

El CANVAS de los Negocios Inclusivos¹

Nunzia Auletta

La herramienta utilizada por emprendedores para construir modelos de negocios conocida como *canvas*, o lienzo (Osterwalder & Pigneur, 2010), establece nueve pasos sucesivos para lograrlo. Este trabajo describe cómo hicieron una serie de emprendedores latinoamericanos para conjugar la lógica de la herramienta con el propósito de generar un impacto social o ambiental positivo, hasta desarrollar una iniciativa de negocios inclusivos y sostenibles².

El análisis de los lienzos de negocios inclusivos evidencia que el esfuerzo por la inclusión puede convertirse en un catalizador de la innovación en modelos de negocios. De igual manera, muestra que estos nuevos modelos ideados para aliviar la pobreza, promover el desarrollo de comunidades o disminuir la huella ambiental, si bien encuentran numerosos obstáculos, también son fuentes de importantes aprendizajes organizacionales.

La muestra de casos abarca una diversidad de contextos, países, industrias, productos y servicios, culturas, así como distintos entornos sociodemográficos, regulatorios y económicos. Hemos encontrado diversos tipos de organizaciones, desde grandes empresas multinacionales, que han evolucionado a partir de la responsabilidad social tradicional hacia modelos de valor compartido y sostenibilidad; hasta pequeños emprendimientos sociales, nacidos de la inspiración de emprendedores comprometidos con una misión. Asimismo, encontramos organizaciones híbridas, donde los ámbitos y características del *non-profit* cohabitan con la lógica empresarial en la búsqueda de nuevos equilibrios y modelos.

En estas experiencias se identificaron los retos que enfrentan las iniciativas de inclusión para alinear criterios de negocios con objetivos de desarrollo sostenible, con el fin de apuntar hacia un impacto positivo en lo económico, social y ambiental. A la vez, se pusieron en evidencia las tensiones para escalar y replicar los modelos de negocios inclusivos en función de diferentes configuraciones de recursos, estructuras de costos y competencias en la cadena de valor. En algunos casos las iniciativas desarrolladas encontraron una direccionalidad a partir de una clara estrategia corporativa o visión emprendedora. En otros la alineación estratégica transcurrió bajo un proceso difícil, derivado de una curva de aprendizaje, a partir del ensayo y error, con reconsideración del valor de la iniciativa de inclusión.

Este trabajo examina las experiencias a través del lente del lienzo del modelo de negocios, recorriendo los nueve bloques que describen y analizan las interacciones de los modelos con el mercado, los aspectos ligados a la operación y las cadenas de valor, así como los modelos financieros de costos y flujos de ingresos. Esta visión de negocios se complementa, mediante una mirada económica, social y ambiental, con un análisis de los

¹ Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Citi. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>. El profesor Henry Gómez de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes preparó este resumen. El texto original forma parte del libro del Observatorio SCALA sobre negocios y redes de distribución inclusiva en preparación (octubre 2018).

² La investigación deriva del Observatorio Scala (observatorioscala.uniandes.edu.co) sobre distribución inclusiva y de la red SEKN (www.sekn.org) sobre negocios sostenibles. Más de 20 casos latinoamericanos analizados se ajustan a una de las definiciones más aceptadas de negocios inclusivos, introducida en 2005 por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): organizaciones que “tratan de mejorar la calidad de vida de comunidades de bajos ingresos mediante su integración en las cadenas de valor de las empresas como clientes, proveedores, socios empresariales y distribuidores” (WBCSD, 2016).

factores involucrados en la creación, entrega y apropiación de valor, tanto de cara a los mecanismos de mercado, como a la sociedad en su conjunto (Joyce et al., 2015).

Examinamos las innovaciones introducidas, aspectos comunes, las diferencias y los aprendizajes, así como los retos y el potencial de desarrollo a futuro. Comenzamos con la primera pregunta del lienzo, sobre la proposición de valor.

