



Santiago Restrepo B. - Javier Francisco Silva S.

# Modelo de negocio Social



Santiago Restrepo Barrera

Investigador y diseñador de herramientas de modelos de negocio.  
(Proceso de pensamiento desde el Diseño)

Javier Francisco Silva Salazar.

Investigador y diseñador de herramientas de modelos de negocio.  
(Procesos de pensamiento desde la Administración)

## Resumen



El presente documento brinda la explicación de una nueva herramienta para la conformación de modelos de negocio, con énfasis en el desarrollo de relaciones y acciones hacia la innovación social.

La herramienta involucra procesos de pensamiento de Administración de empresas y Diseño, y se fundamenta en la realización de prototipos y validación teórica de otras herramientas de negocio, en especial la herramienta "clásica" para la generación de modelos de negocio desde el pensamiento racional, creativo y estratégico Business life.

Igualmente, el documento indaga acerca de la transferencia y retorno de valor en actores pertenecientes a un entorno influenciado por una institución; el uso y transformación de los recursos en experiencias de valor; la implementación de procesos de pensamiento mediante la conformación de mapas mentales; y el desarrollo de relaciones y acciones desde los componentes del modelo de negocio.

## Modelo de negocio social.



La herramienta para la elaboración de modelos de negocios con énfasis en innovación social, nace de dos escenarios diferentes.

El primero, es la necesidad desde los campos del emprendimiento y desarrollo de negocio, de incluir en una nueva herramienta tres temáticas que se han venido considerado como elementos transversales al modelo de negocio, y también como parte del mapa de pensamiento que requieren las empresas, los cuales son: **los actores involucrados y equipos de trabajo**, entendidos como los participantes, involucrados y afectados por las acciones de la empresa y su actividad comercial; **las acciones que repercuten en estos actores** y su influencia desde la innovación social; y la **redefinición de los elementos del modelo de negocio** que se involucran con estas acciones de innovación y por lo tanto con los actores que intervienen. Por consiguiente, cada uno de estos elementos tiene una correlación y dependencia con los demás, y aunque no hayan sido evidentes en las herramientas para la elaboración de modelos de negocio tradicionales, **son constantes dentro de los escenarios de pensamiento del negocio e imprescindibles para la generación de valor en las personas y su entorno.**



El segundo, es la redefinición del ciclo ejercido entre la generación de recursos y la creación de valor como consecuencia de la transformación de los primeros, y la rotación, transferencia y retorno de flujos de valor, como medios para la generación de riqueza y bienestar.

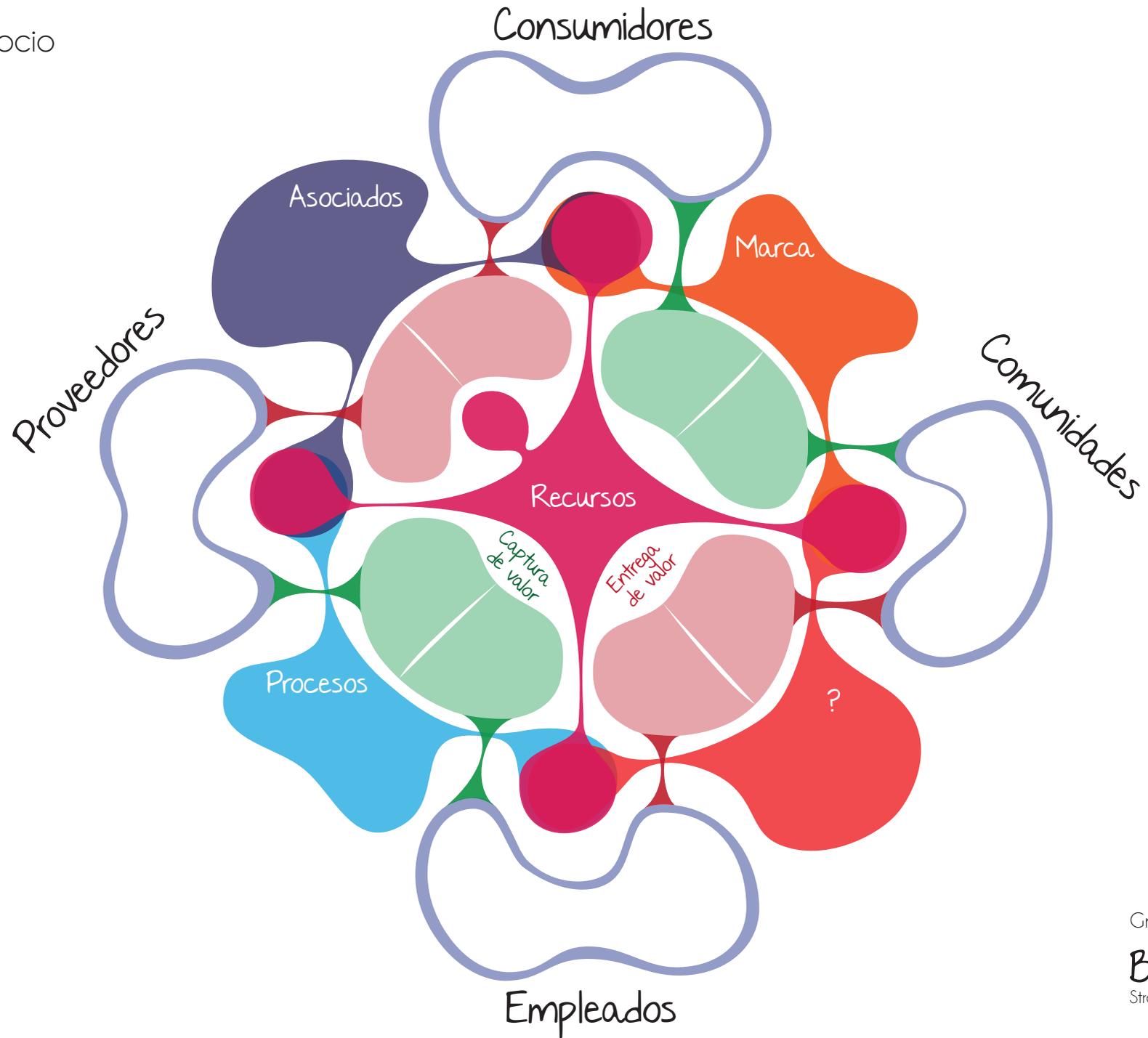
El sostenimiento de un modelo de negocio nace de la premisa que el flujo de los recursos debe ser entregado a sus destinatarios como experiencia, la cual debe ser recibida como el medio para la captura de valor. Entre mayor sea el valor capturado, mayor será el retorno de recursos obtenidos aptos para ser transformados en nuevas experiencias. De esta forma se genera un constante intercambio entre empresa y consumidor, donde la empresa es entendida como el medio transformador de recursos, y el consumidor como el actor receptor y asimilador del valor. (Ver gráfica 2)

