocacional, directo en las instalaciones de Cesoles y a través de medios virtuales. • Programa restablezco mi valor como mujer, canal directo en instalaciones de Cesoles.
Aportantes	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personal exclusiva a través del personal administrativo especializado • Cocreación colectiva con aliados estratégicos para proyectos de cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Directo en las instalaciones de la Asociación Cesoles y virtuales a través de herramientas de conexión grupales.

	<ul style="list-style-type: none"> Publicaciones a través de redes sociales con información de alto impacto para atraer donantes a través de redes sociales 	
--	--	--

Tabla 12 Interacción social con beneficiarios y clientes, relacionamiento y canales, Asociación Cesoles

Componente 4 generación de ingresos

Para la generación de ingresos la Asociación Cesoles define el modelo de monetización que busca diversificar la forma de atraer ingresos, manteniendo un flujo de caja constante y garantizando la sostenibilidad en el tiempo (Ostelwalder & Pigneur, 2011).

Donaciones: Aportaciones de dinero en efectivo por parte de entidades y personas naturales para dar continuidad a la labor social y programas de la Asociación Cesoles

Recursos de cooperación internacional: A través de la participación en convocatorias con entidades locales, nacionales e internacionales postulando los programas desarrollados para cada segmento de beneficiarios según los términos de referencia.

Intraemprendimientos: A través de actividades que permitan la generación de ingresos como pulgueros, capacitaciones en alianzas con instituciones educativas y emprendimientos que se puedan generar con las comunidades para el beneficio de grupos poblacionales.

Componente 5 estructura de costos

La Asociación Cesoles requiere implementar estrategias para lograr una estructura de costos rentable y que se adapte a las necesidades de beneficiarios y clientes, para ello es necesario identificar costos fijos y variables, estableciendo indicadores para medir los resultados con el fin de optimizarlos para mejorar el margen de rentabilidad e incrementar la palanca de valor costos en el impacto social (García S, 2009).

Costos variables	Costos Fijos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Honorarios profesionales expertos para el desarrollo de programas Materiales para procesos lúdico y pedagógicos 	Costos sostenimiento espacios locativos, mantenimientos, impuestos y servicios públicos Salarios y prestaciones del personal administrativo y operativo	Margen de contribución por programas Capital de trabajo empleado Flujo de caja

<ul style="list-style-type: none"> • Equipos audiovisuales • Salones y espacios para los programas de intervención • Alimentación para grupos y personal en el desarrollo de actividades 	Publicidad	
---	------------	--

Tabla 13 Clasificación estructura de costos Asociación Cesoles, Asociación Cesoles

Componente 6 actividades estratégicas y gestión de recursos

Para el diseño de este componente se tienen en cuenta dos procesos fundamentales, las actividades estratégicas y la optimización de recursos, este componente es el que orienta las acciones estratégicas para garantizar la viabilidad operativa del modelo de negocio de innovación social y centra una ruta de acciones concretas alineadas a los recursos disponibles con el fin de reducir desperdicios de los recursos disponibles y sustentar la oferta de valor (Jones & Womack, 2012)

Actividades estratégicas	Gestión de recursos
Trabajo social centrado en la población con más altos niveles de vulnerabilidad	Estudios de población con indicadores de línea base Personal especializado en trabajo social con comunidades de la zona
Incidencia social positiva en el territorio	Campañas de socialización Interacción con grupos de comunidades Medición impacto mejoramiento calidad de vida de los segmentos beneficiarios
Relaciones de confianza y estratégicas con los aliados	Reinversión de recursos sociales Medición impacto mejoramiento calidad de vida de los segmentos beneficiarios Alianzas para ampliar cobertura en los programas
Efectividad en la obtención y gestión de recursos	Desarrollo de nuevos programas Cantidad de población impactada de forma positiva con los programas Procesos para la generación de ingresos para los segmentos de mercado
Prácticas favorables para el talento humano	Desarrollo competencias profesionales y personales de los equipos de trabajo

	Liderazgo en el desarrollo de programas Fortalecer el trabajo colaborativo interdisciplinario para el desarrollo de innovación
--	---

Tabla 14 Actividades estratégicas y de gestión de recursos, Asociación Cesoles

Componente 7 incidencia de los factores externos

Generación de productos y servicios sustitutos: incentivar intraemprendimientos con el apoyo de la comunidad en temas de reciclaje y economía naranja.

Dependencia de aliados externos en actividades principales asociadas a la oferta de valor: Desarrollo de programas con recursos de cooperación que garantice la administración directa de recursos y gestión de la contratación.