1. Proposición de valor ampliada

La proposición de valor expresa el conjunto de atributos, beneficios, productos y servicios que la organización ofrece al mercado. En los casos estudiados esta proposición de valor se alimenta de una misión y visión organizacional que va más allá de la oferta básica que pueda resultar atractiva para los segmentos objetivos. Varias son proposiciones de valor complejas, que incluyen, una oferta central de productos o servicios y diferentes elementos de valor agregado, que corresponden en cierta medida a la definición de valor compartido de Porter & Kramer (2011), al referirse a prácticas operativas que amplían la competitividad y la vez mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades atendidas.

En cuanto a la oferta principal, encontramos diferentes casos:

- *Poca adaptación*, a partir de combinaciones de productos ya existentes en la cartera, como en el caso de los productos lácteos de Danone en Brasil o los “productos popularmente posicionados” del Plan Barrio de Nestlé, en República Dominicana.
- *Nuevas formulaciones y generación de nuevos beneficios*, como son los productos alimenticios de Nutrivida, diseñados para ofrecer un elevado aporte nutricional a consumidores de bajos ingresos en Centro América.
- *Mayor innovación*, que implica el diseño de servicios y procesos de gestión, como los de Banca Comunitaria Banesco (BCB) en Venezuela.

Los elementos de valor agregado se presentan a menudo como *actividades de formación*, como los cursos para microempresarios de BCB o de educación emprendedora de la Fundación Paraguaya, que complementan la oferta de bancarización y microfinanzas; los servicios de asesorías brindados a los clientes del programa “viste tu casa” de Colcerámica (en Colombia), que acompaña la venta de productos de revestimiento con el desarrollo de pequeños proyectos de remodelación; y los servicios de financiamiento, ahorro programado y acompañamiento, comunes a estas tres iniciativas.

La velocidad y flexibilidad en la innovación puede ser clave para alcanzar el éxito, por lo que se sugiere la técnica de “construir, medir y aprender” propuesto en los procesos de *lean startup* (Ries, 2008), con ciclos de desarrollo cortos, pruebas de mercado, rápidos aprendizajes y correcciones. Autores como Michel Gelobter (2015) han abogado por una metodología similar en iniciativas dirigidas al cambio social; un plan de negocios formal y los largos procesos de búsqueda de financiamiento e investigación, pueden alargar los tiempos de desarrollo y acarrear el riesgo de fracaso (bthechange.com, 2018).

2. Segmentos de clientes y de públicos relevantes

El primer aspecto en común en cuanto a los segmentos de clientes parte de la naturaleza misma de los modelos de negocios inclusivos. Sin embargo, cuando los consumidores BOP son la mayoría esta macrosegmentación puede resultar insuficiente, pues solapa diversidades en necesidades, hábitos de consumo, cultura o capacidad de pago.

Varias experiencias utilizan una segmentación geográfica, donde se acota el proyecto piloto en un mercado de prueba claramente delimitado, como muestra la experiencia de Danone comenzada en algunas comunidades en Salvador y luego replicada en Sao Paolo y Fortaleza; o la de Colcerámica “concentrada en Usme, una zona en Bogotá donde la totalidad de la población pertenecía a los estratos 1 y 2”.

Otro aspecto interesante consiste en mirar al mercado de manera sistémica, reconociendo e incluyendo a los públicos relevantes que acompañan y facilitan las dinámicas de mercado, como son los líderes comunitarios, instituciones educativas y de labor social u otros actores. Estos actores pueden jugar diferentes roles, bien sea como aliados, miembros del canal de distribución, colaboradores o facilitadores de relacionamiento con clientes y comunidades.

Así, cuando la BCB selecciona a sus promotores comunitarios (miembros del canal de distribución), los escoge en función de su afinidad con los segmentos objetivo, y a la vez les ofrece el mismo potencial de crecimiento y superación, que a los microempresarios clientes.

3. Canales y escala de alcance

El diseño del canal de distribución representa uno de los principales retos, por tratarse de consumidores de difícil acceso, bien sea en realidades rurales aisladas o barrios urbanos. En varios casos estudiados estos canales se presentan como estructuras de menudeo multinivel que reclutan a miembros de las comunidades, como fuerza de ventas puerta a puerta, coordinadas por una estructura de microdistribuidores, promotores o supervisores, presentes en las mismas zonas servidas.

