

Creación y debate

Compilado por:

Mg. Natalia Builes Escobar

Mg. Ana Elena Builes Vélez



Universidad
Pontificia
Bolivariana

378.7

Builes Escobar, Natalia, compilador
Creación y debate / Natalia Builes Escobar y Ana Elena Builes
Vélez, compiladoras – Medellín : UPB, 2019.
267 p., 14 x 23 cm.
ISBN: 978-958-764-758-7

1. Emprendimiento – 2. Inclusión social – 3. Ergonomía – 4. Diseño
de vestuario – 5. Internet -- I. Builes Vélez, Ana Elena, compilador
– II. Título

CO-MdUPB / spa / rda
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Varios autores
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana
Vigilada Mineducación

Creación y debate

ISBN: 978-958-764-758-7
DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-758-7>
Primera edición, 2019
Escuela de Arquitectura y Diseño

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Decano de la Escuela de Arquitectura y Diseño: Juliana Restrepo Jaramillo

Editor: Juan Carlos Rodas Montoya

Coordinación de producción: Ana Milena Gómez Correa

Diseño y diagramación: Juan Camilo Galeano Mejía

Corrección de estilo: Pablo Cuartas

Dirección editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2019
Correo electrónico: editorial@upb.edu.co
www.upb.edu.co
Telefax: (57)(4) 354 4565
A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 1820-05-03-19

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito
sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Contenido

Introducción.....	8
-------------------	---

Mg. Natalia Builes Escobar

Mg. Ana Elena Builes Vélez

PARTE I. DISEÑO SOCIAL Y COMUNIDAD

Contenedores de alimento polimérico.....	13
--	----

Lauren Abreu, Daniela Muñoz,

Sara Peña,Manuela Roldán, María Fernanda Zapata

Mg. Diana UrdinolaPhD. Alejandro Zuleta.

Modelo conceptual para la concepción de modelos de negocios para los Emprendimientos Sociales	23
--	----

Ma. Manuel J. Trujillo S.

DI. Adriana Bastidas P.

Diseño en diálogo: por una valoración del pensar, el hacer y el saber construido con comunidades artesanales de Ráquira, Boyacá y Hato Corozal, Casanare.....	45
---	----

Mg. Miguel Arango M.

DI. Marcela Cardona G.

Esp. Alejandro Villa O.

Abriendo fronteras entre Diseño y Políticas Públicas: el diseño como decodificador, articulador y como herramienta educativa de Políticas Públicas en torno a los derechos de los niños en los Centros de Protección en Chile	59
---	----

Esp. Carola Ureta M.



Modelo conceptual para la concepción de modelos de negocios para los Emprendimientos Sociales

Ma. Manuel J. Trujillo S.

DI. Adriana Bastidas P.

Fundación Universidad Autónoma de Colombia

Resumen

La privatización de políticas públicas y la descentralización de servicios sociales han propiciado un contexto favorable para el establecimiento de empresas. Empresas que buscan y priorizan el beneficio social antes que el financiero. Prueba de esto es que, en la literatura al respecto, se evidencia una misión enfocada en la creación de beneficios sociales y no de riqueza. No obstante, el valor social no puede ser medido por las dinámicas de mercado y existen pocas herramientas para mapear y difundir la lógica del negocio social.

En concordancia con lo anterior, se propone un proceso estructurado útil en la concepción de modelos de negocios sociales mediante la construcción de un modelo conceptual para la creación de un taller que permita: 1) mapear los grupos partícipes y el tipo de relación con la iniciativa; 2) creación de las propuestas de valor (social, ambiental y económico) distribuidas en los grupos mapeados; 3) comprensión de las capacidades, recursos, aliados, estrategias y canales de comunicación necesarios para llevar el valor social, económico y ambiental a estos grupos de interés.

Para cumplir con este propósito, se plantea una metodología basada en el diseño en torno al pensamiento visual, la apropiación del espacio y la expresión corporal. Tal metodología posibilita colaborar en la articula-

ción de procesos creativos, con el fin de dar respuesta al problema del estudio y adquirir el conocimiento por medio de la acción y la reflexión. Sin embargo, ese conocimiento al interior de los artefactos no es explícito, por lo que se presenta la interpretación escrita aquí.

De esta manera, se concluye: 1) deben diseñarse unas herramientas visuales que sirvan para realizar un taller para la concepción de modelos de negocios; 2) debe construirse un script de colaboración para impulsar un taller estructurado; 3) debe evaluarse, de manera descriptiva, el taller bajo la concepción de modelos de negocios sociales.

Palabras clave

Emprendimiento social, modelos de negocios, pensamiento en diseño (design thinking)

Introducción

Los emprendimientos sociales requieren de personas con la posibilidad de percibir una oportunidad y de usar un pensamiento creativo fuera de la norma y la determinación. A diferencia del concepto tradicional de empresa, impulsado solo por el rendimiento económico, las empresas sociales están orientadas a difundir un bien o un servicio novedoso que pueda ser adoptado y distribuido en un segmento social marginado (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006; Martin y Osberg, 2007).

