



CyP

Revista Cambios y Permanencias

Publicación multi e interdisciplinar
orientada a los estudios sociales

Revista Cambios y Permanencias

Grupo de Investigación Historia, Archivística y Redes de Investigación

Vol. 9, Núm. 1, pp. 505-535 - ISSN 2027-5528

Modelos de empresas sociales: Consideraciones para su identificación y aplicación a emprendimientos enfocados en la atención a

Models of Social Enterprises: Considerations for their
identification and application to ventures focused on the
attention to natural disasters

Yoel Modesto González Bravo

Universidad Católica Andrés Bello, UCAB

Negociosdigitales.com, C.A.

orcid.org/0000-0003-2563-7174

Recibido: 25 de febrero de 2018

Aceptado: 11 de abril de 2018



Grupo de
Investigación
Historia
Archivística y
Redes de
Investigación

Modelos de empresas sociales: Consideraciones para su identificación y aplicación a emprendimientos enfocados en la atención a desastres naturales

Yoel Modesto González Bravo
Universidad Católica Andrés Bello, UCAB
Negociosdigitales.com, C.A.

Magíster en Gerencia de Riesgos de la Universidad de Nottingham, Reino Unido. Diploma en Desarrollo Internacional de la Universidad de Londres, Reino Unido. Economista de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Correo electrónico: ygonzale@ucab.edu.ve

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2563-7174

Resumen

Los modelos de negocios de empresas sociales del cuarto sector son analizados como innovación para ampliar la capacidad de atención al aumento de personas desasistidas mundialmente producto de desastres naturales, se revisan experiencias de empresas sociales enfocadas en este problema, se propone el Modelo del Lienzo Social Ajustado en la identificación de emprendimientos para mitigar dicha problemática, incluyendo una aplicación práctica del mismo, concluyéndose con evidencias de amplias oportunidades para empresas sociales en este sector, con recomendaciones para su fomento y con sugerencias para el uso de la metodología propuesta en la identificación de emprendimientos en el área.

Palabras clave: Modelo del lienzo social ajustado, desastres naturales, emprendimiento social, cuarto sector, InsurTech.

Models of Social Enterprises: Considerations for their identification and application to ventures focused on the attention to natural disasters

Abstract

The business models of social enterprises from the fourth sector are analyzed as innovation to enhance the attention capacity to the increase of unattended people worldwide arising from natural disasters, experiences of social enterprises focused on this problem are reviewed, the Lean Social Canvas Model is proposed to identify ventures aimed at mitigating this problem, including a practical application of this model, concluding with the verification of a wide range of opportunities for social enterprises in this sector, with recommendations for their promotion and suggestions for the use of the proposed methodology in the identification of ventures in the area.

Keywords: Lean social canvas, natural disasters, social entrepreneurship, fourth sector, InsurTech

Introducción

En los últimos años se ha evidenciado una importante tendencia hacia el aumento en el número de personas que han sido afectadas desfavorablemente a nivel mundial por eventos de desastres de la naturaleza, lo cual ha conllevado a dificultades presupuestarias para atenderles satisfactoriamente por parte del sector público de varias naciones

impactadas y de varias organizaciones sin fines de lucro del tercer sector enfocadas en atender a este tipo de emergencias. Como solución a esta problemática, la sociedad civil y varias organizaciones del sector privado a nivel mundial han procurado alternativas para la atención de esta población en situación vulnerable.

En este contexto, el llamado *emprendimiento social* busca llenar estos vacíos en la capacidad de atención del sector público y del tercer sector a través de las llamadas *empresas sociales*, las cuales recurren a diferentes modelos de negocios que serán analizados en este artículo, en el que también se incluye una revisión de diferentes experiencias de este tipo de empresas destinadas a atender la problemática alrededor de eventos de desastres naturales entre los que se incluyen: inundaciones, sequías, huracanes, entre otros asociados al fenómeno del *cambio climático*, con un creciente impacto negativo en términos de pérdidas materiales y humanas, así como para asistir en la atención a otras catástrofes tales como terremotos, epidemias, etc.

Este tipo de iniciativas requieren al mismo tiempo de una participación más activa de los miembros de las comunidades en la toma de decisiones destinadas a la satisfacción de sus necesidades en condiciones de emergencia para lo cual se procura propiciar el uso de metodologías que faciliten su comprensión sobre los elementos básicos de los diferentes modelos de negocios de empresas sociales destinadas a solucionar dichos problemas. Entre dichas metodologías se incluyen generalmente a: el plan de negocios, el estudio de casos y el modelo del lienzo social ajustado (Aure, 2014), destacándose en los últimos años al modelo del lienzo social ajustado el cual ofrece una interfaz más gráfica y amigable a través de su representación en una sola página que permite facilitar la rápida comprensión y difusión de diferentes modelos de negocios de impacto social como soluciones a problemáticas sociales concretas. Dadas las ventajas cognitivas que ofrece este modelo, el mismo será analizado en el presente artículo, incluyendo su aplicación práctica a una de las experiencias que se revisarán sobre empresas sociales en el área de atención a la problemática alrededor de los desastres de la naturaleza con el fin de ofrecer una guía sobre

su correcta aplicación en la identificación estructurada de los elementos esenciales para la gestión de empresas sociales en el área.

Características de los emprendimientos sociales.

Tradicionalmente, el ámbito de los emprendimientos sociales ha conllevado a visualizarlos bajo diferentes tipos de estructuras organizacionales tales como organizaciones no gubernamentales, fundaciones, asociaciones civiles, organizaciones sin fines de lucro como parte del llamado *tercer sector*¹.

Como alternativa, una nueva ola de emprendimientos sociales consideran la solución a los problemas sociales a través de la iniciativa del sector privado de una manera sostenida mediante *empresas sociales* basadas en el intercambio recíproco de bienes y servicios entre clientes y la empresa a cambio de recursos monetarios a favor de la empresa para ser destinados a proyectos sociales, constituyéndose en un *cuarto sector* (Sabeti, 2009), en contraste con el tercer sector que recibe su financiamiento, principalmente, de donaciones sin expectativas de reciprocidad directa entre las partes, lo que se engloba en el ámbito de la *filantropía*.