Con frecuencia los participantes del canal son mujeres, bien sea por su rol central en la gestión de la economía doméstica en los segmentos BOP o su particular vulnerabilidad por incidencia de pobreza, empleo informal o desempleo. Este es el caso de la estructura de las Kiteiras de Danone en Brasil, que incluye a más de 800 mujeres capaces de movilizar cerca de 22 toneladas de productos lácteos al mes; del Plan Barrio de Nestlé en República Dominicana, con 112 microdistribuidoras y más de 1000 vendedoras; y de las 183 promotoras entrenadas por Colcerámica para atender a 2.300 familias.

En la mayoría de los casos, el sistema de distribución se gestiona mediante procesos de administración ad hoc que han tenido que enfrentar complejas curvas de aprendizaje desde la definición de funciones de los participantes del canal (manejo de inventario, transporte, promoción, ventas y cobranzas), hasta las formas de retribución del trabajo e incentivos (comisiones de ventas, premios, formación, ascenso en la cadena).

Otro dilema se relaciona con las definiciones de alcance, cobertura e inclusión deseados, dadas las restricciones de escalabilidad, eficiencia y rentabilidad de estructuras de elevada fragmentación. Algunos logran alcance mediante estructuras preexistentes, como bodegas y pequeños comercios tradicionales o instituciones de servicio social y demás “aliados comunitarios”. Estos incluyen los corresponsales no bancarios de la BCB: comercios ubicados barrio adentro, que prestan servicios bancarios en adición a los ofrecidos por las barras de atención y las agencias comunitarias propiedad de BCB. De la misma manera Nutrivida ha logrado su mayor alcance gracias al apoyo de canales de alta eficiencia, como Walmart.

4. Relación con los clientes y valores sociales

La relación con los clientes es la forma en que la organización decide servir, comunicarse, e intercambiar valor con sus segmentos objetivos. Muchos de los casos mantienen un nivel básico transaccional apalancado por relaciones interpersonales entre los miembros del canal -vendedores, promotores o microempresarios- y las comunidades que sirven. Es el caso del modelo de Mercado Fresco, que, al utilizar los hogares como punto de instalación de la microfranquicia, la enriquece con las dinámicas propias de las relaciones entre vecinos.

También hay ejemplos de asistencia personal en el que el proceso de compra es acompañado por asesoría personalizada, tanto en la elección de los productos como en el diseño de mecanismos de financiación. Este es el caso de Colcerámica con sus promotoras “vecinas”.

En algunos casos la asistencia personal se convierte en la palanca para el desarrollo de relaciones de largo plazo, como es el caso de la BCB, donde los promotores comunitarios no solo identifican y evalúan a los microempresarios con potencial de recibir microcréditos, sino que los acompañan en el tiempo para guiarlos en su gestión del negocio y en su crecimiento.

El aspecto común que se observa en los modelos de negocios inclusivos se relaciona con los valores sociales que guían su interacción con los públicos relevantes. Valores como la inclusión, la solidaridad, la colaboración comunitaria, la conservación del ambiente o el mejoramiento de calidad de vida, dan propósito al tejido de relaciones.

Así, por ejemplo, los casos de Danone, Nutrivida y Nestlé van más allá de lograr un crecimiento de las ventas en segmentos poco aprovechados del mercado (objetivo de negocios), configurándose como mecanismos para mejorar los niveles de nutrición, salud e inclusión social, sobre la base de una cultura compartida.

5. Actividades y recursos claves

Las actividades y recursos claves son todos aquellos que permiten el desarrollo de la misión de la iniciativa y la generación y entrega de su proposición de valor. La configuración de la cadena de valor y los pasos que en ésta se siguen dependen de cada modelo de negocios y van desde los procesos de procura, transformación de materias primas, manufactura, diseño de productos y servicios, desarrollos tecnológicos, gestión de los canales y atención al cliente. Cada actividad requiere recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de conocimiento) que pueden ser internos o externos a la organización.

Las empresas de alimentos presentan un cierto grado de innovación en la formulación de productos, las decisiones de empaque y la variedad de la cartera. Entender las necesidades del mercado y concretarlo en un diseño orientado tanto al cliente como a los públicos relevantes es un factor clave de éxito. Algunas iniciativas estudiadas muestran una cierta discontinuidad en la conexión con el mercado o una subestimación del rol crucial de estas competencias, con el riesgo de generar ofertas poco atractivas o de escaso valor agregado.