Según Murray R. y Caulier G, las alteraciones sistemáticas involucran la interacción de varios elementos que generalmente conducen a cambios significativos desde pequeñas innovaciones. De esta manera, el modelo de negocio social propone hacer visible los intercambios de recursos y valor, logrando establecer no un modelo estático con planteamientos constantes en el tiempo, sino por el contrario un modelo dinámico y estratégico, que opere por ciclos y lapsos de tiempo, desde los cuales se perciban las acciones y flujos evolutivos tanto del negocio, como de aquellos que tienen relación directa o indirecta con el mismo. (Ver gráfica 3)



Gráfica (2)

Modelo de negocio  
Social



Gráfica (3)



Según Vanesa Juárez (2009), “la innovación social surge en la búsqueda de resolver problemas más humanos, cuyo único objetivo no se orienta en la obtención de riqueza económica, sino a generar cambios duraderos”. Es así como se establecen comportamientos en las organizaciones en la búsqueda de implementar intervenciones en la sociedad, sean estos con propósitos altruistas, de reconocimiento, normativos o todos los anteriores. Sin embargo, es factible que en la búsqueda de llevar a cabo estos objetivos, no sean capaces de cumplir con alguna de las premisas para el desarrollo de proyectos de innovación social, las cuales son:

Concebir ideas que provengan de acciones y pensamientos de la comunidad (Bottom up) e igualmente se desarrollen desde escenarios de co-creación (P).

Establecer modelos de negocio que logren fundamentar estrategias para la sostenibilidad económica y humana del proyecto.

Y fundamentar principios que faciliten y promuevan la replicabilidad del modelo de negocio y por lo tanto del modelo de innovación social. (Ver gráfica 4)

(P) Co-creación: Establecimiento de diálogos y dinámicas que reúne a los diferentes actores participantes del proceso de pensamiento.

## Innovación social

Lograr una **solución** que genera impacto, al identificar necesidades o problemáticas en la sociedad de forma **diferente** y **significativa**.

Valor **Social**

Co- creación



Replicable

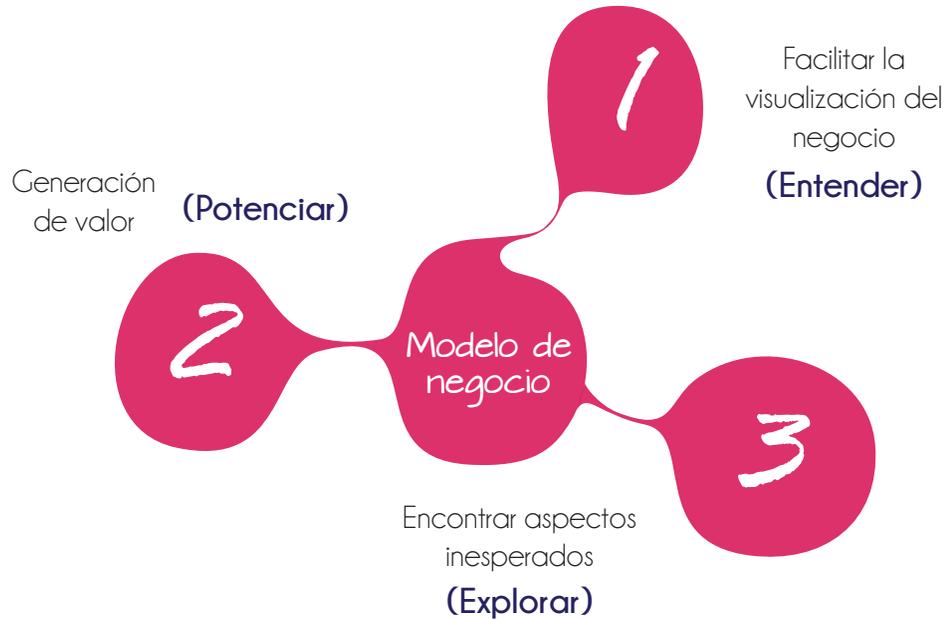


Sostenible



Gráfica (4)

## Objetivos del modelo de negocio.



Gráfica (5)

La herramienta para la elaboración de modelos de negocio (Ver gráfica 5) con énfasis en innovación social, involucra en gran parte características del modelo de negocio "clásico" Business life, acogiendo principalmente los siguientes aspectos:

- Uso directo de algunos de los elementos del modelo, (Marca, Asociados y procesos), los cuales han sido prototipados en repetidas ocasiones, en distintos entornos y tipologías de negocio.
- Apropiación de las dinámicas de uso e interactividad. (Contenido visual, formación de relaciones entre elementos, eliminación de listados y flujo de contenido por el diagrama)
- Recordación visual de los elementos y relaciones del diagrama, para lograr mayor apropiación en su comunicación y correspondencia con otras herramientas de negocio Business life.
- Y por último busca estar vinculado a los tres niveles de desarrollo que plantea el modelo de negocio "clásico", (Racional, creativo y estratégico).



Evolución  
de los  
elementos del modelo  
de negocio hacia  
ámbitos que faciliten y  
promuevan el  
constante flujo  
de valor



Gráfica (6)

Aunque la nueva herramienta elimina de forma directa varios de los elementos del modelo "clásico", los desarrolla incluso con mayor profundidad en sus nuevos componentes y relaciones de la siguiente manera:

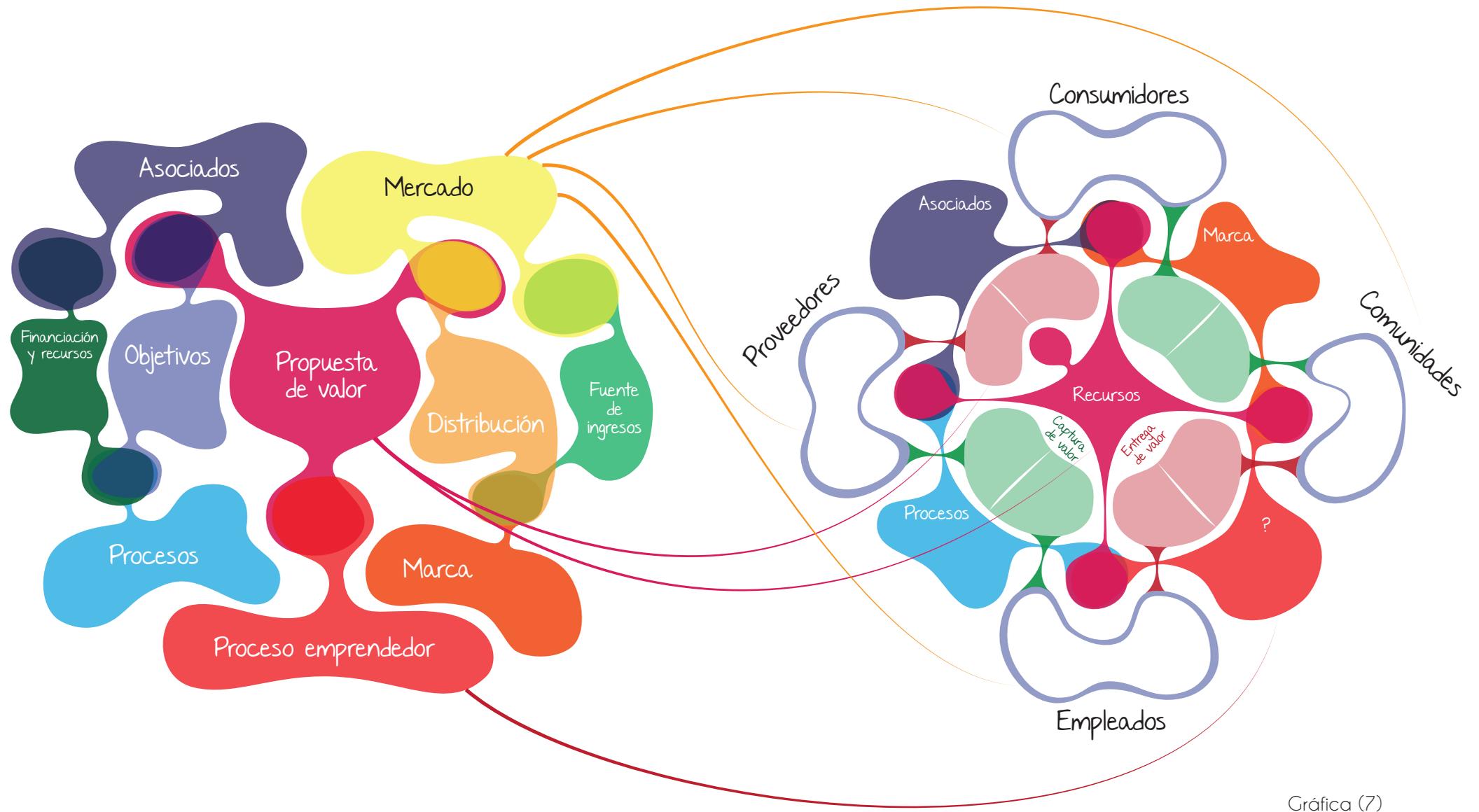
La "propuesta de valor" es desarrollada como el constante flujo de valor que circula entre los actores y la generación de recursos. De ahí se deben poder hacer visibles las características diferenciadoras y los beneficios entregados. (Ver gráfica 6)

El mercado está claramente evidenciado por los actores participantes, ampliando el espacio de consumo, y facilitando la segmentación en los diferentes niveles de apropiación de valor.

Los objetivos de adhieren a los ciclos estratégicos, involucrados a las respuestas operativas de transformación de recursos.

La financiación y recursos, y fuente de ingresos son percibidos como la captura y entrega de valor, influenciados por los tres elementos directamente relacionados. (asociados, procesos y marca).

Por último, el modelo de negocio social brinda el espacio para involucrar un nuevo elemento libre a las necesidades de quien desarrolla el modelo, y que a su vez considera pertinente a las funciones de intercambio de valor. Esto fortalece las dinámicas racionales y creativas al modelo facilitando el encuentro de elementos diferenciadores. (Ver gráfica 7 y 8)



Gráfica (7)

Herramienta modelo  
de negocio



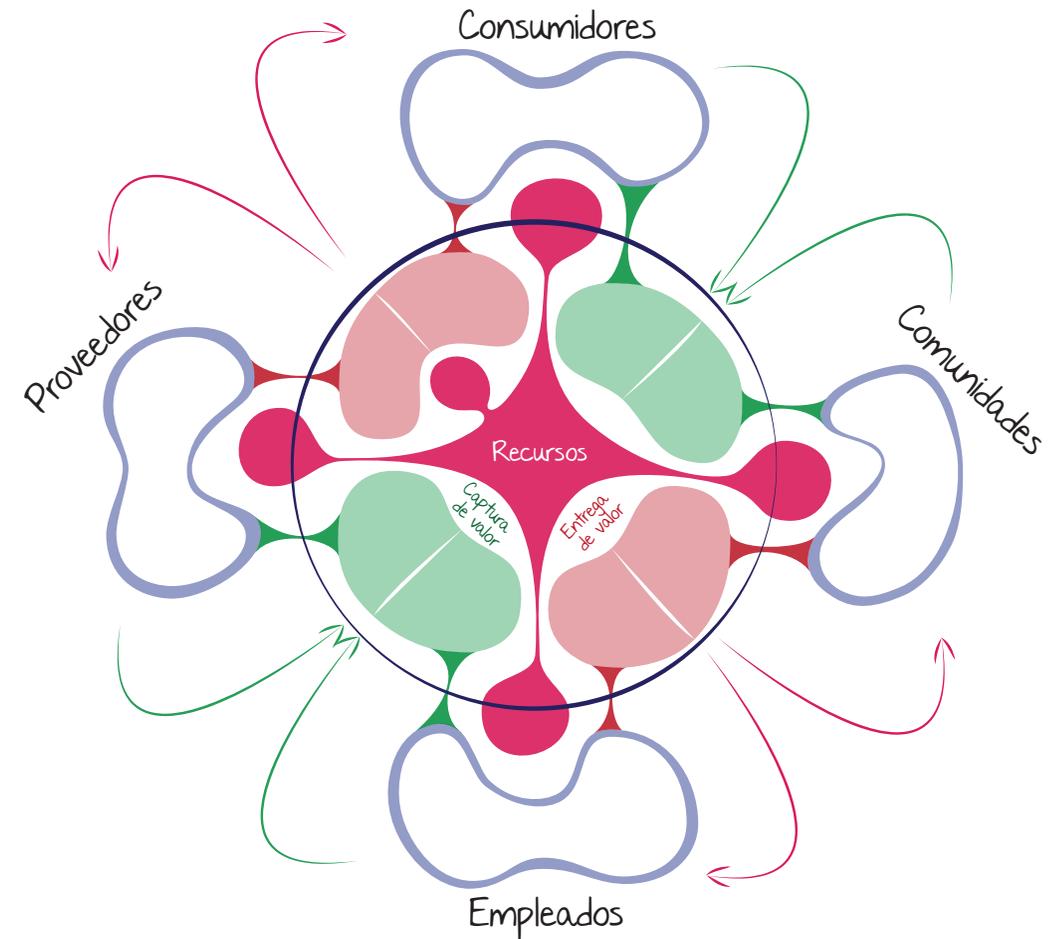
# Funcionamiento del Modelo de negocio social.



Para hacer uso de la herramienta, es importante entender que se compone de dos grupos de elementos. Un primer grupo que hace evidente los recorridos de valor y un segundo que brinda precisión y detalle de las funciones que deben darse para permitir y facilitar este flujo.

El primer grupo señala a través de los recursos disponibles y requeridos, al actor influyente (empresa-institución) que genera nuevas afectaciones a su entorno. Alrededor de este, se evidencia el intercambio con los distintos actores afectados, haciendo visible tanto la entrega como la captura de valor con cada uno de ellos; esto a través de tangibles y/o intangibles.