Este tipo de emprendimientos se enfocan, finalmente, en la creación de valor para una determinada población objetivo. Este valor no debería ser apropiado de manera privada, como en el caso de los emprendimientos comerciales, y debería manifestarse mediante la generación de externalidades positivas disponibles a todos los miembros de dicha población. Las organizaciones que persiguen estos objetivos pueden organizarse con o sin fines de lucro pero en todo caso los beneficios que obtengan se destinan a la causa social que buscan solucionar.

La identificación de los problemas sociales, a través de estos emprendimientos, requieren la participación activa de la sociedad civil en la exposición de sus necesidades y

¹ Considerando al sector privado como el primer sector y al sector público como el segundo sector.

en su coordinación para satisfacerlas. Este proceso ubica al sector civil como el guía del mercado (Bruni y Zamagni, 2007). Pero en un contexto cooperativo en lugar de competitivo, en donde las empresas actúan como comunidades procurando un fin social.

Este enfoque de las empresas como comunidades (Mintzberg, 2009) conlleva a establecer claramente la importancia del consumo colaborativo bajo el cual los consumidores participan también como co-productores de valor en cooperativas de consumidores (Ramírez,1999; Plé, Lecocq y Angot, 2010; Porter y Kramer, 2011), proceso que se ha facilitado en los últimos años mediante las redes sociales y plataformas online compuestas por miembros que colaboran entre sí asumiendo en cualquier momento los roles de oferentes o demandantes tales como Airbnb, Uber, plataformas para compartir música y contenidos tales como Youtube, Wikipedia, etc, lo que ha contribuido paulatinamente al surgimiento de la llamada *economía colaborativa*.

En este proceso de diseño de empresas sociales, se pueden distinguir cuatro tipos de arquitecturas para facilitar su identificación de las necesidades cambiantes de su mercado objetivo final (Dachis Group, 2012):

- a. Ecosistema.
- b. Colmena.
- c. Señal dinámica.
- d. Metafiltro.

Al considerar a las empresas sociales como ecosistemas se destacan como redes integradas por conexiones y contactos en donde los participantes conocen quién forma parte de esas redes y cómo interactuar desde distintas ubicaciones físicas para lograr el beneficio individual y colectivo.

Esta estructura puede evolucionar a la concepción de colmena, en donde la empresa puede contar con la colaboración más cercana y flexible de sus miembros en el lugar de trabajo, intensificando la relación entre las partes interesadas en la empresa (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.) con un sentido de complementariedad entre sus aportes.

Igualmente, las empresas sociales pueden diferir de acuerdo a la intensidad de las señales dinámicas enviadas por sus clientes sobre sus necesidades insatisfechas así como en la facilidad con la cual esas señales fluyen a través de la empresa. A partir de estas señales, las empresas pueden obtener conocimiento de las tendencias y necesidades del mercado, para lo cual es importante que constantemente mejoren sus mecanismos para captar dicha evolución.

Esas señales de los clientes pueden ser filtradas por las empresas sociales para identificar necesidades sociales y tomar la acción más adecuada para su tratamiento, funcionando como metafiltros con diferentes niveles de efectividad.

Se debe destacar que estas estructuras no son excluyentes entre sí en el diseño de una empresa social sino que se pueden integrar en la misma.

Por otra parte, Alter (2006) considera a los siguientes elementos como indispensables para la formulación de todos los modelos de negocios de empresas sociales:

- a. Orientación de su misión.
- b. Integración entre actividades con y sin fines de lucro.
- c. Mercado objetivo.

En cuanto a la misión, las empresas sociales pueden estar: totalmente orientadas a su misión social sin fines de lucro, orientadas a su misión social pero con fines de lucro y con fines de lucro totalmente e indirectamente generando un beneficio social.

Al evaluar la integración de las actividades con y sin fines de lucro, se destacan: empresas con vocación social que actúan como donantes a programas sociales de manera unidireccional en cuanto a los flujos de beneficios de las contrapartes, empresas y programas sociales que interactúan intercambiando bienes y/o servicios de manera bidireccional y empresas cuya razón de ser son programas sociales. En general, una empresa es considerada como *empresa social* si se enmarca en las dos últimas tipologías.

El mercado objetivo de las empresas sociales puede incluir a la administración pública, a otras empresas privadas y al público en general que actúan como terceras partes pagando por bienes y servicios cuyos beneficios se destinarán a atender a la población objetivo en situación de necesidad cuya asistencia es el objeto de una empresa social y también puede incluir a dicha población objetivo directamente. En base a esos elementos, Grassl (2012) propone un conjunto de modelos negocios para empresas sociales, como se describe a continuación en Tabla 1:

Tabla 1
Modelos de negocios para empresas sociales.

Tipo de modelo	Características
Base de la pirámide	Enfocados en la provisión de bienes y servicios destinados al consumo final de los sectores socioeconómicos más bajos. El cobro por el bien o servicio ofrecido generalmente se basa en la capacidad de pago de cada cliente. Clientes con mayor capacidad de pago por el servicio social ofrecido subsidian a los clientes con menor capacidad de pago e igualmente utilizan estrategias de subsidios cruzados ofreciendo diferentes servicios cuyos ingresos se destinan a subsidiar los costos relacionados con el ofrecimiento de los bienes y

	servicios sociales a los segmentos con menor capacidad de pago.
Cooperativo	Ofrecen beneficios directos a su población objetivo o clientes (miembros de cooperativas) quienes a su vez pueden ser sus fundadores / aportantes de los recursos (capital y trabajo) que la cooperativa necesita para su operación. Su oferta incluye servicios a sus clientes productores y a terceras partes que necesitan información de mercado, asistencia técnica, mercadeo, coordinación tales como asociaciones de pequeños proveedores / consorcios para lograr un mayor poder de negociación frente a terceros. Este modelo de negocios logra su sustento, principalmente, mediante dichas ventas a sus miembros y a terceros cuyos ingresos se destinan a cubrir los costos y gastos relacionados con dicha actividad y cualquier superávit que obtengan se usa para subsidiar servicios a sus miembros..
Empleador	Se destinan a ofrecer oportunidades de empleo a su población objetivo (clientes) mediante actividades de capacitación soporte, etc, y vende lo producido por la misma abiertamente en el mercado. Su población objetivo a la cual emplean se caracteriza por presentar dificultades para ser empleadas normalmente en el mercado de trabajo tales como: discapacitados, ex - presidiarios, personas sin hogar, personas con adicción a drogas y alcohol, etc.
Enlazamiento con el mercado	Se destinan a promover en el mercado los intereses de sus clientes objetivo, compuestos por productores pequeños, productores locales y cooperativas y cargan sus tarifas por este servicio. No venden los productos de sus clientes sino que ayudan a conectarlos con el mercado. Otras