En muchos casos, el diseño de modelos de negocios inclusivos comienza desde la fase de procura, buscando proveedores en situación de vulnerabilidad, capaces de ofrecer materias primas ligadas a producciones locales, adquiridas mediante dinámicas de colaboración y comercio solidario. Runa, productor de bebidas energéticas con base en guayusa (planta originaria de la Amazonía), puede verse como un modelo de inclusión aguas arriba, al haber facilitado el desarrollo de la siembra, recolección y venta de esta planta por parte de los agricultores indígenas Kichwa en Ecuador, siguiendo principios de comercio ecosolidario.

Los modelos de servicios inclusivos a menudo ofrecen soluciones integradas a problemas sociales, como la Fundación Paraguaya, enfocada en servicios de microfinanciamiento, formación y asesoría a microempresarios. Combina elementos de los modelos de gestión del conocimiento y toma de decisiones, con actividades de formación y consultoría.

Entre los principales retos encontramos la necesidad de diseñar, probar y corregir muchas de las actividades claves. Así, la aplicación de estándares de gestión de inventario con parámetros típicos de búsqueda de eficiencia, no lograron resultados positivos en un caso de distribución inclusiva puerta a puerta en áreas rurales en Perú, más bien generando molestias y desincentivos en las mujeres involucradas en el canal.

La inclusión de los proveedores, distribuidores, aliados e instituciones de apoyo, como recursos claves, pasa por su empoderamiento y la construcción de sistemas de coordinación y transferencia de conocimiento. Se requieren mecanismos de colaboración económicos (novedad y complementariedad), sociales (macrocultura y transferencia de conocimiento) y ambientales (monitoreo y planificación conjunta), al igual que de factores habilitantes (identidad, políticas y capacidades organizacionales) como planteado por Reficco et al. (2018).

6. Aliados claves y comunidades locales

Los aliados claves juegan un rol central como proveedores de productos o servicios, asesores y consultores en los procesos de transferencia de conocimiento y formación, certificadores, facilitadores en la formación de redes de colaboración con otros actores, y financistas o promotores de cara a potenciales inversionistas. Las comunidades locales pueden ser consideradas como un tipo particular de aliado clave, por su potencial de apoyar, promover o generar aceptación de las iniciativas de negocios inclusivos en su ámbito de influencia.

Los aliados asumen tareas y funciones que la organización focal no podría desarrollar sola, creando nuevas fuentes de recursos, acelerando aprendizajes y mitigando riesgos. La selección de los aliados debe hacerse con base en claridad de propósitos, expectativas compartidas y competencias complementarias. El reto más importante se refiere a la alineación de estrategias y la compatibilidad de motivaciones e intereses, que cuando existen pueden convertirse en fuente de sinergias, o ser el origen de obstáculos insuperables.

Los modelos estudiados cuentan con una gran variedad de aliados: gobiernos nacionales o locales, ONGs, universidades y centros de formación, instituciones financieras y organismos multilaterales de promoción del desarrollo. La mayoría de los casos pone en evidencia el esfuerzo de tejer alianzas con las comunidades locales, a través de líderes comunitarios (BCB), o del tejido familiar o vecinal (Mercado Fresco), creando espacios de comunicación, negociación e interacción dirigidos a la creación de relaciones ganar-ganar.

7. Gobierno de las iniciativas

Los modelos de negocios inclusivos presentan varias complejidades en lo que respecta a las actividades, recursos y actores involucrados. Ello se refleja necesariamente en el gobierno de las iniciativas, es decir en las políticas, funciones y procedimientos, así como en las responsabilidades, estructuras y enfoques de liderazgo necesarias para implementarlas.

En el caso de la BCB, se trata de una unidad de negocios con relativa autonomía dentro de una institución financiera tradicional, liderada por un *champion* con compromiso personal que goza del apoyo de la alta directiva. También puede surgir como un proyecto piloto dentro de un área funcional, como el caso de Colcerámica, nacida para explorar nuevos segmentos de mercado. En Nutrivida surge del área de

responsabilidad empresarial, para luego dar vida a una entidad autónoma, organizada como empresa social, donde el *champion* del proyecto termina operándola fuera de la empresa madre y con apoyo de aliados internacionales. Asimismo, puede tratarse de emprendimientos que se originan con un modelo que logre conjugar resultados económicos, sociales y ambientales, como la empresa Runa.