Competitividad: Implementar estrategias que permitan el desarrollo de una ventaja competitiva utilizando la menor cantidad de recursos, de acuerdo con el autor (Kim & Mauborgne, 2005), las empresas deben tener como objetivo la incrementar su valor y reducir costos de forma simultánea y además con el propósito de abarcar nuevos mercados no explorados, en este sentido la Asociación Cesoles amplía su mercado a los segmentos mujeres y jóvenes aprovechando la capacidad instalada y agregando valor al desarrollar programas centrados en las necesidades insatisfechas de esas poblaciones.

En la actualidad la Asociación Cesoles ha desarrollado su negocio en respuesta a los requerimientos primordiales en temas operativos, administrativos y financieros, a continuación, se presenta la versión del modelo empresarial actual en el diseño propuesto, lo que permitirá contrastar las mejoras propuestas a partir de esta investigación.

Modelo de negocio actual

Componente 1 segmento de mercado

En este sentido se toma como punto de partida la población que la Asociación Cesoles describe dentro de sus beneficiarios y que corresponde a la Ladera de Los Chorros, donde se encuentran los sectores de “La Esperanza”, “Las Minas”, “La Cruz”, “Oasis”, “El Camino del Minero”, “Alto Nápoles”, “Altos Los Chorros”, aquí atiende dos tipos de beneficiarios, el primero conformado por niños, niñas y adolescentes de 2 a 12 y el segundo corresponde a

Jóvenes de 13 a 25 años. (Asociación Cesoles, 2020). Es preciso aclarar que aun cuando la Asociación tiene claro cuál es la población que atiende, no tiene identificado el tipo de segmento ni su descripción.

Componente 2 propuesta de valor

No tiene definida una propuesta de valor general ni por segmentos

Componente 3 Interacción social con los beneficiarios y clientes

Segmento	Estrategia de relacionamiento	Estrategia Canales
Niños, niñas y adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal a través del personal experto de la Asociación Cesoles 	<ul style="list-style-type: none"> Atención integral para la primera infancia, canal indirecto a través del operador ICBF
Jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal a través del personal experto de la Asociación Cesoles 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades para ocupación del tiempo libre, directo en las instalaciones de Cesoles
Mujeres	No está desarrollado	No está desarrollado

Tabla 15 Componente 3 Interacción social con los beneficiarios actual, (Asociación Cesoles, 2020)

Componente 4 generación de ingresos

Donaciones: Aportaciones de dinero en efectivo por parte de entidades y personas naturales para dar continuidad a la labor social y programas de la Asociación Cesoles

Recursos de cooperación internacional: Actualmente solo cuenta con un recurso de este tipo con la entidad Mísean Cara de Irlanda, quienes brindan un apoyo específico al programa de atención a la primera infancia para gastos de operación.

Componente 5 estructura de costos

Costos variables	Costos Fijos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios para el personal docente • Equipos audiovisuales • Salones y espacios para los programas de intervención • Alimentación para grupos y personal en el desarrollo de actividades 	Costos sostenimiento espacios locativos, mantenimientos, impuestos y servicios públicos Salarios y prestaciones del personal administrativo y operativo Publicidad	No cuenta con indicadores de seguimiento

Tabla 16 Componente 5 estructura de costos actual, (Asociación Cesoles, 2020)

Componente 6 Actividades estratégicas y gestión de recursos

Actualmente la asociación Cesoles no ha identificado las actividades estratégicas, por el contrario, el personal está dedicado a una serie de tareas que responde a mínimos requeridos para la operación de la atención a la primera infancia, biblioteca y espacios con jóvenes

Componente 7 Incidencia en los factores externos

Generación de productos y servicios sustitos: No tiene un proceso para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios que agreguen valor a los beneficiarios y clientes.

Dependencia de aliados externos en actividades principales asociadas a la oferta de valor: Al no tener una oferta de valor se limita el desarrollo de estrategias asociadas con aliados externos que ayuden a potenciar el impacto en beneficiarios y clientes.

Competitividad: No cuenta con estrategias para el desarrollo competitivo en el sector.

Capítulo III proceso de implementación del modelo de negocio de innovación social

El modelo de negocio de innovación social es una herramienta gerencial que permite a las empresas alcanzar metas y niveles de competitividad en el mercado, para ello se hace necesario desarrollar un proceso que permita su implementación exitosa, de acuerdo con (Galbraith, 1973) las empresas deben sincronizar cinco áreas fundamentales:

Dirección: La empresa debe tener claros los objetivos estratégicos lo que a su vez debe alinearse con el modelo de negocio, de esta forma se garantiza que las estrategias propuesta en el modelo no son una tarea adicional para el equipo, sino que se convierte en una herramienta

poderosa para el logro de las metas organizacionales y da línea para que las acciones y recursos propios del plan estratégico se centren en resultados que agregan valor.