	<p>actividades dentro de este modelo de negocios comprenden la venta de información sobre sus clientes al mercado y el ingreso generado por estos servicios se destinan a subsidiar otros servicios a sus clientes objetivo. Como ejemplo de estos modelos de negocios se destacan las asociaciones / cámaras de comerciantes y productores, cooperativas, programas de desarrollo de negocios, etc.</p>
Intermediario del mercado	<p>En este caso ofrecen sus servicios a sus clientes (pequeños productores, etc) para facilitarles su acceso a mercados abaratándoles sus costos, los cuales incluyen control de calidad, intermediación vendiendo o mercadeando los productos de sus clientes, etc. El ingreso que obtienen se destina a pagar sus gastos y costos relacionados a ofrecer servicios a sus clientes, a ofrecer crédito a los mismos, entre otros.</p>
Pago por servicio	<p>Consiste en cobrar tarifas directamente relacionadas al servicio social que ofrecen a su población objetivo y que son pagadas por esta población y/o terceras partes. Los ingresos que se generan por esta actividad se destinan a pagar los costos y gastos relacionados con dicho servicio y cualquier superávit que se genere se destina a subsidiar otras actividades sociales. El modelo de la base de la pirámide es una variante del mismo.</p>
Soporte emprendedor	<p>Destinados a ofrecer bienes y servicios abiertamente en el mercado para facilitar el surgimiento y evolución de pequeños emprendimientos de subsistencia tales como la banca microfinanciera, microseguros, etc. La finalidad es lograr facilitar la operatividad de su población objetivo.</p>
Soporte organizacional	<p>Consiste en el establecimiento de negocios con fines de lucro cuyos beneficios se destinan a financiar las</p>

	actividades sin fines de lucro de otra entidad. Usualmente, una empresa matriz sin fines de lucro establece una subsidiaria con fines de lucro para vender productos y servicios al mercado cuyo ingreso se destina a subsidiar las actividades de la empresa matriz.
Subsidio de servicio	Bajo este modelo se venden productos o servicios al mercado y los ingresos generados por esta actividad se destinan a financiar las actividades sin fines de lucro de la empresa. Generalmente, sus actividades con fines de lucro se apalancan en los recursos que destina a sus actividades sin fines de lucro dentro de una misma organización.

Fuente: Grassl (2012)

Esta clasificación se corresponde con las ofrecidas por otros autores tales como Curto (2012) quien considera los siguientes sistemas organizativos para las mismas: organizaciones no gubernamentales, empresas sociales sin ánimo de lucro, empresas sociales híbridas y empresas sociales con ánimo de lucro.

En general, la tendencia en la innovación social es hacia la procura de empresas sociales del tipo híbrido de acuerdo a la definición de Curto en las cuales se persigue un objetivo social central o muy importante y para lograrlo procuran ingresos de manera integrada o complementaria a la misión de la empresa.

Para un cumplimiento exitoso de la misión de los emprendimientos sociales, Milligan (2016) sugiere las siguientes estrategias:

- a. Apalancarse en alianzas para escalar los emprendimientos. Lo que debería procurarse es escalar la solución en lugar de la organización, mediante diferentes tipos de alianzas.

- b. Combinar foco con flexibilidad operativa.
- c. Importancia del diseño considerando a los canales de distribución como clave para llegarle a la población objetivo.
- d. Hacer uso eficiente de la tecnología para abaratar costos y mantener contacto directo y permanente con su población objetivo.

Al considerar el apalancamiento a través de alianzas, es importante que el emprendedor social identifique los recursos que diferentes actores interesados en la problemática social a atender puedan aportar y aprovechar la curva de aprendizaje de los mismos mediante la generación de redes de intercambio para avanzar rápidamente en el logro de la misión social planteada. En la procura de la generación de externalidades positivas que puedan impactar a la población objetivo, los emprendimientos sociales deberían orientarse a que sus soluciones sean de amplio uso por otros aliados con una mayor presencia de campo en lugares con poblaciones que demandan el tipo de soluciones que ofrecen sin necesidad que estos emprendimientos tengan que expandir su presencia geográficamente.

Igualmente, se debería promover la participación de otros actores no relacionados directamente con la misión social de la empresa pero que cuentan con la infraestructura para llegar a la población objetivo de una manera más flexible sin la necesidad de invertir en dicha infraestructura. La participación de estos actores con misiones diferentes a los de la empresa social no debería conllevar a una pérdida del foco de esta última.

Para llegarle a la población a atender es importante dar a conocer la oferta que la empresa social les propone mediante el uso de una estrategia de mercadeo y de

canales de distribución apropiados, con un mensaje fácil de entender por dicha población para lo cual también es importante el apalancamiento con aliados que cuenten con experticia en dichas áreas.

En cuanto al uso eficiente de la tecnología, se recomienda la adecuación de los programas sociales a un formato digital para poder ser ofrecidos a distancia a través de plataformas tecnológicas, lo cual se ha logrado en ámbitos tan disímiles como la educación y la telemedicina.

Experiencias de emprendimientos sociales en el área de asistencia a desastres naturales

La asistencia humanitaria en desastres naturales generalmente ha sido campo de atención tanto para entes del sector público como para el tercer sector caracterizado ampliamente por organizaciones sin fines de lucro que procuran su financiamiento a través de aportes filantrópicos mediante donaciones, las cuales reciben estímulos en varias jurisdicciones a través de deducciones impositivas al impuesto sobre la renta de los donantes, etc.