Como consecuencia de este intercambio, los actores sufren transformaciones que los define dentro del entorno empresarial a partir de sus acciones, las del actor influyente y los posiblemente los demás actores. (Ver gráfica 9)



Gráfica (9)

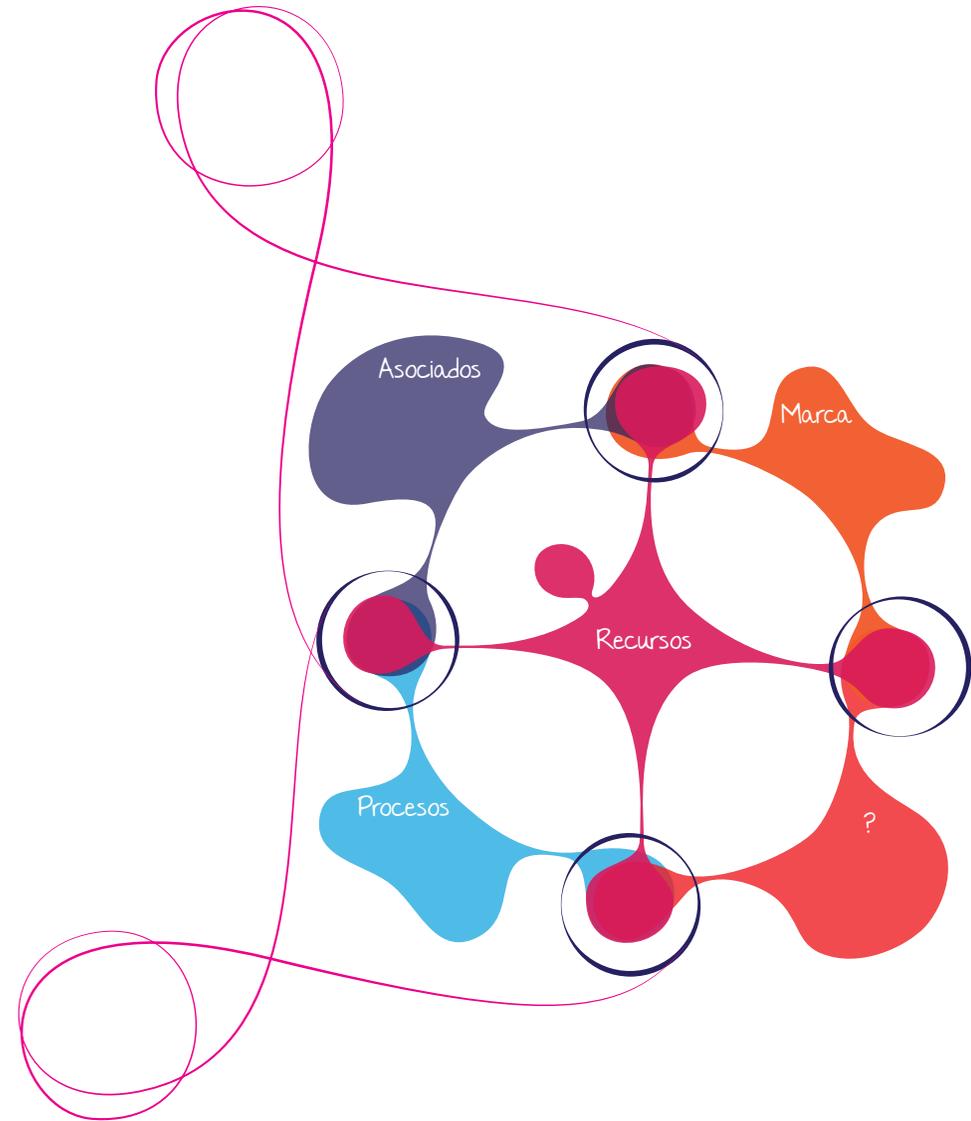
El segundo grupo de elementos, plantea y evidencia los factores y componentes que permiten llevar a cabo los intercambios de valor. A través de estos se ejecutan requerimientos, condicionantes y deseos que el actor influyente establece y piensa poner en marcha como fundamentos para su desarrollo.

Los elementos se relacionan directamente con el actor influyente y entre ellos. Esta relación es uno de los principales medios de ideación, que facilita encontrar componentes inesperados dentro del proceso de pensamiento de negocio.

Para generar la relación, se propone establecer un recorrido por preguntas guía.

- 1: ¿Cómo llevar a un elemento a participar con otro para lograr un objetivo específico?
- 2: ¿Cuál es la forma de operar de la respuesta encontrada?
- 3: ¿Cómo, por qué y cuándo opera?

Las relaciones se pueden efectuar entre cualquiera de los elementos así no estén señaladas, es decir, también se generan resultados interesantes al relacionar los elementos (Marca-Procesos) y (Asociados, ?). (Ver gráfica 10 y 11)



Gráfica (10)



# Relaciones

Elemento x

Elemento y

Cómo llevar a x a participar con y para lograr un objetivo z?

Cómo llevar a y a participar con x para lograr un objetivo z?

Otra pregunta

Forma de operar (Relación)

¿Cómo?

¿Por qué?

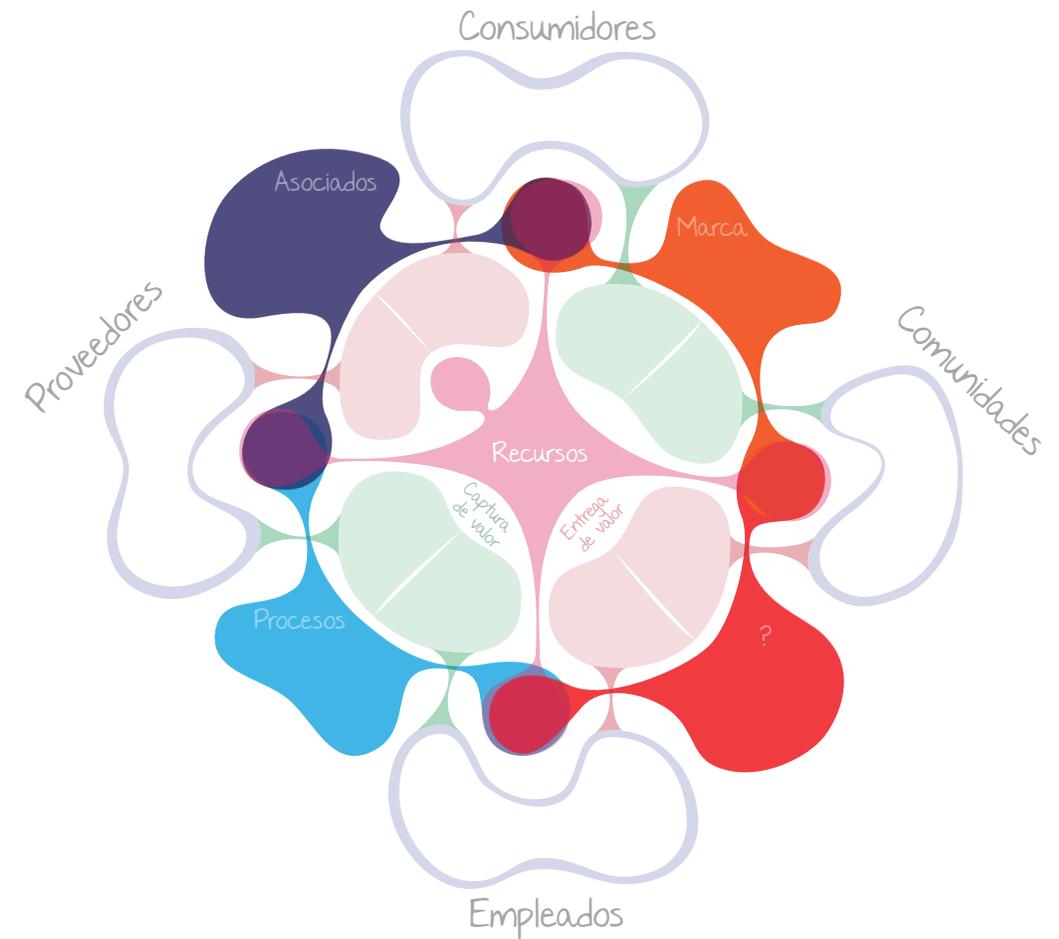
¿Cuándo?