Poder: En este proceso es fundamental que la empresa revise la estructura organizativa, la cual debe propender por el desarrollo de un equipo interdisciplinario para la aportación de ideas, preferiblemente como lo expone (Brown, 2008) personas con características asociadas al pensamiento de diseño; empáticas, observadoras, con habilidades para identificar problemas de manera integral, optimistas, dispuestas y con capacidad para el trabajo colaborativo. En este ejercicio también es importante estructurar funciones que garanticen las estrategias de relacionamiento y canales las cuales pueden ser generadas por colaboradores de la empresa o terceros.

Información: Se recomienda que la empresa evalúe los flujos de información, procesos y trabajo que requiere el modelo de negocio, es posible que en este aspecto deba incorporarse ciertas tecnologías para el manejo de la información como CRM, implementar rutas para el control de actividades, cronogramas y espacios para el seguimiento de tareas y equipos.

Motivación: El equipo de trabajo es un elemento fundamental para los resultados de innovación en el modelo de negocio, la ejecución de los productos y servicios están asociados a las tareas y procesos que desarrollan los colaboradores, en ese sentido se hace necesario la creación de un sistema de recompensas del modelo de negocio que permita motivar a los empleados y mantener en continuo progreso la implementación de las estrategias, es importante además generar espacios de participación colaborativa, brindar capacitación y oportunidades de crecimiento para el equipo.

Habilidades y Mentalidad: La empresa debe identificar el tipo de personas y conocimientos que requiere el modelo de negocio de innovación social, cuál debe ser la mentalidad del equipo y que conocimientos técnicos son necesarios para la oferta de valor. De acuerdo con (Brown, 2008) desde la perspectiva de la innovación social las personas que integran el equipo deben tener una postura de pensadores de diseño involucrándose desde el inicio del proceso de innovación, personas con un enfoque centrado en las personas, con capacidad para la implementación de técnicas y métodos de indagación que permitan profundizar en las necesidades de los clientes, tener una disposición permanente para procesos de experimentación rápida, creación de

prototipos y con dinámicas que permitan la interacción con usuarios, deben tener una alta capacidad para hacer seguimiento del progreso a través de indicadores que permitan medir tiempo y cantidad de interacciones entre los usuarios y la oferta de valor, ser proactivos en la búsqueda permanente de ayuda externa, expandiendo el ecosistema de innovación a través de la cocreación con usuarios, clientes y consumidores obteniendo el máximo provecho de las redes para incrementar la capacidad de los equipos de innovación.

Conclusiones

Después de realizar el proceso diagnóstico se evidencia la necesidad de fortalecer diferentes variables que permitan la Asociación Cesoles reducir el nivel de riesgo e incertidumbre relacionadas con la generación de nuevos ingresos, mejores prácticas en gestión y optimización de recursos y el desarrollo de programas con generación de valor para las poblaciones más vulnerables que Cesoles atiende y las que potencialmente podría incluir en nuevas propuestas.

Por otro lado, el análisis documental y de otras experiencias aclara que la falta de estructura de un modelo de negocio limita el campo de acción en términos de relacionamiento, creación de soluciones innovadoras, desarrollo de fórmulas de monetización para la generación de ingresos y la construcción de estrategias orientadas a encaminar recursos, actividades y alianzas en oportunidades de crecimiento y escalabilidad, que permitan responder a los retos que enfrentan hoy las empresas y en especial aquellas cuya labor es totalmente social.

Para la creación de innovación social además de la estructura operativa es indispensable el desarrollo del equipo humano, componente fundamental para la generación de ideas y propuestas de solución diferenciadoras, quienes además conectan con el usuario creando canales de relacionamiento que permitan asegurar el encaje entre las necesidades insatisfechas y la oferta de productos y servicios, para este desarrollo es necesario la implementación de las metodologías propuestas tanto en el diseño del modelo de negocio como en el proceso de implementación, de tal manera que permitan fortalecer competencias personales y trabajar técnicas que lleven de la mano a los colaboradores en el desarrollo de las estrategias.