Bajo este esquema tradicional, la estrategia de captación de fondos por parte del tercer sector para la atención de emergencias por desastres de la naturaleza usualmente es del tipo reactivo, una vez que ocurren las mismas y a través de campañas de recolección, con la incertidumbre sobre sus posibilidades reales de captación de fondos en medio de dichas emergencias, los cuales dependen de la generosidad y desprendimiento de los donantes, para quienes el acto de donar no representa necesariamente una necesidad de primer orden y que es una situación que los nuevos emprendimientos sociales buscan atenuar. En dicha dirección han surgido nuevas experiencias de emprendimiento social representadas en empresas sociales que cuentan con un modelo de negocios que les permite ser sostenibles financieramente a través de la provisión de bienes y servicios a cambio de

recursos monetarios mediante un intercambio recíproco entre la empresa y sus clientes quienes terminan actuando como los financistas de su misión social en sustitución de los donantes tradicionales.

Varios de estos emprendimientos han sido posibles gracias a la aparición de nuevas fuentes de financiamiento enfocadas en los mismos tales como los fondos de impacto, incubadoras y aceleradoras para emprendimientos sociales, plataformas de financiamiento colectivo, etc.

En el ámbito de los desastres naturales, los emprendimientos sociales pueden ser de crucial importancia antes, durante y después de los mismos:

- a. En la fase previa a los desastres: proveen información a las comunidades sobre las amenazas inminentes de catástrofes y en su entrenamiento y coordinación para enfrentarlas.
- b. Durante y luego de los desastres: organizan a los miembros de las comunidades en la búsqueda de desaparecidos, en la restauración de servicios públicos e infraestructuras en general, en aunar recursos para alimentar y proveer de alojamiento a los afectados, entre otras.

En este contexto, los emprendedores sociales deben apoyar en procesos de coordinación de la acción colectiva para la fase de reconstrucción y ser activistas a favor de las comunidades que asisten.

Para el fomento de emprendimientos sociales destinados concretamente al área de atención a desastres de la naturaleza, se destacan programas como: la aceleradora AULAB Chile (31 de Octubre del 2017), el desafío *Primeras 72 Horas* de la United Nations International Children's Emergency Fund - UNICEF (30 de Septiembre de 2017) y el programa Entrepreneurial Training for Innovative Communities de Japón (30 de Septiembre de 2017).

El programa AULAB en Chile es promovido por Socialab y entes del gobierno chileno (Ministerio del Interior) a través de 3 desafíos: desafío vivienda, desafío datos y *desafío recuperación*.

Con el *desafío vivienda* se procuran soluciones para proveer alojamiento a personas afectadas por catástrofes naturales. Para el *desafío datos* se buscan soluciones destinadas a la interpretación de datos para prevenir desastres y facilitar su comprensión por parte de la población. El *desafío reacción* se destina a iniciativas para mejorar la coordinación comunitaria en las 72 horas posteriores a la ocurrencia de un desastre con el fin de reducir la vulnerabilidad de la población afectada.

Entre los aplicantes se seleccionan a 60 proyectos para recibir mentoría, en una segunda fase se seleccionan a 15 proyectos que reciben un financiamiento de hasta 3 Millones de Pesos Chilenos y se les dota de espacio físico para desarrollar el prototipo de su solución y de los cuales se seleccionan finalmente a 3 proyectos que recibirán en total 120 Millones de Pesos Chilenos para desarrollar un primer piloto.

En cuanto al programa Primeras 72 horas de la UNICEF, el mismo está orientado a identificar soluciones para atender de manera efectiva a la población afectada dentro de las primeras 72 horas posteriores a una catástrofe durante las cuales la probabilidad de lograr sobrevivientes es más alta aunque en condiciones más complicadas para efectuar operaciones de rescate en situaciones de colapso de infraestructuras y de conmoción pública que dificultan la coordinación ciudadana. Este programa es de convocatoria mundial.

En relación a Entrepreneurial Training for Innovative Communities (ETIC), la misma surgió como una iniciativa de la Universidad de Waseda en Japón para fomentar iniciativas de emprendimiento social como un complemento al sector público y al tercer sector. Este programa ofrece un componente destinado a emprendedores sociales que

operan en zonas afectadas por desastres procurando la coordinación entre los mismos para enfrentar situaciones de emergencia ante catástrofes. Han apoyado emprendimientos sociales destinados a reconstruir sistemas de transporte en zonas afectadas por el maremoto de la región de Miyagi (Japón) en el año 2011 mediante el uso de autobuses para el desplazamiento de la población que perdió sus vehículos, así como plataformas de e-learning a quienes no pueden atender a centros de enseñanza en condiciones posteriores al desastre y apoyan a proyectos de emprendedores enfocados en la reconstrucción de vías, edificaciones e igualmente pagan por el entrenamiento a voluntarios que participan en labores de reconstrucción.

Estas iniciativas de apoyo a la innovación social se han enfocado tanto en emprendimientos comerciales como sociales que proponen soluciones a problemas sociales específicos. Al evaluar experiencias destacadas de emprendimientos sociales destinados a atender emergencias por catástrofes de la naturaleza se pueden identificar casos como: Extremis, Wings Like Eagles, Elvis & Kresse, Playmob entre otros, los cuales se detallan a continuación:

Extremis²

Surgió como iniciativa de los emprendedores británicos David Watson y Julia Glenn a partir de la experiencia del terremoto de Haití en el año 2010 con el fin de proveer soluciones de alojamiento a comunidades desplazadas por este tipo de eventos. Su solución consiste en alojamientos portátiles, fáciles de instalar contruidos con madera y a bajo costo.

Para el lanzamiento de este emprendimiento, los emprendedores obtuvieron financiamiento por USD 375.000 mediante la estrategia del financiamiento colectivo, el cual fue destinado a su proyecto Extremis Technology (ET) enfocado en investigación y

² Pellegrini (2017).

desarrollo de soluciones innovadoras de alojamiento en situaciones de atención post-desastre.

Sus soluciones de alojamiento son de bajo costo, flexibles y fáciles de desplegar en el lugar de atención, los cuales llegan en una sola pieza para facilitar su distribución, con materiales reciclables, de varios tamaños y para cumplir funciones tales como residencias, clínicas, etc.