El proceso de pensamiento del modelo de negocio social al igual que el modelo clásico, se debe relacionar con la línea de acción del proceso empresarial y en este caso, con las herramientas que lo desarrollan.

La secuencia más evidente es la que se presenta entre los factores de iniciación, cuyo propósito es identificar las oportunidades y problemas que tiene un potencial mercado, para ser atraído a los beneficios que se entregan a través de la propuesta de valor (desde el modelo clásico) y desde la entrega de valor (desde el modelo social).

Igualmente desde los dos modelos los factores y relaciones establecidas son aptos de evolucionar a estrategias y ser posicionadas en el tiempo para su ejecución. (Ver gráfica 12)

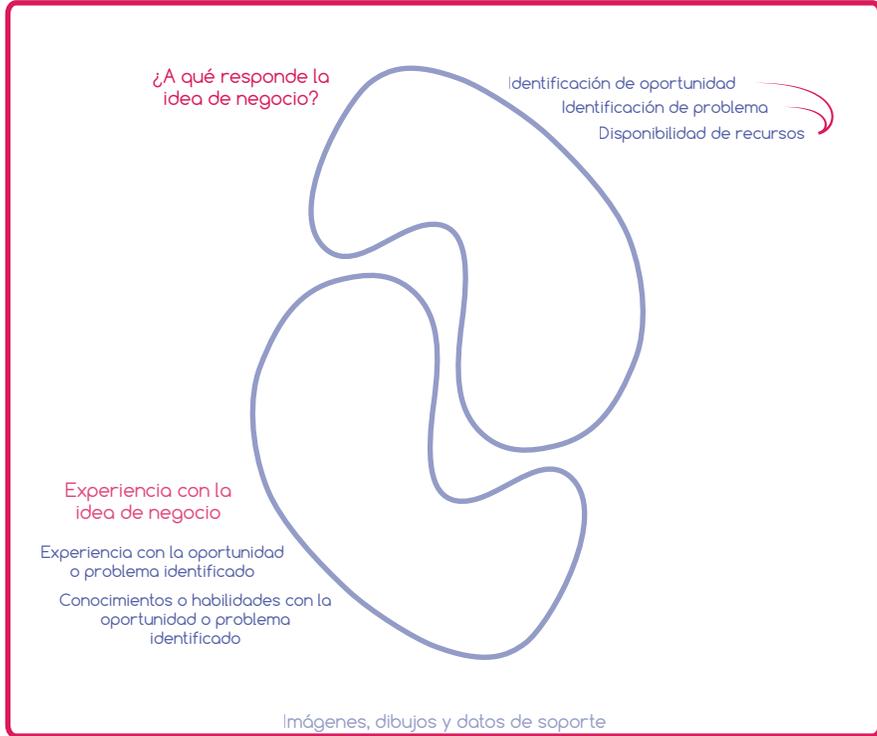
(Para mayor información ver herramienta de observación, factores de iniciación, herramienta para la generación de acciones estratégicas, y posicionamiento en la línea del tiempo empresarial) (Ver gráfica 13)



Gráfica (12)



Factores de iniciación



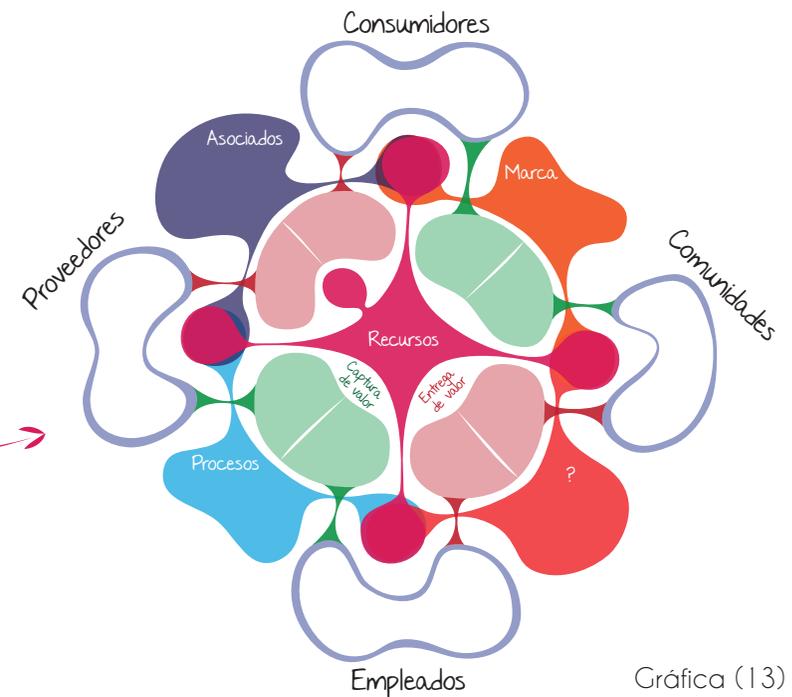
Relación directa con la propuesta de valor

¿A qué responde? Qué necesidades acciones u oportunidades satisface?



Relación directa con la entrega de valor

¿Qué se está entregando que es percibido como beneficios y es deseado por los distintos actores?



Asociados

# Recursos

Captura de valor

Entrega de valor

Procesos

Comunidades

Los recursos son entendidos como la **principal fuente para la generación de valor** por parte del actor influyente. Estos pueden ser entendidos como recursos humanos, ligados a la conformación de equipos de trabajo, empleados y proveedores de servicios; recursos tecnológicos; recursos económicos; y conocimientos específicos.

Asociados

En el modelo de negocio para la innovación social, los asociados corresponden a aquellas alianzas que se pueden establecer para encontrar beneficios comunes o beneficios por transferencia y rotación de valor. De esta forma, los aliados son un medio para hacer que el valor pase y sea comunicado a los actores, como también para que pueda evolucionar desde nuevos procesos e interacciones y por lo tanto sus beneficios sean mayores.