No obstante, en la literatura no hay consenso sobre la definición del término: este comprende desde empresas subsidiadas sin ánimo de lucro con una misión social hasta aquellas que tienen un balance entre una misión social y el mercado. En estas definiciones, el común denominador es la generación de retornos sociales por encima de las utilidades económicas (Austin y otros, 2006; Martin y Osberg, 2007; Haugh, 2005; Dees y Anderson, 2003; OECD, 2003; Nicholls, 2009).

De ahí que iniciar y escalar estos emprendimientos sea una tarea difícil. Puesto que se debe extender la oferta de valor centrada en el intercambio económico con segmentos de mercado, a la repartición de valor social, económico e inclusive ambiental. Dicha extensión debe hacerse a través de

una compleja coordinación de todas las partes interesadas, siendo de vital importancia la información y el conocimiento sobre el cual se elabora la planeación del negocio. Solo así es posible motivar la creación de un intercambio entre valor y cohesión social, que será la base del cumplimiento de la misión propuesta y, al mismo tiempo, la manera de garantizar la estabilidad económica (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010).

De esta manera, se plantea un proceso estructurado para la concepción de modelos de negocios sociales, mediante la construcción de un modelo que direccionen la creación de herramientas necesarias para: 1) mapear los grupos partícipes y el tipo de relación que mantienen con la iniciativa; 2) creación de las propuestas de valor (social, económico y/o ambiental) distribuidas en los grupos partícipes mapeados; 3) comprensión de las capacidades, recursos, aliados, estrategias y canales de comunicación necesarios para llevar el valor social, económico y ambiental a los grupos de interés.

Para cumplir con este objetivo, el estudio se desarrolló siguiendo una metodología basada en diseño. La revisión bibliográfica posibilitó la construcción de unas categorías deductivas respecto a los modelos de negocios sociales. Fueron expresadas como artefactos gráficos, que se sometieron a procesos de prototipado iterativo. Inicialmente, esto se efectuó dentro del equipo de investigación y su semillero. Para tal acción se utilizaron talleres de jerarquización de tarjetas que generaron conocimiento basado en la práctica. Sobre ese conocimiento, se constituyó un juicio para evaluar lo que es correcto. De la misma manera, se verificaron las categorías a través de la acción y sus resultados prácticos sucesivos (Niedderer y Roworth-Stokes, 2007; Mäkelä, 2007).

En este documento, se describe un modelo conceptual para un taller y su herramienta, necesarios para mapear a los grupos partícipes en lo referente a los tipos de relaciones establecidas con la iniciativa. Esto con el objetivo de establecer las propuestas de valor social, económico y ambiental para los grupos de interés mapeados. Por último, se busca la construcción de capacidades necesarias, así como de las estrategias que garanticen la sostenibilidad y el cumplimiento de la misión social.

Componentes Teóricos

Transitando desde el Emprendimiento empresarial al Emprendimiento social

Para abordar la noción del emprendimiento social, se parte del concepto tradicional de emprendedor–emprendimiento. Este tiene su origen en Francia, en los siglos XVII y XVIII, cuando el economista Jean-Baptiste Say lo definió como una persona que se compromete con un proyecto o una actividad significativa, con el objetivo de crear progreso económico. Según Say, el emprendedor encuentra nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, desplazando recursos económicos de zonas de baja hacia alta productividad, para generar mayor rendimiento (Dees, 1998; Drucker, 1993; Haugh, 2005).

En el siglo XX, el término se consolida en los escritos de Joseph Schumpeter. En ellos, se explica que los emprendedores son quienes impulsan la innovación, por medio del proceso conocido como “destrucción creativa” (Schumpeter, 1962, pp. 82-86). La “destrucción creativa” está asociada a la explotación de una invención, en relación con la creación de nuevas maneras de hacer las cosas —productos o procesos— para satisfacer nuevos mercados e incentivar, así, el progreso de la economía (Dees, 1998; Haugh, 2005). No obstante, no todos los nuevos negocios son emprendimiento ni representan el espíritu del emprendedor. Para que lo sean, deben crear algo nuevo o diferente que trasciende y cambia los valores actuales, lo que incluye hoy en día las esferas de valor social y ambiental (Drucker, 1993; Dees, 1998; Haugh, 2005).

A pesar de que las instituciones comerciales pueden generar beneficios para la sociedad —bienes, servicios y empleos susceptibles de un impacto social transformador—, esto no es suficiente para considerar los emprendimientos comerciales como generadores de valor social. Para considerar que centran sus esfuerzos en el valor social debe hacerse explícita la misión de creación de beneficios sociales y no solo de generación de riqueza. Por lo tanto, el valor social no puede ser medido directamente a través de dinámicas tradicionales de mercado (Dees, 1998).