La expansión de su modelo de negocio la realizan mediante la estrategia de licenciamiento de los derechos de manufactura de las viviendas a productores de varias localidades, contando con licenciamientos en Pakistán, India y Nepal, las cuales son zonas en donde este tipo de soluciones son de alta demanda debido a la propensión a catástrofes naturales en las mismas.

Wings Like Eagles³

Opera desde el año 2007 ofreciendo soporte aéreo, principalmente mediante helicópteros, en zonas afectadas por desastres naturales en el Sur de África, con base en Sudáfrica y el Reino Unido y asistiendo a países de la región como Malawi, Mozambique, Tanzania y Zambia, en donde se evidencia una alta frecuencia de desastres naturales, con aproximadamente 500.000 personas afectadas anualmente por estos eventos, siendo una población de bajos ingresos según estándares internacionales, para quienes se requiere anticipar una rápida respuesta con ayuda humanitaria, facilitando el acceso de la prensa para difundir información sobre dichas emergencias contribuyendo a facilitar los esfuerzos de levantamiento de fondos que llevan a cabo agencias de ayuda humanitaria.

Su modelo de negocios se basa en la estrategia de subsidio cruzado mediante el cual la empresa opera un servicio comercial de viajes en sus helicópteros en períodos entre

³ Wings Like Eagles (30 de Septiembre de 2017).

eventos catastróficos para obtener ingresos con los cuales financiar su trabajo para atender emergencias tales como llevar vacunas en caso de epidemias, distribuir alimentos a comunidades luego de inundaciones, entre otros. Igualmente, aceptan donaciones para sus actividades. Sus operaciones se basan en el Código de Conducta de la Cruz Roja.

Para la operación comercial de sus helicópteros y para la recepción de donaciones operan bajo dos personas jurídicas: WLE Logistics para la operación comercial de los helicópteros y Wings Like Eagles como una organización sin fines de lucro. WLE Logistics posee un personal compuesto por 4 directores y 5 consejeros mientras que Wings Like Eagles reporta 5 fideicomisarios y 5 consejeros. Un 10% del retorno sobre el capital de WLE Logistics se destina al trabajo de atención a emergencias y en el entrenamiento de la población local en estrategias para reducir el impacto de desastres.

Este modelo de negocios se justifica por la necesidad de contar con helicópteros en la zona de atención para lograr una rápida atención a emergencias humanitarias pero que las grandes agencias humanitarias no podrían mantener permanentemente sólo para casos en los cuales sean necesarios para atender dichas situaciones, lo cual justifica su uso comercial para el soporte financiero del negocio.

Elvis & Kresse⁴

Funciona como una empresa con fines de lucro, establecida en el Reino Unido en el año 2005 y que produce bolsos, carteras y artículos similares a partir de materiales reciclados, principalmente de mangueras utilizadas por bomberos las cuales cumplieron su vida útil.

De esta manera, la empresa ayuda a reducir la cantidad de desperdicios que se destinan a vertederos, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y adicionalmente destina al cuerpo de bomberos del Reino Unido el 50% de los beneficios

⁴ Elvis & Kresse (30 de Septiembre de 2017).

que obtiene de la venta de los productos reciclados a partir de dichos desechos, con lo cual ayuda a potenciar la capacidad de respuesta de esta institución para la atención de emergencias resultantes de diferentes tipos de desastres.

Playmob⁵

Surgió en el año 2011 a raíz del terremoto de Haití al evidenciar su fundadora, Jude Ower, la respuesta masiva de los video-jugadores a esta emergencia.

En relación a su modelo de negocios, Playmob se basa en compras de apps disponibles en teléfonos inteligentes con el fin de apoyar causas sociales. Un porcentaje de las compras de una determinada app se destina a una fundación sin fines de lucro que persigue una determinada causa y Playmob retiene una comisión de la compañía aliada desarrolladora de la app.

En el área de prevención y atención de emergencias, Playmob destina un porcentaje de lo donado por los jugadores al Fondo Mundial para la Naturaleza, el cual mantiene un programa destinado a trabajar con las comunidades y los gobiernos en la prevención de las consecuencias relacionadas con el cambio climático, recuperación de desastres así como reconstrucción y reducción de los riesgos relacionados a dicho cambio.

En general, de acuerdo a la clasificación de los diferentes modelos de emprendimiento social indicados en Tabla 1, se pueden considerar las siguientes propuestas en Tabla 2 destinadas a la atención de emergencias producto de catástrofes de la naturaleza:

Tabla 2.

Modelos de emprendimiento social aplicados a la atención de catástrofes de la naturaleza.

⁵ Playmob (30 de Septiembre de 2017).

Modelo de negocio social	Ejemplo
Pago por servicio / base de la pirámide	Tiendas que venden productos destinados a diferentes segmentos socioeconómicos. Cada quien compra según su capacidad de pago y los beneficios de las tiendas se destinan a financiar organizaciones de asistencia en casos de desastres naturales.
Cooperativo	Asociaciones de asegurados para ejercer lobby con el fin de obtener descuentos en los montos de las primas que cada asegurado debe pagar gracias a los ahorros que se pueden obtener mediante la mejor coordinación de los mismos agrupados.
Empleador	Empresas que contratan temporalmente a personas afectadas por desastres naturales y que hayan quedado sin medios de subsistencia luego de tales eventos. En muchos casos se podría considerar la contratación de los mismos con preferencia para realizar obras de reconstrucción.
Enlazamiento con el mercado	Venta a compañías de seguros de información sobre potenciales demandantes de seguros para la cobertura de pérdidas por catástrofes de la naturaleza y el ingreso por dicha venta destinarlo a subsidiar las primas de seguros de determinados segmentos de la población.
Intermediario del mercado	Comercios que conjuntamente con su oferta habitual de bienes y servicios también