Captura  
de valor

Entrega  
de valor

Procesos

Comunidades

?

Comunidades

Los procesos son el medio por los cuales se crea valor. Es la forma en la que son elaborados los factores, productos y servicios, y finalmente son entregados a sus consumidores (Clientes y usuarios).

Los procesos intervienen en las dinámicas de la cadena de valor y por lo tanto en los medios de distribución del valor generado.

Procesos



Proveedores

Asociados

Marca

La marca establece los medios para comunicar y por lo tanto difunde la existencia del valor a ser entregado. El valor por lo tanto, es percibido no como un único beneficio otorgado a través de un producto o servicio, sino como un total o conjunto de elementos que operan entre otros, desde el actor influyente y sus aliados.

Captura de valor

Entrega de valor

Procesos

?

Proveedores

Finalmente se encuentra el elemento opcional. Es decisión por parte de quien elabora el mapa mental del negocio, **decidir qué dinámicas son importantes contemplar en la transferencia de valor.**

Se recomienda vincular en este elemento el proceso emprendedor, el cual establece comparaciones entre la evolución empresarial y la evolución del equipo de trabajo que lo lidera, es decir sus motivaciones, deseos, expectativas personales y logros empresariales.

Procesos

Entrega de valor

2.

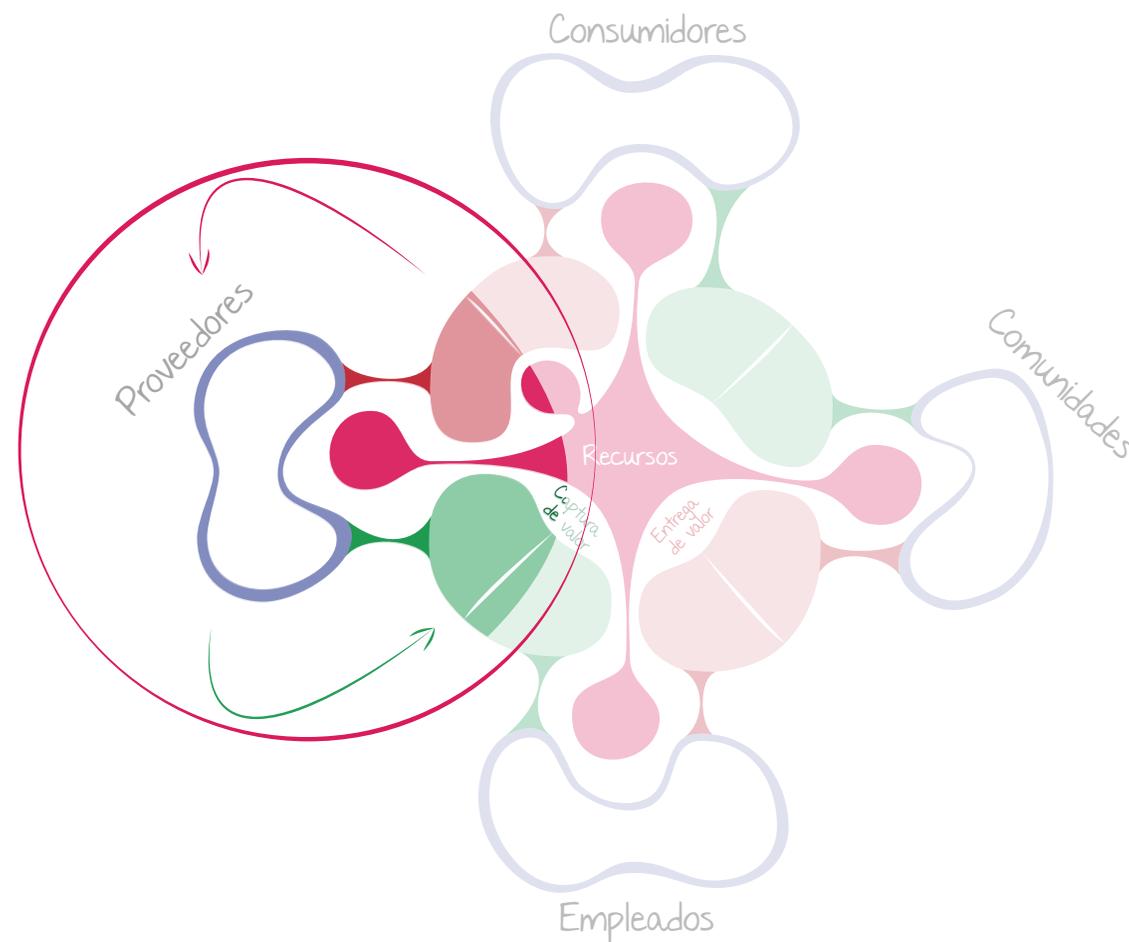
## Ejemplo Modelo de negocio social.



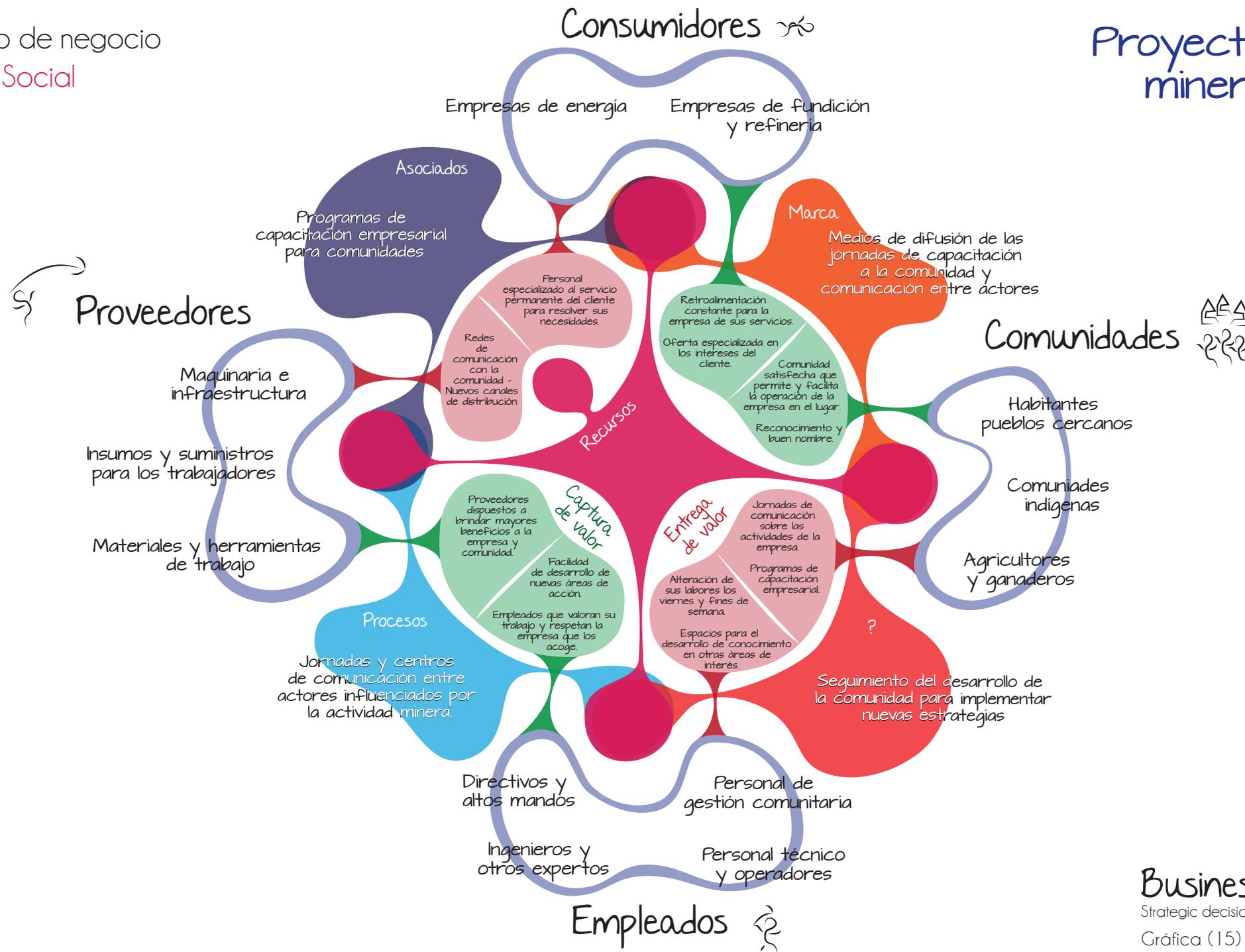
Ejemplo del modelo de negocio social.