Este tipo de empresa ha sido descrita de varias maneras y no existe un consenso para su definición. No obstante, podrían agruparse en: 1) orga-

nizaciones privadas enfocadas en el interés público: buscan lograr beneficios sociales y económicos en pro de comunidades locales (OCDE, 2003; Haugh, 2005); 2) empresas con ánimo de lucro que sirven a un propósito social (Dees y Anderson, 2006); 3) organizaciones multidimensionales con conductas virtuosas para alcanzar misión social: “coherentes en propósito y acción frente a la complejidad moral, reconocimiento de oportunidades, creación de valor y toma de decisiones claves” (Sullivan y otros, 2003: 86); 4) cualquier acción innovadora, de individuos u organizaciones, en pro de mejorar la institucionalidad y que buscan hacer frente a la inadecuada provisión y distribución de bienes sociales y ambientales (Nicholls, 2009).

De la Innovación a la Innovación social empresarial

La innovación es el medio por el cual los emprendedores y/o organizaciones explotan el cambio en tanto oportunidad para crear negocios o servicios. Se presenta como una disciplina susceptible de ser aprendida y practicada. De esta manera, los emprendedores y/o organizaciones deben observar las fuentes, los cambios y los síntomas que dan indicios de oportunidades para una innovación exitosa, aplicando sistemáticamente procedimientos para su monitoreo, experimentación y aprendizaje (Drucker, 1993).

Cabe anotar que los indicadores internacionales de la innovación —basada en ciencia y alta tecnología— descritos en el Manual de Oslo (OECD, 2005), dejan de lado la innovación en los servicios y en las industrias de baja y media tecnología. Esta ausencia provoca sesgos al constituirse desde una concepción y unas políticas generalizadoras de la innovación. Por lo cual, desconoce otros tipos de búsqueda de la novedad y además contribuye a ampliar las brechas tecnológicas en países emergentes (Malaver y Vargas, 2012).

Es ahí donde el diseño aparece como una disciplina promotora de actividades de innovación en contextos de servicios e industrias de baja y media tecnología, al punto que, por primera vez, en el 2010, la OECD indaga específicamente sobre el aporte del diseño a las dinámicas y los procesos de medición de la innovación (Malaver y Vargas, 2012). El diseño tiene la posibilidad de impactar la esfera estratégica de las organiza-

ciones en diferentes niveles. A nivel táctico, permite gestionar recursos y capacidades; comprende qué sabe hacer y cuáles son las rutinas de la organización en la creación de valor social, ambiental y económico. A nivel estratégico, puede transferir una cultura de diseño e innovación para direccionar a la organización con métodos y prácticas con miras a escenarios futuros, fundamentales para generar ventajas competitivas (Becerra y Cervini, 2005).

Por otra parte, desde la noción de emprendimiento como nueva iniciativa, no hay capacidades instaladas. Inicialmente, el emprendimiento está en una fase llamada de "Eureka", donde se reconocen las oportunidades de soluciones novedosas a un problema determinado, guiadas por las habilidades del emprendedor (Elkington, Hartigan y Litovsky, 2010). En el proceso de escalamiento del emprendimiento se dan unas actividades de aprendizaje que, una vez estabilizadas, se convierten en las capacidades instaladas de la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Aguilar, Trujillo y Arenas, 2013). El emprendedor prototipa, reflexiona, aprende, evalúa, mejora y adapta la nueva solución para consolidarse como una empresa, definiendo el modelo de negocios para crecer y ampliar su red de inversores. De esta manera, se pasa de habilidades personales a capacidades organizacionales que impulsan la innovación (Elkington y otros, 2010).

Como en la innovación tradicional, la innovación social empresarial es un proceso de adquisición e integración de conocimiento. Las organizaciones sociales deben construir capacidades de aprendizaje diferenciadas y aprender de los cambios dados en lo social y en el mercado. Esto implica supervisar las preferencias del cliente y las acciones de los competidores en procura de provocar impactos sociales y ambientales por medio de la creación de valor en esferas que complementan la visión tradicional de mercado (Sullivan y otros, 2003). Especialmente se centran en la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y en la satisfacción de sus principales necesidades, en pro de la transformación humana y de su relación con el entorno.

Del Modelo de negocios tradicional al Modelo de negocios social

Un modelo de negocios desde la perspectiva tradicional es una herramienta conceptual que contiene a un grupo de elementos y sus relaciones, necesarios para expresar la lógica de la compañía para ganar dinero. Esto es, la descripción del valor que ofrece la iniciativa para uno o varios segmentos con los que se relaciona, y también para captar valor de estos segmentos, descifrando maneras para esconder o bloquear la imitación de estos ciclos por parte de la competencia (Teece, 2010). Esto implica la coordinación de un gran número de grupos de interés (*stakeholders*): los socios, los diseñadores del proceso del negocio y los empleados del sistema de información, pero hasta el momento muy pocas herramientas de la gestión existen para entender, mapear y difundir la lógica del negocio empresa (Osterwalder, 2004).