	ofrecen coberturas de microseguros contra catástrofes de la naturaleza en comunidades de difícil acceso para las aseguradoras.
Soporte emprendedor	Aseguradoras, mutualidades de seguros y empresas similares que ofrecen seguros agrícolas paramétricos basados en determinados índices climatológicos en función de los cuales indemnizan a productores beneficiarios reduciendo los costos de inspección por pérdidas de los seguros convencionales, lo cual facilita su adquisición por parte de pequeños productores y reducen su vulnerabilidad ante este tipo de eventos.
Soporte organizacional	El caso de Wings Like Eagles se presenta una estructura en la cual una empresa sin fines de lucro estableció una empresa con fines de lucro para explotar un servicio comercial de transporte mediante helicópteros cuyos beneficios monetarios se destinarán a financiar sus operaciones en situaciones de emergencia.
Subsidio de servicio	Empresas con fines de lucro y que a su vez poseen programas de Responsabilidad Social Corporativa destinados a atender a comunidades afectadas por desastres naturales.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este contexto, se debe destacar la tendencia creciente en la aparición de nuevos emprendimientos tecnológicos innovadores destinados a proveer soluciones tecnológicas relacionadas con problemas del sector asegurador y que han sido agrupados bajo la denominación técnica de *InsurTech*⁶, muchos de los cuales pueden ofrecer soluciones vinculadas con la atención de riesgos que pueden ser cubiertos para su indemnización monetaria por dicho sector en conexión con desastres de la naturaleza tales como terremotos, sequías, inundaciones, etc. gracias al uso de tecnologías satelitales, inteligencia artificial, tecnologías digitales, etc. que facilitan la predicción de desastres potenciales a través de la recolección de grandes cantidades de datos en tiempo real vía satélite así como el descubrimiento de patrones en la evolución de los mismos mediante algoritmos de inteligencia artificial para determinar el momento de ocurrencia de siniestros potenciales, medir la extensión de los mismos una vez ocurren, mejorar su inspección, reducir los costos de ajuste de las pérdidas causadas, contribuir al autoseguro de las personas potencialmente afectadas mediante su agrupamiento y observación a través de redes sociales, entre otros y que pueden considerar al modelo de negocios de empresas sociales como una alternativa para su sostenimiento financiero.

Modelo del lienzo social: aplicación en el análisis de emprendimientos sociales enfocados en la asistencia a desastres naturales

De acuerdo con la posición de la CEPAL, la innovación social que se gestiona a través de propuestas de emprendimiento social se debería enfocar en propuestas novedosas que fomenten una mayor participación de los ciudadanos (emprendedores, comunidades y beneficiarios) de manera democrática para mejorar procesos existentes y adaptarlos de manera eficiente al contexto local que atienden con el fin de generar cambios sociales

⁶ InsurTech: combinación de las palabras inglesas Insurance (Seguro) and Technology (Tecnología) y que se emplea para designar al conjunto de empresas de base tecnológica que aplican soluciones tecnológicas en temáticas de interés para el sector asegurador tales como captación de datos de usuarios de seguros reales o potenciales para facilitar la suscripción de riesgos relacionados a los mismos, ajustes de pérdidas para optimizar los gastos relacionados con dicho proceso, aplicaciones de blockchain para optimizar la gestión de pólizas de seguros, entre otros.

creando redes de capital social que atiendan constantemente dichas necesidades de manera sostenible (Gatica, 2012)⁷.

Para lograr redes de capital social que integren a miembros de la sociedad con diferentes niveles de instrucción, es importante el uso de metodologías que faciliten su comprensión sobre el diseño de modelos de negocios que solucionen las necesidades sociales de la población, para lo cual el modelo del lienzo social ajustado ofrece una importante perspectiva con dicho fin.

El modelo del lienzo social ajustado (*social lean canvas*) fue desarrollado por Rowan Yeoman y Dave Moskovitz (2013) conjuntamente con Fundación Akina a partir del modelo del lienzo ajustado (*lean canvas*) de modelos de negocios creado por Ash Maurya (2012), quien a su vez se inspiró en el modelo del lienzo de Oscar Osterwalder e Yves Pigneur (2010). El mismo ofrece una presentación visual resumida y amigable que facilita la rápida visualización y comprensión de los modelos de negocios propuestos, siguiendo un diseño estándar que funciona como guía en el proceso de diseño de los mismos.

En la versión original propuesta por Osterwalder y Pigneur se destacan los siguientes elementos en la presentación del lienzo con un mayor énfasis en el cliente considerando: segmentos de clientes, tipo de relación con los clientes, canales de distribución a los mismos, propuesta de valor, flujo de ingresos, estructura de costos, alianzas, actividades y recursos claves. Por otra parte, en el modelo del lienzo ajustado de Maurya se enfatiza principalmente el valor aportado por la propuesta, desarrollándola a través de las siguientes cuatro secciones: problema, solución propuesta, propuesta de valor y elemento diferencial en comparación a su tratamiento original en el modelo de Osterwalder y Pigneur quienes la consideraron en una sección de su lienzo. Igualmente el modelo del lienzo ajustado incluye métricas para medir el desempeño y mantiene los elementos originales de Osterwalder y Pigneur en cuanto a segmentos de clientes, canales de distribución, flujo de ingresos y estructura de costos.

⁷ Spear (2006) citado por Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda (2012).

Sobre la base del modelo del lienzo ajustado, la versión desarrollada por Yeoman y Moskovitz del modelo del lienzo social ajustado presenta los siguientes componentes en su presentación gráfica en Tabla 3:

Tabla 3
Modelo del Lienzo Social Ajustado

1. Objetivo				
3. Problema:	5. Solución	4. Propuesta de valor	10 Ventaja diferencial	2. Segmentos de clientes
	9. Indicadores clave		6. Canales	
8. Estructura de costos			7. Sostenibilidad financiera	

Fuente: Yeoman y Moskovitz (2013)

11. Impacto

Sus diferentes secciones comprenden:

- a. *Objetivo*: En el mismo se indica el motivo que da origen al emprendimiento social a desarrollar y lo que se busca obtener con el mismo, con o sin fines de lucro.
- b. *Segmentos de clientes*: se refiere a la población a la cual se le busca resolver un problema con la propuesta de negocios planteada. Dentro de dicha población se debe distinguir a la población que hace uso comercial del bien o servicio ofrecido de

la población cuya necesidad de asistencia se busca solucionar y que representa el objetivo final de atención del emprendimiento planteado.