Desde el punto de vista organizacional es recomendable que la entidad realice un proceso transversal entre el desarrollo del modelo de negocio de innovación social y la planeación estratégica alineando objetivos con la oferta de valor, actividades claves con metas e indicadores específicos, asignación de recursos orientados a generar resultados con alto impacto social y la adaptación de la estructura organizacional a las nuevas dinámicas con estrategias que mantengan una alta motivación del equipo de trabajo.

El diseño de un modelo de negocio que se ajusta a las necesidades de la organización permite ser un referente de innovación y mejores prácticas, lo que en este ámbito genera oportunidades a largo plazo con el liderazgo en nuevas metodologías de alto impacto que se puedan transferir a

otras entidades, potenciando nuevos aliados estratégicos y el alcance del impacto social a nuevas comunidades.

La implementación de un modelo de negocio de innovación social además abre la posibilidad al desarrollo de intraemprendimientos con un alto componente de responsabilidad social empresarial que permitan en el mediano y largo plazo la generación de ingresos directos para las entidades con más y mejores aportes a programas orientados a resolver las problemáticas de las comunidades más vulnerables, iniciativas que además pueden involucrar actores de las mismas poblaciones creando economías colaborativas y solidarias.

Teniendo en cuenta que el donante o la entidad que aporta recursos de cooperación se convierte en el cliente principal y el beneficiario pasa a ser un simple receptor de los beneficios que define el aportante, es prioridad el diseño de una oferta de valor para quien entrega el recurso pues de esa forma se garantiza la sostenibilidad de proyectos y programas en el largo plazo.

Anexos

Anexo 1 Instrumento diagnostico

El diagnóstico es un instrumento que involucra siete variables a considerar para el desarrollo de un modelo de negocio de innovación social; la variable 1 determina el nivel de desarrollo del equipo en términos de innovación social, la variable 2 evalúa la propuesta de valor social, la variable 3 identifica los niveles y efectividad de la interacción social con los beneficiarios, la variable 4 evalúa las condiciones para la generación de ingresos y sostenibilidad, la variable 5 revisa aspectos relacionados con la estructura de costos, la variable 6 mide la capacidad en infraestructura para responder a la propuesta de valor social y la variable 7 identifica la incidencia en los factores externos en el desarrollo empresarial; para determinar el nivel de desarrollo de cada una de las variables se asigna una escala Likert de 5 puntos y que mide el nivel de desarrollo del modelo empresarial. El instrumento es validado por un profesional en maestría de operaciones y estadística, una profesional en administración de empresas y una profesional en maestría de desarrollo alternativo y solidario.

Diagnóstico de desarrollo empresarial para la innovación social									
El objetivo del instrumento diagnóstico es identificar la dinámica empresarial e impacto social que actualmente tiene la Asociación Cesoles									
Para tal fin se solicita diligenciar el siguiente instrumento teniendo en cuenta la escala de valoración de 5 a 1, donde 5 cumple siempre y 1 no cumple									
Escala de valoración diagnostico –									
5	4	3	2	1					
Cumple siempre	Cumple la mayoría de las veces	Cumple de vez en cuando	Cumple mínimamente	No cumple					
Variable proceso empresarial				5	4	3	2	1	
Variable 1 - Desarrollo del equipo en términos de innovación									
Habilidades para identificar problemas involucrando gran cantidad de elementos para crear soluciones innovadoras									
Propone soluciones innovadoras que superan las alternativas existentes o mejoran las actuales de forma definitiva									
Es optimista frente a los problemas y tiene una mentalidad conectada con mejorar o crear nuevas alternativas para resolver necesidades									
Diseña y formula preguntas identificando las limitaciones de forma disruptiva direccionando resultados a nuevas respuestas									
Variable 2 - Propuesta de valor social									
Cuenta con una gran capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios para la búsqueda de soluciones innovadoras, obteniendo resultados									
Identifica claramente los segmentos de beneficiarios y sus necesidades no satisfechas									
Las propuestas de valor responden a las necesidades no satisfechas de los beneficiarios									
El desarrollo de los productos y servicios actuales resuelven las necesidades no satisfechas de los beneficiarios de forma integral									
Cuenta con indicadores que le permitan medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios con relación a sus necesidades más apremiantes									
Variable 3 -Interacción social con los beneficiarios									
El nivel de deserción de los beneficiarios en los programas es bajo									
Implementa de manera frecuente estrategias para captación de nuevos beneficiarios									
Cuenta con canales de distribución y comunicación suficientes y efectivos para la entrega de productos y servicios a los beneficiarios									
Los canales permiten establecer un contacto permanente con los beneficiarios									
Los beneficiarios pueden acceder fácilmente a los canales existentes									