De acuerdo con lo anterior, en un modelo de negocios, el concepto de llevar valor a un segmento de mercado es central para cumplir con los propósitos de las empresas. Se entiende valor como el grado de utilidad o aptitud que tienen los productos para satisfacer una necesidad humana (Cachanosky, 1999; RAE, 2017). Por consiguiente, la satisfacción de valor está ligada a la intensidad de los deseos y los efectos de dicha satisfacción y se traducen en curvas de utilidad (Schumpeter, 1909).

En el caso de los emprendimientos sociales, la misión-social debe ser explícita y estar regida por los valores e ideales de los fundadores. A su vez, debe estar soportada en la creación de redes de beneficio mutuo, dentro de una filosofía participativa que integre a los grupos de interés. De ahí que tales emprendimientos deban incluir un problema social y su posible solución; la evaluación del impacto social; el modelo de negocios y la sostenibilidad de la iniciativa, independiente de que sea con o sin ánimo de lucro (Mair y otros, 2006; Yunus y otros, 2010).

Ante tal panorama, este trabajo parte del diseño en tanto disciplina que entiende a los objetos y las ideas como partes de sistemas, ciclos y entornos más grandes, y que se extienden a una amplia gama de nuevas preguntas y preocupaciones prácticas. De esta manera, se propone un modelo conceptual a fin de facilitar a los emprendedores sociales la comprensión de las relaciones dadas entre los elementos del ecosistema

base, relaciones que deben organizarse y analizarse, para evidenciar las opciones del emprendimiento frente a las empresas con quienes se relacionan (Buchanan, 1992; Malaver y Vargas, 2012).

Aunque el emprendimiento social se distingue primordialmente por su finalidad social, suele darse también en múltiples formas organizativas. Por lo tanto, no hay una homogeneidad significativa en los tipos de actividad que pueden caer bajo la rúbrica de emprendimiento social –con o sin ánimo de lucro– (Austin y otros, 2006).

Metodología

El proceso metodológico se fundamentó en el diseño, desde los tres elementos generales de las prácticas de colaboración creativas: la externalización, el uso de espacio físico y el uso del cuerpo (Vyas et al, 2009; Aguilar y Trujillo, 2016; Trujillo-Suárez, Aguilar y Neira, 2016). De esta forma, se pudo inducir un proceso de adquisición de conocimiento a través de la acción y reflexión colaborativa en diseño, para darle respuesta al problema de este estudio.

Sin embargo, el conocimiento al interior de los artefactos visuales no es explícito. Por tal razón, se hizo necesaria una interpretación escrita de los resultados de los talleres, consignados en este documento (Niedderer y Roworth-Stokes, 2007; Mäkelä, 2007).

Se partió de una base teórica conceptual que funcionó como soporte para la identificación de los elementos centrales del emprendimiento social, a saber, los elementos que se consideran estables y fijos dentro de la temática. Con el fin de que el modelo tuviera un carácter práctico, se proyectó el desarrollo de talleres colaborativos en los que se utilizaron diferentes procesos de diseño para recopilar, verificar e iterar la información.

Marco metodológico

La externalización en diseño

La externalización es uno de los recursos más importantes que tienen los diseñadores para entablar y aumentar los procesos de creatividad conjunta. Se da a través de prácticas de diseño visual, espacial, corporal y sensorial. De

esta manera, se realizan representaciones visuales y volumétricas de lo que se busca comunicar. A través de la externalización se pretende propiciar la discusión, la argumentación y la negociación grupal para evaluar de manera flexible las diferentes ideas alrededor de un proceso ascendente de prototipado iterativo. Así, se reduce la incertidumbre de la viabilidad de la propuesta a medida que sube la fidelidad de las prácticas de representación (Vyas y otros, 2009; Aguilar y Trujillo, 2016; Trujillo-Suárez y otros, 2016).

El uso del espacio físico en diseño

Se relaciona con la apropiación de un espacio donde se despliega el material de trabajo, de manera que ofrezca la posibilidad de visualizar una gran cantidad de información y promueva la colaboración al fragmentar e informar sobre los problemas de diseño. Esto facilita la interacción en procura de nuevas relaciones entre componentes de la situación estudiada (Vyas et al, 2009; Aguilar y Trujillo, 2016).

El uso del cuerpo en diseño

El uso del cuerpo abre el espacio para establecer procesos creativos en términos de colaboración durante el desarrollo de las prácticas de externalización y apropiación del espacio. Los gestos, posiciones y movimientos de los participantes, mientras comunican sus ideas, hacen parte de la apropiación y organización del contexto espacial. De esta manera, se promueven actividades públicas de discusión, argumentación y negociación (Vyas et al, 2009; Aguilar y Trujillo, 2016).