- c. *Problema*: Consiste en la identificación del problema o problemas que se buscan resolver para los segmentos de clientes definidos así como las soluciones alternativas que actualmente los mismos usan para mitigar esos problemas.
- d. *Propuesta de valor*: Debe indicar cómo la solución que propone el emprendimiento resolverá el o los problemas identificados en la población objetivo de una manera novedosa y diferente a las alternativas actuales.
- e. *Solución*: Es la expresión de las características de la solución ofrecida al problema de los clientes identificados.
- f. *Canales*: Comprende la identificación de los mecanismos a través de los cuales se llevará la solución a los clientes identificados: con una fuerza de ventas, usando medios digitales, etc.
- g. *Sostenibilidad financiera*: Se evalúa a partir de las características de los ingresos para financiar la operación del emprendimiento en consideración y para la consecución de su objetivo.
- h. *Estructura de costos*: son todos los desembolsos periódicos para la operación del emprendimiento, tanto para mantener su estructura operativa como para cumplir su objetivo así como cualquier costo social o ambiental asociado.
- i. *Indicadores clave*: Se refiere a la manera como se medirán las actividades que se desean medir para evaluar la obtención de los objetivos propuestos y tomar decisiones oportunas considerando un número reducido de indicadores.
- j. *Ventajas diferenciales*: Se consideran los elementos que hacen especial al emprendimiento y su oferta para generar la recurrencia y lealtad de los clientes que hacen uso comercial del mismo.
- k. *Impacto*: Es la evaluación sobre el efecto que la solución propuesta por el emprendimiento tendrá sobre el entorno social y en el medio ambiente, incluyendo las medidas que se adoptarán para mejorar dichos aspectos.

Como se puede destacar, en adición a la versión del modelo del lienzo ajustado de Maurya destinado a emprendimientos con fines enteramente de lucro, el modelo del lienzo social ajustado propuesto por Yeoman y Moskovitz incorpora el objetivo del emprendimiento más allá de la generación de un lucro y se concentra en su impacto desde el punto de vista del cumplimiento de su responsabilidad social mediante la incorporación de la sección de *Impacto* antes comentada. Una aplicación del mismo para un caso de emprendimiento social se puede visualizar para el caso antes expuesto de Wings Like Eagles, que corresponde al modelo de soporte organizacional en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4
Modelo del Lienzo Social Ajustado aplicado al caso de Wings Like Eagles

1. Objetivo Ofrecer asistencia a comunidades remotas en situaciones de emergencia por desastres.				
3. Problema: África del Sur es una región frecuentemente azotada por inundaciones y sequías afectando a poblaciones vulnerables en localidades remotas de difícil acceso para instituciones dedicadas a la asistencia humanitaria, sin que existan medios	5. Solución Ofrecer un servicio de helicópteros permanentemente disponible que permita un fácil acceso a comunidades remotas de Arica del Sur en situaciones de emergencia por desastres de la naturaleza	4. Propuesta de valor Servicio dedicado a la zona de África del Sur el cual será sostenible mediante su operación comercial en condiciones normales y que estará disponible para instituciones destinadas a la atención de emergencias sin necesidad de mantenerlos	10. Ventaja diferencial El uso de helicópteros no requiere de mayor infraestructura (pistas de aterrizaje, vías terrestres, etc) difíciles de ser construidas por países en vías de desarrollo, con flexibilidad suficiente para llegar a zonas remotas y atender su población.	2. Segmentos de clientes <u>Población objetivo comercial:</u> Personas, empresas e instituciones con necesidades de desplazamiento regular en las zonas geográficas de atención de la empresa. <u>Población objetivo final:</u> Población vulnerable de bajos recursos expuesta a

de transporte que regularmente cubran dichas zonas o que estén disponibles en situaciones de emergencias por desastres.	9. Indicadores clave <ul style="list-style-type: none"> • Número de personas a atender por helicóptero. • Área cubierta por helicóptero. • Tiempo máximo de atención por helicóptero. 	ociosos a la espera de desastres naturales y solucionando el problema del acceso a localidades remotas sin vías terrestres de acceso.	6. Canales <ul style="list-style-type: none"> • Operación comercial: publicidad en medios, con agencias de viaje. • Operación humanitaria: contacto directo con instituciones de asistencia humanitaria. 	desastres naturales en zonas remotas de Malawi, Mozambique, Tanzania y Zambia. Se estima en aproximadamente 500.000 personas afectadas al año.
8. Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Operación comercial: personal, mantenimiento de helicópteros, alquiler de oficinas, impuestos, contabilidad / auditoría, contaminación del aire. • Operación humanitaria: personal directivo, contabilidad / auditoría. 		7. Sostenibilidad financiera <ul style="list-style-type: none"> • Operación comercial: tarifas por transporte aéreo comercial de personas. • Operación humanitaria: Donaciones provenientes de la operación comercial de los helicópteros. 		
		11. Impacto Aumento del porcentaje de personas atendidas en la región, luego de desastres naturales, y rescatadas de condiciones de vulnerabilidad/alto riesgo.		

Conclusiones

Uno de los problemas sociales que demandan mayor atención por parte de la comunidad en general se refiere a la atención al número creciente de afectados por catástrofes de la naturaleza a nivel mundial, los cuales registran una tendencia ascendente en términos de pérdidas humanas y monetarias asociadas, requiriendo de soluciones innovadoras para su asistencia, por lo que en este artículo se ofreció la perspectiva del uso de empresas sociales sostenibles del llamado cuarto sector considerando diferentes modelos de negocios sociales propuestos por Grassl (2012) que contribuyen a complementar los esfuerzos de los gobiernos y de organizaciones sin fines de lucro que tradicionalmente se han centrado en la atención a este tipo de problemas.

A partir de la investigación y revisión efectuada en el presente artículo sobre casos de empresas sociales destinadas a la atención a esta problemática, se evidencia un uso incipiente de las mismas para tal fin, de lo que se desprende que existen amplias

oportunidades para el desarrollo de empresas sociales enfocadas en el área, las cuales pueden hacer uso de los diferentes modelos de negocios de empresas sociales evaluados en este artículo, al mismo tiempo que también es importante fomentar su desarrollo y financiamiento mediante programas tales como incubadoras / aceleradoras de negocios y premios que complementen a los esfuerzos de las iniciativas identificadas en este artículo por parte del gobierno de Chile y de instituciones como la UNICEF y la Universidad de Waseda (Japón) y la promoción de fondos de inversión de impacto enfocados al financiamiento de las mismas..