A continuación se presenta un ejemplo de uso de la herramienta de modelo de negocio social, en la que de una forma muy generalizada se muestran los flujos de valor entre los actores y la empresa o institución influyente. (Ver gráfica 14)

El ejemplo se construye sobre la influencia que tiene una empresa de actividad minera sobre su entorno, haciendo énfasis en la comunidad, y los aliados que permiten establecer soluciones y favorecer oportunidades para la generación de valor. (Ver gráfica 15)



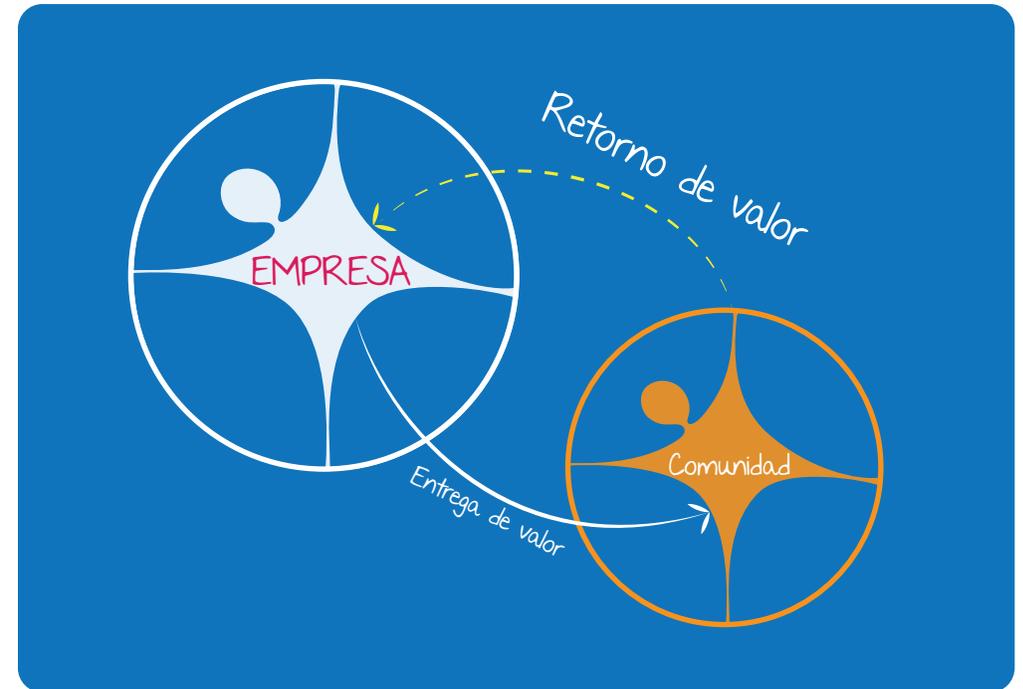
*Cada una de las respuestas presentadas son ideadas, exclusivamente para la elaboración del ejemplo, sin especificar como se trazaría bajo un escenario real.*



## Retorno y transferencia de valor

Los flujos e intercambio de valor pueden adquirir varios y diferentes comportamientos en su relación entre actores, denominados como retorno y transferencia de valor.

El retorno de valor, es el intercambio de recursos para la generación de valor entre dos actores, desde el cual se establece una renovación incremental de beneficios directos entre sí. Este es considerado como el proceso más simple en su concepción y ejecución, permitiendo que su proceso de ideación sea claro de comunicar y relacional en el modelo de negocio. Es por esto que el retorno de valor se plantea como el sistema mediante el cual funciona el modelo de negocio para la innovación social. (Ver gráfica 16)