Proceso de diseño como metodología

El proceso estuvo proyectado en tres fases: 1) la creación de artefactos visuales, como producto de una experiencia creativa de significado conjunto, a partir de la información del proceso (ver Figura 1. y 2.) (Niedderer y Roworth-Stokes, 2007; Mäkelä, 2007); 2) taller participativo de jerarquización de tarjetas con el equipo de la Fundación Social, una ONG con procesos de capacitación para emprendedores sociales en la ciudad de Soacha, comuna 1, Cundinamarca, Colombia, y el Equipo de Investiga-

ción, cuyo objetivo fue revisar y organizar las categorías de manera lógica (ver Figura 2); 3) se hizo una interpretación de los resultados de los talleres, que permitió develar los conocimientos adquiridos en la práctica y alcanzar los resultados (Niedderer y Roworth-Stokes, 2007; Mäkelä, 2007).



Figura 1. Primer taller interno de jerarquización de tarjetas, grupo investigador y su semillero.



Figura 2. Segundo taller de jerarquización de tarjetas con la Fundación Social.

Resultado

Como resultado, se presenta el modelo conceptual para la herramienta-taller de concepción del modelo de negocios. En la misma línea, se definen los lineamientos atendiendo a la revisión bibliográfica y al proceso metodológico de diseño. Para ello, se proponen cuatro fases para el taller de concepción de nuevos modelos de negocios sociales.

Mapeo y definición de los grupos partícipes en término del tipo de valor a proponer

Se entiende por grupos de interés a la organización —o individuo— que pueden afectar o ser afectados por los objetivos de la organización, en este caso, de la iniciativa emprendedora (Freeman, 1984; Mitchell, Agle y Wood 1997). Tanto en la teoría como en la práctica es evidente que los emprendimientos sociales necesitan de la coordinación de un gran

número de grupos de interés (*stakeholders*). Esto compete tanto a los grupos partícipes a nivel interno —proveedores, socios, dueños, asociados, empleados, usuarios, beneficiarios, consumidores, clientes— como a los grupos partícipes a nivel externo —Gobierno, normativas, legislación, tributación, aliados, comunidades locales, competencia, los grupos de protección a los consumidores entre otros (Ver Figura 3).

De esta manera, para la estructuración de un taller y su herramienta, se hace necesario que los emprendedores comiencen por una actividad centrada en la identificación y mapeo de los grupos partícipes (Ver Figura 3.). Después de ser identificados los grupos de interés internos y externos de la futura iniciativa, se determinará la prioridad para atender y dar valor social, ambiental y/o económico a las partes interesadas. Se fija la prioridad para atender la demanda, respecto a las situaciones de poder, legitimidad o urgencia con las que el grupo partícipe mapeado interactúa con respecto a la naciente organización (Ver Tabla. 1.) (Ver Figura. 4.). Estas relaciones son las que condicionan los atributos simples de los grupos de interés. Esto es, si son latentes, discrecionales o exigentes (ver Tabla. 2. y Figura. 4.).

Ahora bien, si el emprendedor detecta que los grupos partícipes mapeados poseen más de un atributo simple (latentes, discrecionales o exigentes) y actúan en más de una situación cualitativa (poder, legitimidad y urgencia), debe determinar el atributo compuesto de la parte interesada. Esto refiere a la parte mapeada, en términos de los atributos compuestos, para determinar si es dominante, peligroso, dependiente o definitivo (Ver Tabla. 3. y Figura. 3.).

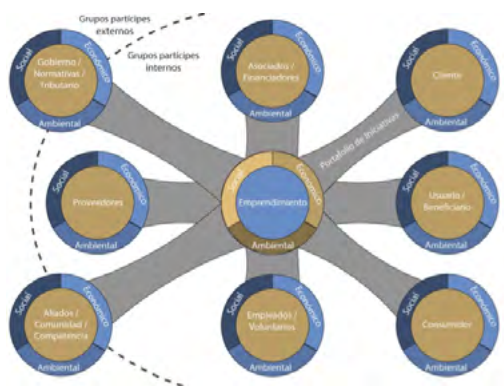


Figura 3. Mapeo de grupos partícipes para repartir valor.

Es por esta vía que los emprendedores podrán determinar y priorizar sobre cuáles de los grupos partícipes va a dirigir una propuesta de valor enfocada en valor social, económico y ambiental (Ver Tabla. 4. y Ver Figura 3.).

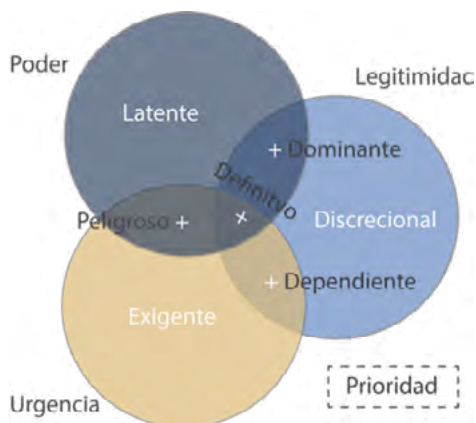


Figura 4. Atributos de los grupos partícipes para priorizar la repartición de valor.