Para la atención de empresas sociales a los problemas relacionados con catástrofes de la naturaleza, los modelos de negocios que se propongan para las mismas deberían considerar las perspectivas de atención antes, durante y después de estos eventos y apalancarse en recursos adicionales a los que pueden generar mediante actividades comerciales por ventas de bienes y servicios. Esta atención debería dirigirse a la prevención y mitigación de las consecuencias relacionadas a estos eventos debido al nivel de vulnerabilidad de la población ante los mismos mediante el uso de la infraestructura y recursos técnicos de aliados con el fin de impartir entrenamiento a la población sobre mejores prácticas para la construcción de viviendas en situaciones de emergencia, simulacros para coordinación de la población, etc. así como el apalancamiento mediante el uso de seguros e instrumentos alternativos de financiamiento de riesgos (derivados ligados a riesgos de seguros, bonos catastróficos, capital contingente, etc.) para obtener recursos adicionales destinados a cubrir las pérdidas derivadas de estos eventos, tal como se evidencia con la experiencia de la red Start Network (30 de Septiembre de 2017) que agrupa a varias organizaciones sin fines de lucro en la procura de soluciones de financiamiento post-pérdida para atender a poblaciones afectadas por catástrofes de la naturaleza y que podría extenderse para incorporar al llamado cuarto sector de empresas sociales.

Como se pudo visualizar a través del modelo del lienzo social ajustado y su aplicación a uno de los casos de emprendimiento social presentados en este artículo, el

mismo favorece la rápida comprensión de sus usuarios, en comparación con otras metodologías para la representación de modelos de negocios, ya que ofrece una representación gráfica sencilla considerando los diferentes elementos clave para el análisis de propuestas de negocios en el área, contribuyendo a facilitar la rápida difusión de soluciones de emprendimientos sociales entre la población para promover su participación mediante diferentes arquitecturas en el diseño de las empresas sociales (ecosistema, colmena, metafiltro, señales dinámicas) destinadas a facilitar el proceso de identificación de necesidades sociales cambiantes, particularmente en casos de emergencias ante desastres de la naturaleza en las cuales es crítica la coordinación ciudadana en las primeras horas luego de dichos eventos para contribuir a mejorar las perspectivas de sobrevivencia de los afectados. Para mejorar esta comprensión, el uso del modelo del lienzo social ajustado debería mantener su representación visual estándar considerando sus diferentes elementos básicos que funcionan como guía para orientar en el proceso de identificación de soluciones a problemas sociales mediante propuestas de empresas sociales y hacer uso del marco referencial de modelos de negocios para empresas sociales considerado en Tabla 1 y ajustado en Tabla 2 para evaluar propuestas de las mismas en el área de atención a desastres de la naturaleza.

Bibliografía:

Alter, S. K. (2006). *Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships*. En A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, pp. 205-232. Oxford: Oxford University Press.

AULAB Chile (31 de Octubre de 2017). Recuperado de: <http://www.lab.gob.cl/aulab-2015/>.

Aure, P. (2014). *Social entrepreneurship canvas: A visual framework for managing commercial and social value propositions*. Papel de trabajo presentado en el DLSU

Research Congress 2014, De La Salle University, Manila, Philippines. Manila: De La Salle University.

Bruni, L. y Zamagni, S. (2007). *Civil Economy: Efficiency, Equity, Public Happiness*. Peter Lang. Berna.

Curto, M. (2012). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 13.

Dachis Group. (2012). *Social Business Design—Our Approach*. Recuperado de: <http://www.dachisgroup.com/social-business-design/our-approach/>.

Elvis & Kresse. (30 de Septiembre de 2017). Recuperado de: <https://www.elvisandkresse.com/>

Entrepreneurial Training for Innovative Communities - ETIC (30 de Septiembre de 2017). Recuperado de: www.etic.or.jp/english/.

Gatica, S., Larenas, J. P., Koljatic, M. y Miranda, P. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Santiago de Chile, Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Grassl, Wolfgang (2012). *Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity*. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), pp. 37 – 60.

Maurya, A. (2012). *Why Lean Canvas*. Recuperado de: <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/>.

Milligan, K. (2016). *5 Powerful Ideas for Global Impact From Social Entrepreneurs*. Recuperado de: https://www.huffingtonpost.com/katherine-milligan/5-powerful-ideas-for-glob_b_8954590.html.

Mintzberg, H. (2009). *Rebuilding Companies as Communities*. *Harvard Business Review*, 87(4), pp. 1-5.

Osterwalder, O. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Pellegrini, J. (30 de septiembre de 2017). *Extremis Technology: Security in Disaster*. Recuperado de <https://forum.bc.edu/wordpress4-multi/mgmt2139-01-fall-2017-soc-innov-entrepreneur-foote/2017/09/13/extremis-technology-security-in-disaster/>.

Playmob. (30 de septiembre de 2017). Recuperado de <http://www.talentinternational.com/playmob-founder-jude-ower-wins-talent-unleashed-2014-awards/>.

Plé, L., Lecocq, X. y Angot, J. (2010). Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *Management* 13(4), pp. 226-265.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.

Ramírez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 49-65.

Sabeti, H. (2009). *The Emerging Fourth Sector: A new sector of organizations at the intersection of the public, private and social sectors*. The Aspen Institute. Recuperado de

<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/pubs/4th%20sector%20paper%20-%20exec%20summary%20FINAL.pdf>.

Start Network (30 de Septiembre de 2017). Recuperado de: <https://startnetwork.org/>.

UNICEF (30 de Septiembre de 2017). *UNICEF and Socialab announce winners of "First 72 Hours" – a global innovation challenge for emergencies*. Recuperado de https://www.unicef.org/media/media_73628.htm.

Wings Like Eagles (30 de Septiembre de 2017). Recuperado de: <http://wingslikeeagles.net/>

Yeoman, R. y Moskovitz, D. (2013). *Social Lean Canvas*. Recuperado de: <https://socialleancanvas.com/>