Los canales existentes se encuentran perfectamente integrados					
Los canales existentes se adecuan a cada uno de los segmentos de beneficiarios					
Los niveles de relacionamiento se han definido de acuerdo con las necesidades de cada segmento de beneficiarios					
Los canales de relacionamiento actuales permiten desarrollar una estrecha relación con los beneficiarios					
La marca es reconocida y fuerte para los beneficiarios, la comunidad y el sector					
Variable 4 - Generación de ingresos					
Los ingresos son predecibles					
Las fuentes de ingresos son frecuentes, generando un flujo de caja constante					
Percibe ingresos antes de ejecutar los gastos					
Cuenta con fuentes de ingresos diversificadas					
Las fuentes de ingresos actuales son sostenibles					
Cuenta con fuentes de ingresos propias que no dependen de donaciones o programas externos					
Variable 5- Estructura de costos					
Los márgenes obtenidos para reinversión social son elevados					
Los costos son predecibles					
La estructura operativa es rentable y esta optimizada					
La estructura de costos se adapta de acuerdo con las exigencias de los beneficiarios y aportantes					
Existen un aprovechamiento de los costos de operación con relación al impacto social					
Variable 6 - Capacidad en infraestructura					
Es posible predecir la cantidad de recursos requeridos para entregar la oferta de valor a los beneficiarios					
Se cuenta con recursos difíciles de imitar por los competidores					
El uso de los recursos es acorde a lo requerido y garantizando la operatividad de la oferta de valor					
Cuenta con un plan de actividades estratégicas que se ejecuta de manera eficiente					

Las actividades que desarrolla la empresa para llevar la oferta de valor a los clientes es difícil de imitar por los competidores					
Existen estándares para medir el resultado de las actividades y garantizar su calidad					
Las actividades realizadas tienen un equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa					
Desarrolla estrategias para mantener y mejorar las relaciones con aliados y/o socios estratégicos					
Se ha especializado en ciertos procesos y cuenta con aliados estratégicos cuando es necesario					
Variable 7 - Incidencia de factores externos					
Eventualmente tendría productos y servicios sustitutos disponibles					
La empresa puede continuar si las fuentes de ingresos actuales desaparecieran en el futuro cercano					
Tiene previsto que costos podrían aumentar más rápido que los ingresos percibidos					
Las actividades principales para el desarrollo de la oferta de valor dependen en gran medida de aliados externos					
Los beneficiarios prefieren la oferta de la empresa en lugar que la de los competidores					

Tabla 178 Diagnóstico procesos empresariales para innovación social, fuente (Ostelwalder & Pigneur, 2011)

Anexo 2 Instrumento para la selección de metodologías del modelo de innovación social

El siguiente instrumento ha sido diseñado para seleccionar las metodologías que se tendrán como referente en el diseño del modelo de negocio de innovación social, para este caso se aplicará una matriz de selección de metodologías diseñada específicamente para modelos de negocio de innovación social; en primera instancia se define el objetivo de selección que en este caso será identificar las metodologías que cumplen con las necesidades requeridas para el diseño del modelo de negocio de innovación social, también se establecerán los criterios de selección basados en los requerimientos del modelo, por último se asigna una puntuación que permita determinar la capacidad de respuesta a cada criterio con el porcentaje de cumplimiento y en relación con la metodología, el rango de selección consiste en seleccionar aquellas metodologías que alcance el nivel de cumplimiento igual o superior al 80% en los criterios, serán las más convenientes para el diseño, cumple se indica con el número 1 y no cumple con el número 0 (Marin Garcia, 2019).

Matriz de selección de metodologías							
El objetivo de esta matriz es seleccionar las metodología que reúnen el 80% de los criterios para el diseño de un modelo de negocio de innovación social							
Criterio	Metodologías						
	Design Thinking	Lean Startup	Teoría U	Jobs to be done	Lienzo	Link	Lean Startup
Desarrolla el nivel de innovación de los equipos de trabajo							
Aporta al fortalecimiento de los procesos de aprendizaje y evolución en los equipos							
Identifica necesidades insatisfechas de los beneficiarios							
Genera ideas innovadoras para posibles soluciones							
Permite la creación de prototipos y productos mínimos viables							

Evalúa el nivel de las soluciones propuestas							
Fortalece la interacción social con los beneficiarios							
Fortalece el vínculo con los aliados estratégicos							
Posibilita la generación de ingresos de diferentes fuentes							
Determina la capacidad operativa para responder a la demanda							
Involucra diferentes actores y sus intereses							
Analiza el impacto con relación al entorno							
Se adapta a las necesidades de la empresa							
Bajo costo de implementación							
Fácil apropiación por parte del equipo de trabajo							
Uso permanente en diferentes contextos							
Se adapta a entidades sin ánimo de lucro con objeto social							
Puntaje Total							
% de Cumplimiento							