Tabla 1. Situaciones cualitativas de los grupos partícipes	
Poder	Es la relación establecida entre actores sociales, donde uno de ellos motiva al otro a hacer algo que, de lo contrario, no se haría.
Legitimidad	Es la percepción general de que las acciones de una entidad son deseables, propicias y apropiadas dentro de los límites de una construcción social de sistemas, de normas, valores, creencias y definiciones.
Urgencia	El grado en que las demandas del cliente deben ser atendidas inmediatamente.

Nota. Tomado de Mitchell y otros (1997).

Tabla 2. Atributos simples de los grupos partícipes

Latente	Tienen poder para imponer su voluntad a una empresa. Pero al no tener una relación legítima, o un reclamo urgente, su poder sigue sin usarse. Tienen potencial para adquirir un segundo atributo y usarlo en cualquier momento.
Discrecional	Poseen el atributo de legitimidad, pero no tienen el poder de influir en la empresa ni en reclamos urgentes. En ausencia de poder y reclamos urgentes, no existe absolutamente ninguna presión sobre los gerentes para que participen en una relación activa con el interesado.
Exigente	Son aquellas con reclamos urgentes pero que no tienen poder ni legitimidad. Cuando las partes interesadas no pueden o no desean adquirir el poder o la legitimidad necesarios para llevar su reclamo a un estado más destacado, el "ruido" de urgencia es insuficiente.

Nota. Basado en Mitchell y otros (1997).

Tabla 3. Atributos compuestos de los grupos partícipes

Dominante	Grupos de los que depende la supervivencia de la organización. Sin ellos, dejaría de existir su influencia en la empresa que debería estar asegurada. Al poseer poder con legitimidad, forman la "coalición dominante" en la empresa. Se da cuando el grupo partícipe tiene los dos atributos, latente y discrecional, en una situación de poder y legitimidad (Ver Figura. 4.).
Peligroso	Cuando la parte interesada carece de legitimidad, pero tiene poder y urgencia: Esta relación será coercitiva y posiblemente violenta, haciendo que la parte interesada sea "peligrosa", literalmente, para la empresa. Identificarlos permite mitigar los peligros y estar preparados. Se da cuando el grupo partícipe tiene los dos atributos, latente y demandante, en una situación de poder y urgencia (Ver Figura. 4.).

Nota. Basado en Mitchell y otros (1997).

Tabla 3. Atributos compuestos de los grupos partícipes

Dependiente	Cuando la parte interesada carece de poder, pero tiene demandas urgentes y legítimas al ser dependiente de otros en relación al poder necesario para llevar a cabo su voluntad. Por tal razón, la relación se da en términos de esta otra parte interesada que tiene poder. Se da cuando el grupo partícipe tiene los dos atributos de demandante y discrecional en una situación de urgencia y legitimidad (Ver Figura. 4.).
Definitivo	Según lo anterior, se entiende que un grupo partícipe, que exhibe poder y legitimidad, será una parte interesada muy dominante para el correcto funcionamiento de la naciente empresa. Pero si le añadimos una situación de urgencia, será un claro llamado al gerente para entender y dar prioridad al reclamo del grupo de interés. Se da cuando el grupo partícipe tiene los tres atributos, latente, discrecional y demandante, en una situación dominante, de urgencia y legitimidad (Ver Figura. 4.).

Nota. Basado en Mitchell y otros (1997).

Tabla 4. Atributo de prioridad dado por la gerencia

Prioridad	Grado en que los gerentes dan prioridad a las reclamaciones de los grupos partícipes, porque la dinámica inherente en cada relación involucra consideraciones complejas. La relevancia de las partes interesadas será muy alta cuando los gerentes perciban que los tres atributos simples (latente, discrecional o exigente) caracterizan, en conjunto, a la parte interesada que ha sido mapeada y con la cual comparten una situación de poder, urgencia y legitimidad (Ver Figura. 4.).
-----------	--

Nota. Basado en Mitchell y otros (1997).

Análisis de la Actividad de los Grupos Partícipes en Relación de Problemas y Beneficios.

Una vez mapeados los grupos de interés y determinado a qué grupo se le da prioridad para atender las demandas, se realiza un Análisis de Activi-

dades y de Problemas y Beneficios en relación con las actividades desarrolladas. De la misma manera, se hace con los problemas que encuentran y los beneficios que persiguen los grupos partícipes priorizados: todo eso permite determinar el valor social, ambiental y económico a repartir (Ver Tabla. 5. y Figura. 5.).