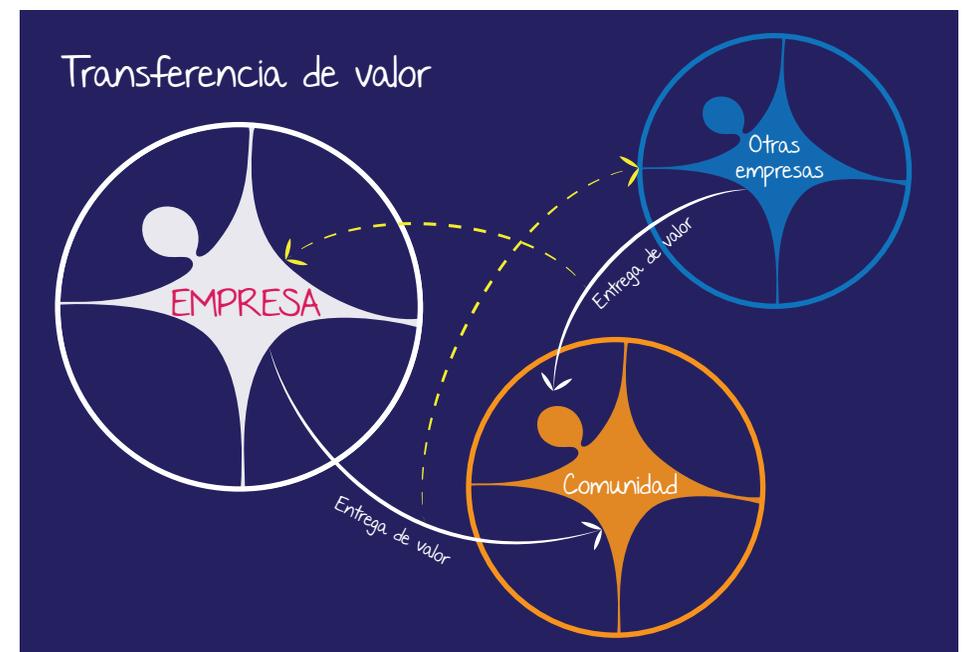
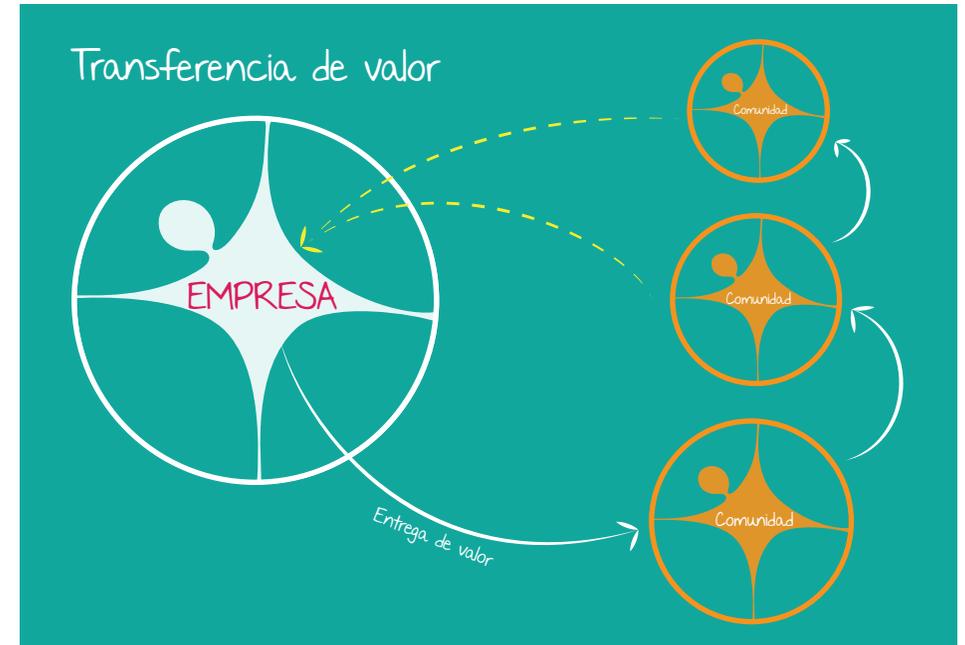
Gráfica (16)

*El proceso de retorno de valor, facilita la obtención de beneficios entre la institución influyente con proveedores, consumidores y empleados.*

Por su parte, la transferencia de valor es el intercambio de valor generado entre tres o más actores. Este flujo de valor se puede establecer como cadenas que permean y favorecen a varios participantes o grupos de participantes, o como un sistema de alianzas que favorecen actores que no necesariamente son los que le retornan el valor al actor primario (que inicia la entrega de valor), pero que si son indispensables en el ejercicio de cumplir su rol para validar el intercambio de valor y así poder obtener beneficios del proceso. (Ver gráfica 17 y 18)

Para finalizar, es importante resaltar el papel que desempeñan las herramientas para la estructuración de procesos de pensamiento de negocio. Según Jégoun F. y Manzini E. , los diseñadores deben repensar su rol y su forma de operar en los negocios para lograr identificar casos prometedores, formar capacidades y habilidades para el diseño de nuevos artefactos, sensaciones y experiencias.

Las herramientas involucradas en el diseño y potencialización de los negocio, son un nuevo camino que establece metodologías desde el pensamiento administrativo y de diseño, y que sin duda tendrá que seguir evolucionando al desarrollo de relaciones con otras disciplinas que permeen nuevos campos y que involucren las exigencias creativas, analíticas, racionales y estratégicas propuestas en el diseño de la presente herramienta (Modelo de negocio con énfasis en innovación social).



# Bibliografías

Dyer J, Gregersen H, Christensen C, (2009) The Innovator's DNA, Harvard Business School publishing corporation.

González, M., Zapata, F. Silva, J. & Restrepo, S. (2014). Shared Value Adds to Social Innovation: The case study of Universidad de los Andes and its entrepreneurial environment. Bogotá: Universidad de los Andes.

Govindarajan V, Trimble C. (2005) Organizational DNA for Strategic Innovation, California management review.

Heather M.A. Fraser, (2009). Designing Business: New Models for Success, Heather M.A. Fraser, Rotman School of Management, University of Toronto, Volumen 20. No 2.

Jégou F, Manzini E, (2003) Social innovation and design for sustainability: (video).

Johnson M, Christensen C, Kagermann H. (2010), Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. Reprint R0812C.

Kim C, & Mauborgne R, (2004) Blue Ocean Strategy, Harvard Business school. University of California.

# Bibliografías

Osterwalder A, (2004) The business model ontology a proposition in a design science approach. Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Porter M. Kramer M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review. Enero.

Restrepo, S. (2012). Business Life: Creating Good Decisions (Thesis). Bogotá: Universidad de los Andes.

Restrepo S. Silva J. (2014). Generación de valor en escenarios productivos business life. Bogotá.

Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan, (2010). The open book of social innovation. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. Nesta. The young foundation: [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

Rodríguez E. Carreras I. Sureda M. (2011, 2012) Innovar para el cambio social, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

Silva, J. & Restrepo, S. (2013). Explicación del proceso empresarial a partir del modelo Business life. Bogotá. Recuperado el 9 de febrero de 2014, el sitio <http://businesslifemodel.com/#tools/cw4i>

Vanesa Juárez, (2009) Innovación social + Diseño estratégico, Universidad iberoamericana, Otoño. México. 166683-7

# Gráficas



Gráfica 1: Procesos transversales de pensamiento del modelo de negocio hacia la innovación social.

Gráfica 2: Flujo de recursos y valor en el proceso empresarial.

Gráfica 3: Lienzo - herramienta de modelo de negocio hacia la innovación social.

Gráfica 4: Componentes de la innovación social.

Gráfica 5: Logros de la herramientas para la generación de modelos de negocio.

Gráfica 6: Flujo de valor desde los elementos del modelo de negocio.

Gráfica 7: Del modelo de negocio “clásico”, al modelo de negocio social.

Gráfica 8: Lienzo - herramienta “clásica”, para la potencialización y diseño de modelos de negocio.

Gráfica 9: Recorridos de valor entre la institución influyente y demás actores.

# Gráficas



Gráfica 10: Relaciones entre elementos en el modelo de negocio hacia la innovación social.

Gráfica 11: Lienzo de relaciones en el modelo de negocio.

Gráfica 12: Elementos del modelo de negocio.

Gráfica 13: De los factores de iniciación al modelo de negocio.

Gráfica 14: Indicación de los flujos de valor en un segmento de la herramienta de modelo de negocio.

Gráfica 15: Ejemplo de herramienta de modelo de negocio hacia la innovación social.

Gráfica 16: Retorno de valor. Recorrido de valor entre actores.

Gráfica 17: Transferencia de valor. Recorrido de valor entre actores.

Gráfica 18: Transferencia de valor con alianzas. Recorrido de valor entre actores.