Tabla 1899 Matriz de selección de metodologías, fuente (Ostelwalder & Pigneur, 2011)

Anexo 3 Reporte de validación del instrumento diagnostico por parte de profesionales

Revisión Herramienta Diagnostica

Nivel Emprendimiento Social


Profesional: Vivian Rodríguez

Desde mi conocimiento como profesional en Psicología, respecto a bases psicométricas de instrumentos de medición psicotécnica y otros dentro del contexto organizacional y con 7 años de experiencia en sistemas de gestión de calidad, tuve la oportunidad de revisar el instrumento: Herramienta Diagnostica de Emprendimiento Social.

Mis primeras apreciaciones al respecto fueron favorables respecto a la división por categorías y preguntas en cada una de ellas para conocer sobre las variables inmersas en el emprendimiento social; sin embargo, para la calificación en la escala de valoración solo se encontraban tres (3) opciones, dejando así posturas muy dicotómicas y por ello, una de las recomendaciones fue realizar ajuste a la escala de Likert, la cual valida un rango de cinco (5) opciones siendo 1 el de menor frecuencia, menor cumplimiento o menor valor; hasta 5 que valora mayor frecuencia, mayor cumplimiento y por ende mayor valor porcentual.

En general el concepto es favorable.

Revisión realizada por:



Edna Lorena Núñez Bermeo

CC. 38.604.954 de Cali

Psicóloga – Master en Dirección de proyectos

T.P. 115618

Reporte validación instrumento diagnóstico

Fecha: julio de 2020
Presenta el reporte: Jhon Jairo Pérez Ángel
Interesado: Vivian Andrea Rodríguez

Se realiza la validación del instrumento diagnóstico del desarrollo empresarial de la **Asociación Cesoles**, para lo cual se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Revisión de los Requisitos que tiene el instrumento de medición

Este instrumento cumple con función de incluir los objetivos propuesto en el estudio en su elaboración. Además, se le realizaron modificaciones necesarias para cumplir con los objetivos del estudio

Es un instrumento confiable pues arrojará datos y mediciones de acuerdo a la realidad que se pretende conocer, y además consistencia al aplicarse en instrumento en otro momento

Además, se siguieron recomendaciones necesarias para mejorar su confiabilidad como:

No se incluyen preguntas ambiguas, para evitar errores en la medición

Se tienen preguntas suficientes para cada tema a conocer

Se elaboraron instrucciones claras que orienten el llenado o utilización de los instrumentos.

El instrumento se aplicará en condiciones similares para todos los sujetos del estudio

El concepto de validez es claro, el instrumentos tiene medición para los objetivos que se quieren conocer

Por lo tanto, es viable la aplicación de este instrumento para desarrollar el estudio

Cordialmente,



Jhon Jairo Pérez Ángel

Estadístico Universidad del Valle

Especialista en mercado de la Universidad Libre

Cédula 79.415.769 Celular 310-473-83-90 correo Electrónico jjpereza@hotmail.com

Reporte Validación Instrumento Diagnóstico

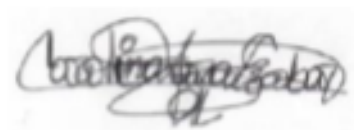
Fecha: septiembre 12 de 2020
Presenta el reporte: Carolina Daza Escobar
Interesada: Vivian Andrea Rodríguez

Se realiza la validación del instrumento diagnóstico del desarrollo empresarial de la **Asociación Cesoles**, para lo cual se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- ✦ Desde la perspectiva empresarial, este instrumento cumple con el objetivo propuesto de recoger toda la información necesaria para verificar en qué estado se encuentra la empresa objeto de estudio.
- ✦ Es confiable porque permite hacer una radiografía general de la empresa.
- ✦ Los resultados que arroja permiten identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas, para así diseñar estrategias de posicionamiento.
- ✦ Evalúa las diferentes áreas de la empresa: ingresos, costos y gastos; la comunicación con el cliente y los beneficios esperados por este; el segmento de mercado y la propuesta de valor ofrecida para el mismo; posicionamiento en el mercado y el lugar que ocupa frente a la competencia.
- ✦ Valora el recurso humano con que cuenta la asociación y las capacidades de este a la hora de generar soluciones innovadoras.