Tabla 5. Actividades, Problemas y Beneficios de los Grupos Partícipes Mapeados	
Actividades	Acciones de los <i>stakeholders</i> que afectan, positiva o negativamente, el desarrollo de actividades prácticas, sociales y emocionales.
Problemas	Definición en términos de obstáculos, resultados no deseados y riesgos que enfrentan los <i>stakeholders</i> en el desarrollo de las actividades.
Beneficios	Los atributos mínimos que esperan los <i>stakeholders</i> al desarrollar actividades en términos de necesarios, esperados, deseados e inesperados.

Nota. Basado en Osterwalder y otros (2015).

Propuesta de valor en término de soluciones, potenciadores de beneficios y portafolio de iniciativas.

La propuesta de valor se relaciona con la definición de las soluciones para los intereses de las demandas de los grupos partícipes. En la misma línea, se vincula con proponer potenciadores de beneficios que mejoren el desarrollo de las actividades anteriormente mapeadas, que serán inscritas en un portafolio de productos, servicios e iniciativas en aras de repartir los valores social, económico y ambiental. Así se plantea que la Propuesta de Valor es:

PV= Actividades + Soluciones + Potenciadores de Beneficios.
(Ver Tabla. 6. y Figura. 5.).

Tabla 6. Propuesta de valor en términos de soluciones, potenciadores de beneficios y portafolios.

Valor	Valor: grado de utilidad o aptitud que tienen los productos para satisfacer una necesidad humana (Cachanosky, 1999). Valor: grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite" (RAE, 2017). Valor: ligado a los deseos y a los efectos de la satisfacción en su intensidad, que se traducen en curvas de utilidad (Schumpeter, 1909).
Soluciones	Soluciones a los problemas evidenciados anteriormente. No deben solucionarse todos, es mejor concentrarse en algunos para resolverlos bien (Osterwalder y otros, 2015).
Potenciadores de Beneficios	Refiere a los potenciadores de beneficios buscados por los grupos partícipes, mediante los cuales se crea valores social, económico y ambiental en términos de atributos necesarios, esperados, deseados e inesperados (Osterwalder y otros, 2015).
Portafolios de Iniciativas	Productos, servicios o iniciativas que llevan valor social, económico o ambiental a los grupos de interés mapeados (Osterwalder y otros, 2015).

Nota. Basado en Osterwalder y otros (2015).

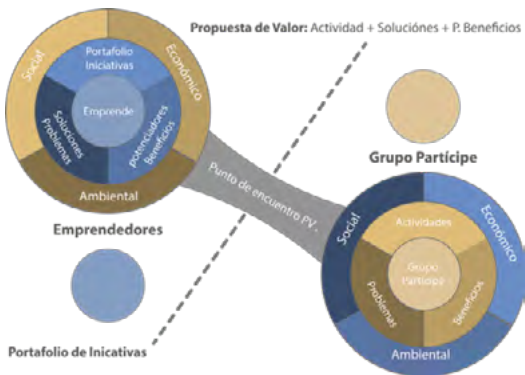


Figura 5. Actividades del grupo de interés y creación de propuesta de valor.
Basado en Osterwalder y otros, 2015.

Diagnóstico de capacidades necesarias para poder llevar la propuesta de valor

Es el diagnóstico de las capacidades y recursos estratégicos requeridos para llevar las propuestas de valor a los grupos partícipes, en términos de capacidades gerenciales, legislativas, contabilidad, producción y tecnología, márketing, diseño, desarrollo, comunicación y asociatividad (networking). Las capacidades garantizan la sostenibilidad del emprendimiento y el cumplimiento de su misión social, mediante un acompañamiento focalizado desde la ONG-Fundación Social (Ver Tabla. 7).

Tabla 7. Diagnóstico de capacidades necesarias para llevar la propuesta de valor

Desarrollo de Capacidades (Aprendizaje e Innovación)	Se consideran un conjunto de acciones recurrentes, relacionadas con los propósitos, tiempo y recursos que deben ser realizadas para que el modelo de negocios funcione. Las capacidades distintivas no sólo ocurren, sino que se construyen. La creación de nuevas destrezas y herramientas se da desde la articulación de recursos dentro de un proceso sistematizado de carácter recurrente, estable y con un objetivo claro. Permiten atender las necesidades de los grupos de interés y se explican como: ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Por qué se va a hacer? (Aguilar y Trujillo, 2012).
Recursos	Son los activos necesarios (de capital, físicos y humanos) para llevar a cabo las actividades que soportan el éxito del modelo de negocios.
Asociaciones	Son las actividades externalizadas con otros recursos, que se obtienen desde afuera y adoptan capacidades por medio de la tercerización.
Estructura de Costos	Incluye todos los costos requeridos para poner en marcha el modelo de negocios. Pueden ser costos tangibles e intangibles. Se deben considerar también los costos asociados a la escalabilidad del modelo.
Fuente de Ingresos	Orientado a fijar los ingresos del modelo de negocios para poder determinar los beneficios, entendidos como los ingresos menos los costos.