8. Estructura de costos e impacto social

Cada modelo de negocios conlleva una estructura de costos propia, en función de los insumos, procesos, talento y tecnología requeridos. El análisis de costos debe ser complementado por el posible impacto social de la iniciativa, es decir los resultados negativos que la operación puede producir sobre diferentes públicos relevantes. En este sentido se puede revisar los factores sugeridos por Benoît-Norris et al. (2011) quienes identificaron 31 indicadores entre los que se cuentan: impacto sobre salud y seguridad, involucración de las comunidades, respeto de las herencias culturales, horas de trabajo, entre otros.

Incorporar todos los elementos de costos visibles así como aquellos menos evidentes, es crucial para sincerar la verdadera entidad de recursos y esfuerzos necesarios. Diseñar y utilizar un tablero de mando para el modelo de inclusión podría ser un esfuerzo considerable, pero redundaría en una evaluación más honesta y transparente.

9. Ingresos y beneficios sociales

El éxito de cualquier modelo de negocios se refleja en que al valor generado corresponda la posibilidad de que alguien se apropie de ese valor, o que esté dispuesto a pagar por él. La generación de un flujo de ingresos estable debe ser suficiente para cubrir todos los costos operativos del modelo, permitir una previsión de recuperación de la inversión acorde con las expectativas de los inversionistas o de repago de financiamientos, cuando así sea requerido.

La mayoría de los casos estudiados presentan tensiones en cuanto a los tiempos de retorno sobre la inversión, eficiencia y efectividad de las iniciativas, llamando a una revisión permanente del modelo, con vistas a su potencial de escalamiento o replicación. El contar con “capital paciente” ha permitido que los modelos transiten su curva de aprendizaje, pero en el largo plazo los indicadores de negocios deben dar cuenta de su sostenibilidad.

Los modelos de negocios inclusivos están diseñados generar beneficios sociales. Así, por ejemplo, los esfuerzos de Fundación Paraguaya, Banca Comunitaria Banesco y Propaís (Colombia) pueden medirse en su impacto en el desarrollo de negocios de los microemprendedores atendidos y mejoras de la calidad de vida de sus núcleos familiares.

El camino hacia la inclusión

Las iniciativas de negocios inclusivos necesitan diseñar modelos inéditos, capaces de catalizar el potencial de innovación tanto en las organizaciones focales como en todos los públicos involucrados. La comprensión de las expectativas debe incorporar el entendimiento de qué significa valor para todos los públicos involucrados. La inmersión en los contextos culturales y sociales, el empoderamiento y la cocreación son caminos a modelos que se generan desde abajo hacia arriba, dando vida a proposiciones de valor ampliadas.

La difusión de tecnologías accesibles a las grandes mayorías, como aplicaciones móviles, conectividad, redes, plataformas de micropagos y *crowdsourcing*, permite pensar en modelos más ágiles, que lo vean como una

ruta fundamental para el logro de mayor eficiencia y potencial de escalamiento, capaz de generar indicadores claves de negocios e impacto social.

Referencias

Benoit C., Norris G.A., Valdivia S., Ciroth A., Moberg A., Bos U., Prakash S., Ugaya C., Beck T. (2010), "The guidelines for social life cycle assessment of products: just in time!", *The International Journal of Life Cycle Assessment*, Vol. 15, Issue 2, pp. 156 – 163.

Gelobter M. (2015). [Lean Startups for Social Change](#), Berrett-Koehler Publishers.

Joyce A. & Paquin R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* 135. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067

<https://bthechange.com/lean-startup-techniques-for-social-change-companies-f2e3e9eb8da1>, accesado 12 de septiembre, 2018.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley.

Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89, (January–February): 62–77.

Reficco E., Gutierrez R., Jaén M.H. & Auletta N. (2018). Collaboration mechanisms for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production* 203 (2018) 1-17.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.