Por todo lo anterior, es viable la aplicación de este instrumento para el desarrollo del estudio.

Atentamente,



Carolina Daza Escobar

Docente – Consultora

Administradora de Empresas con énfasis en Formación de Empresarios

Esp. en Docencia Superior

Esp. en Marketing Estratégico

M. Sc Ciencias de la Organización

Bibliografía

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2019). *Cali como vamos informe anual calidad de vida 2019*. Cali: Alcaldía de Cali.
- Asociación Cesoles, E. i. (agosto de 2020). Diseño del modelo de innovación social. (V. A. Rodriguez, Entrevistador)
- Bettencourt , L. A., & Ulwick, A. W. (2008). Un mapa de innovación centrado en el cliente. *Harvard Business Review*, 86(8), 20-26.
- Boland Jr., R. J., & Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*. Stanford, California: Stanford University Press. Obtenido de <https://community.mis.temple.edu/mis3580sec002fall18/files/2018/07/Managing-as-Designing.pdf>
- Brown, T. (Septiembre de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review America Latina*, 10. Obtenido de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Cajal Corral, A. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor*. Madrid, España: Marge Books .
- Cámara de Comercio de Cali, grupo estudios empresariales y de competitividad. (2020). *Enfque competitivo informe # 124, Balance económico 2019 y perspectivas 2020 Valle del Cauca*. Cámara de Comercio de Cali, Valle del Cauca. Cali: Cámara de Comercio de Cali.
- Carvajal, S. (2017). Referente de Pensamiento eje 1: Creatividad, Desarrollo e Innovación II ¿qué discursos se han construido alrededor de la creatividad, la innovación y el emprendimiento? *Areandina Fundación Universitaria del Area Andina*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1852>
- Cesoles, C. S. (2020). *Nuestros programas*. Obtenido de www.cesoles.org: <https://www.cesoles.org/index.php/es/home-13>

- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Primera ed.). (H. B. Press, Ed.) Estados Unidos.
- Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. (Diciembre de 2005). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure?language=es>
- Clark, T., Ostelwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. (M. Lacey, Ed., & L. Vasquez Cao, Trad.) Barcelona, España: Deusto S.A Ediciones.
- Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2018). Guía Innovación para prosperidad social. *Guía Innovación para prosperidad social*, 18. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Diaz Bravo, L., Torruco Garcia, U., Martinez Hernandez, M., & Varela Ruiz, M. (13 de mayo de 2013). La entrevista recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Dib, A. (2019). *El plan de marketing de una página*. Successwise.
- Dinngo. (2020). *Desing Thinking en Español*. (D. L. S.L., Productor) Obtenido de Aprende, Comparte, Conecta.
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., & Rocha, D. (Junio de 2016). Innovación social en America Latina. *Innovación social en America Latina*, 1, 354. (D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez, & D. Rocha, Edits.) Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Centro editorial UNIMINUTO. Obtenido de <http://tinyurl.com/bib82407>
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2012). *El ADN del innovador*. Deusto.
- Fernandez Valiñas, R. (2009). *Segmentación de Mercados* (Primera ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. reading. addison Wesley.

- Garcia Cabrero, B. (2009). *Manual de metodos de investigación para las ciencias sociales un enfoque en la enseñanza basada en proyectos*. México D.F.: El manual moderno S.A de C.V.
- Garcia Lopez, G. A. (2015). *Joint Venture generalidades y clasificación*. Mexico. Obtenido de <https://ciberinnova.edu.co:10004/archivos/plantilla-ovas1-slide/documents-UCN-Canvas/gerencia%20de%20internacionalizacion/Lecturas%20unidad%202/1e.%20Joint%20Venture%20Generalidades%20y%20Clasificacion.pdf>
- Garcia S, O. L. (2009). *Administración financiera fundamentos y aplicaciones*. Medellín: Oscar Leon Garcia.
- Garzon Castrillon, M. A., & Ibarra Mares, A. (enero a junio de 2013). Innovación empresarial INNOVACIÓN EMPRESARIAL, DIFUSIÓN, DEFINICIONES Y TIPOLOGÍA. *11(1)*, 45-60. Revista Dimensión Empresarial.
- Gatica, S. (2006). *Emprendimiento e Innovación social: construyendo una agenda pública para Chile*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Catolica de Chile.
- Goleman, D. (2019). *El cerebro y la inteligencia emocional nuevos descubrimientos*. (O. C. Mayor, Trad.) España: B de bolsillo Ediciones B.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill interamericana de editores S.A de C.V.
- Hilando comunidad de innovación social. (2013). *Catalogo de iniciativas de innovación social y buenas prácticas para la superación de la pobreza extrema*.
- Huergo Tobar, P. L. (Octubre de 2015). *Importancia y pasos para la elaboración del estado del arte en un anteproyecto o proyecto de investigación*. Neiva, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1073>
- Jones, D., & Womack, J. (2012). *Lean Thinking como utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. (E. Atmetlla, & L. Cuatrecasas, Trads.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. doi:9788498750218

- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul* (Bonnett Vélez Fabian ed.). Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P. (2018). *Marketing 3.0*. Madrid: LID.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson.
- Kumar, V. (2013). *101 Design Methods*. Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
 Obtenido de
<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WJQmHlsDhQUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kumar,+Vijay.+101+Design+Methods:+A+Structured+Approach+for+Driving+Innovation+in+Your+Organization.+Hoboken,+NJ:+Wiley,+2012&ots=ivl4eSAR3P&sig=CkPOamso2XxRWaVYf1Om5eiJRyw&redir>
- Lundy, M., Becx, G., & Zamierowski, N. (Noviembre de 2014). Metodología LInk. *Metodología LINK: Una guía participativa para modelos, Segunda*, 177. (N. Gutierrez, Ed.) Cai, Valle del Cauca, Colombia.
- Lupton, E. (2012). *Intuición, acción, creación: Graphic Desgin Thinking*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Marin Garcia, J. A. (23 de 05 de 2019). Uso de matriz de priorización. *Uso de la matriz de priorización*. Valencia, España: Universidad Politecnica de Valencia, Escuela Tecnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Organización de Empresas.
 Obtenido de <https://polimedia.upv.es/visor/?id=8b559740-7177-11e9-b1db-e795b40ece52>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las empresas*. (T. Varios, Trad.) Barcelona: Ariel.
- Moote, I. (2014). *Desing Thinking para innovación estrategica*. (D. Menezo Garcia, Trad.) España: Empresa Activa.
- Ostelwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (T. Clark, Ed., & L. Vasquez Cao, Trad.) Barcelona: Deusto S.A. ediciones. doi:9788423427994

- Palazzo, F., & Vidarte Asorey, V. (2013). Claves para abordar el diseño metodológico. *Maetria diCom Diseño Comunicacional Fadu UBA*. Obtenido de <http://maestriadicom.org/articulos/claves-para-abordar-el-diseno-metodologico/>
- Páramo Bernal, P. (2017). *La investigación en ciencias sociales técnicas de recolección de información*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Piramide.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. (J. San Julian, Trad.) Barcelona, España: Deusto S.A Ediciones. doi:9788423409495
- Roam, D. (2011). *Tu mundo en una servilleta, resolver problemas y vender ideas mediante dibujos*. (A. Del Corral Londoño, Trad.) Gestión 2000.
- Rodriguez Herrera, A., & Alvarado Ugarte, H. (2008). *Claves de la innovación social en America Latina y El Caribe* (Naciones Unidas ed.). (N. U. CEPAL, Ed.) Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Scharmer, O. (2017). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. (M. Foz Casals, Trad.) Sitges, España: Eleftheria.
- Serrano, O. M., & Blázquez, C. P. (2015). *Design thinking lidera el presente crea el futuro*. Madrid, España: Esci Editorial.
- Ulwick, A. W., & Bettencourt, L. (01 de Abril de 2008). Brindar a los clientes una audiencia justa. *Mit Slogan Management Review*. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/giving-customers-a-fair-hearing/>
- Ulwick, A. W., & Ostelwalder, A. (2016). *Jobs to be Done: Theory to Practice* (Primera ed.). (I. B. PRESS, Ed.)
- Ulwick, T. (21 de Junio de 2017). Innovación basada en resultados: teoría JTBD en la práctica. *Medium*.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Escuela Ciencias de la Educación. (sf). Guía opción de grado monografía genérica - Líneas de investigación ECACEN.

Varela Villegas, R., Moreno Barragán, J. A., Soler Libreros, J. D., Pereira Laverde, F., Osorio Tinoco, F. F., & Gómez Araujo, E. (junio de 2020). Dinamica de la actividad empresarial en Colombia. (L. E. Vélez Rodriguez, Ed.) Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad Icesi.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking innovación en los negocios* (Primera ed.). (M. Press, Ed.) Rio de Janeiro, Brasil.

Villa, L., & Melo, J. (Mayo de 2015). Panorama de la innovación social en Colombia. 81. (B. I. Desarrollo, Ed.)