Nota. Basado en Osterwalder y otros (2015).

Conclusiones

En este documento se establece un modelo conceptual para la generación de una herramienta y su taller para la concepción de nuevos modelos de negocios sociales. Sin embargo, deben construirse unos artefactos visuales adicionales, necesarios para probar la apropiación de la herramienta con emprendedores.

Asimismo, debe hacerse un *script* de colaboración para fundamentar los procesos de creación de significado conjunto, con el uso de la herramienta a través del taller de modelos de negocios.

Con los elementos anteriores, se desarrollará un taller alrededor del uso de la herramienta para la concepción de modelos de negocios sociales. De igual modo, se evaluará de manera analítica-descriptiva, con respecto a los procesos y los resultados logrados por los diferentes emprendimientos que se involucraron en el estudio.

Agradecimientos

Agradecemos a la Fundación Universitaria Autónoma de Colombia FUAC, por apoyar esta investigación del grupo CEIDE, del departamento de Diseño Industrial de la Facultad de Ingeniería y al equipo de la ONG en Soacha por compartir su conocimiento. De igual manera, agradecemos a los estudiantes de semillero por su aporte en esta iniciativa (Alexa Ivannova Bautista Ramírez, Johnn David Blanco Guerra, Daniel Esteban Moyano Hernández y Javier Steven Casella Matiz).

Referencias

Aguilar, J., & Trujillo, M. (2016). Una propuesta de formación de ideas creativas en productos con potencial innovador a través de Procesos sistemáticos de interacción de grupo. Sao Pablo: SINGEP. Recuperado de <https://singep.org.br/5singep/resultado/630.pdf>

Aguilar, J., Trujillo, M., & Arenas, J. (2013). Integración de Iniciativas de Nuevos Productos desde Contextos no Productivos a Empresas Manufactureras: una Perspectiva desde el Análisis

de Tendencias y las Capacidades de Innovación. (pp. 27-31). Oporto, Portugal.: XV Congreso Latino-Iberoamericano. Recuperado de http://www.altec2013.org/programme_pdf/719.pdf

Becerra, P., & Cervini, A. (2005). En torno al producto. Diseño estratégico e innovación PyMe en la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 30(1), 1-22. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. doi:10.2307/1511637

Cachanosky, J. (1999). Value based managment. *Revista Libertas* 30, 1-29. Recuperado de http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/14_7_Cachanosky.pdf

Dees, G., & Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.

Dees, G. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship". Kauffman Foundation And Stanford University, 1-5. Recuperado de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-dees.pdf>

Drucker, P. (1993). *Innovation and entrepreneurship*. London: Harper Collins.

- Elkington, J., Hartigan, P., & Litovsky, A. (2010). From Enterprise to Ecosystem: Rebooting the Scale Debate. En P. Bloom & E. Skloot, *Scaling Social Impact* (pp. 83-102). Chennai, India: Palgrave Mcmillan.
- Freeman E. (1984). *Strategic Management*. Marshfield. MA: Pitman Publishing Inc.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social enterprise journal*, 1(1), 1-12.
- Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship* (p. 3). New York: Palgrave.
- Mäkelä, M. (2007). Knowing through making: The role of the artefact in practice-led research. *Knowledge, Technology & Policy*, 20(3), 157-163.
- Malaver, F. & Vargas, M. (2012). Luces y sombras del vínculo entre el diseño y la innovación industrial. *Innovar*, 22(46), 149-164.
- Martin, R. L., y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5(2), 28-39.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6), 755-769.

Niedderer, K., y Roworth-Stokes, S. (2007). The role and use of creative practice in research and its contribution to knowledge. Conferencia. IASDR.

OECD (2003). The Non-Profit Sector in a Changing Economy. Paris: OCDE

OECD (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Luxemburgo: OECD.

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

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Barcelona: Deusto.

RAE (2017). Definición de Valor. Real Academia de la Lengua Española.

Schumpeter, J. (1909). On the concept of social value. The quarterly journal of economics, 23(2), 213-232.

Schumpeter, J. (1962). Capitalism, socialism and democracy (Tercera Edición). The Process of Creative destruction (pp. 82-86). New York: Harper Torchbooks.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. International journal of nonprofit and voluntary sector marketing, 8(1), 76-88.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2), 172-194.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533.

- Trujillo-Suárez, M., Javier Aguilar, J., y Neira, C. (2016). Los métodos más característicos del diseño centrado en el usuario –DCU–, adaptados para el desarrollo de productos materiales. *Iconofacto*, 12(19). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18566/iconofact.v12.n19.a09>
- Vyas, D., Heylen, D., Nijholt, A., y Van Der Veer, G. (2009). Collaborative practices that support creativity in design. In *ECSCW 2009* (pp. 151-170). Springer London.
- Yunus, M., Moingeon, B., y Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2), 308-325.