



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Propuesta de un modelo de negocio que apoye la sostenibilidad económica de organizaciones sociales pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - Medellín

Profundización

Andrea Estefanía Lara Tarazona

Director (a):

Jorge Ariel Franco López

Magíster

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

2021

**Propuesta de un modelo de negocio que apoye la
sostenibilidad económica de organizaciones sociales
pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares
y Empresariales - Medellín**

Andrea Estefanía Lara Tarazona

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Magíster Jorge Ariel Franco López

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

2021



Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de vivir esta experiencia, por cada aprendizaje desde lo personal y lo profesional y sobre todo por el crecimiento que me deja esta experiencia llamada “maestría”.

A mis padres por acompañarme en este proceso, por darme su amor de manera incondicional, por su apoyo en los momentos difíciles, por motivarme siempre a seguir adelante y por tenerme paciencia cuando quería salir corriendo.

A mi hermana porque como siempre ha sido clave en mi crecimiento personal.

A mis abuelitas por su amor y por llenarme de ánimo en cada madrugada o traspasada.

A mis compañeros Edward y Nidia por ser mi apoyo, por alentarme a continuar, fortalecerme en los momentos en los que creía desfallecer y por reiterar siempre lo importante de construir amistades que nos permiten ganar – ganar. A Edward también por arriesgarse conmigo en la decisión de continuar nuestro proceso formativo.

A los amigos que me dieron su apoyo, su aliento y su guía en este camino, especialmente a Tati, Aleja, Sebas, Eli, Diana, Lau sin su apoyo y disposición creo que esto no hubiese sido posible.

Finalmente, y no menos importante a mi tutor Jorge Ariel Franco quien siempre estuvo dispuesto a acompañarme en este proceso.

Gracias a Dios, a la vida y al universo por cada persona y aprendizaje que llegaron en este camino.

“El éxito no está en vencer siempre sino en no desanimarse nunca.” Napoleón Bonaparte.

AGRADECIMIENTOS

A la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE, en cabeza de su directora Aura Lloreda por posibilitar el contacto con las Fundaciones que hacen parte de la Asociación para que hicieran parte de este trabajo.

A Miguel Eduardo Ayala Mendoza, director de la Fundación Pintuco, Alejandra Serna Muñoz y Claudia Marcela Ángel Patiño gestoras de esta misma Fundación por apoyar el contacto con la AFE y algunas de sus fundaciones para lograr su participación en esta investigación.

RESUMEN

Las organizaciones sociales sin ánimo de lucro conocidas como ESALES, se han convertido en un elemento clave para el desarrollo social toda vez que sus intervenciones se realizan de manera cada vez más habitual en zonas donde el Estado no llega. Sin embargo, estas organizaciones a pesar del impacto de sus acciones experimentan problemas para su financiación económica. Para esto se plantea como pregunta de investigación ¿Qué modelo de negocio para las organizaciones pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) podría ser una oportunidad para apoyar su sostenibilidad económica? El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de negocio que pueda apoyar a la sostenibilidad económica de las ESALES que hacen parte de la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Medellín (AFE).

La investigación fue de tipo descriptivo y exploratorio, con un método mixto, las fuentes de información fueron de tipo secundarias a través de revisiones de la literatura en relación con modelos de negocio y herramientas para fortalecer dichos modelos; y fuentes primarias abordada través de una encuesta a once (11) fundaciones AFE, el cuestionario tipo escala Likert. Como resultado se obtiene un modelo de negocio tipo Canvas que contiene ocho módulos: propuesta de valor, relación con los clientes (organizaciones), relación con las comunidades, recursos clave, actividades clave fuentes de ingresos, visión prospectiva, costos (según valor), y se proponen herramientas que puedan apoyar el fortalecimiento de estos módulos dentro de dichas organizaciones. Lo anterior permite proponer un modelo de negocio que se adecua a las necesidades y requerimientos particulares de las organizaciones sociales.

Palabras clave: organizaciones sociales; modelos de negocio; Sostenibilidad económica, Canvas.

ABSTRACT

Non-profit social organizations known as ESALES have become a key element for social development since their interventions are carried out more and more frequently in areas where the State does not reach. However, these organizations, despite the impact of their actions, experience problems for their financial financing. For this, it is posed as a research question: What business model for organizations belonging to the Association of Family and Business Foundations (AFE) could be an opportunity to support their economic sustainability? The objective of this research is to propose a business model that can support the economic sustainability of ESALES that are part of the Association of Family and Business Foundations of Medellín (AFE).

The research was descriptive and exploratory, with a mixed method, the sources of information were secondary through reviews of the literature in relation to business models and tools to strengthen said models; and primary sources approached through a survey of the AF foundations, the Likert scale questionnaire. As a result, a Canvas-type business model is obtained that contains eight modules: value proposition, relationship with customers (organizations), relationship with communities, key resources, key activities, sources of income, prospective vision, costs (according to value), and tools are proposed that can support the strengthening of these modules within said organizations. The foregoing allows proposing a business model that is adapted to the particular needs and requirements of social organizations.

Keywords: social organizations; business models; Economic sustainability, Canvas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
Justificación.....	22
Pregunta de Investigación	26
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos	27
MARCO DE REFERENCIA	28
Marco Legal.....	28
Marco Teórico.....	30
DISEÑO METODOLÓGICO	40
1. Capítulo I.....	44
1.1 Introducción.....	44
1.2 Metodología.....	45
1.3 Desarrollo metodológico	46
2. Capítulo II.....	61
2.1 Introducción.....	61
2.2 Metodología.....	62
2.3 Desarrollo metodológico	69
3. Capítulo III.....	91
3.1 Introducción.....	91
3.2 Metodología.....	92
3.3 Desarrollo metodológico	92
3.3.1 Propuesta de valor	94
3.3.2 Relación con los clientes	100



3.3.3 Relación con comunidades.....	104
3.3.4 Recursos Clave.....	106
3.3.5 Actividades Clave.....	112
3.3.6 Fuentes de Ingresos	114
3.3.7 Visión Prospectiva	115
3.3.8 Costos (según valor)	118
4. Conclusiones.....	120
4.1 Recomendaciones.....	122
Referencias	123
Anexo A. Respuestas a encuesta	133
Anexo B. Análisis de colinealidad	134
ANEXO C. Estadístico descriptivos del modelo.....	134
ANEXO D. Correlación de Pearson.....	137
ANEXO E. Significancia unilateral.....	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Porcentajes de fundaciones según su tipo.....	21
Figura 2 Resumen de los totales de montos de recursos financieros, por tipo de fundación	24
Figura 3 Diseño metodológico.....	43
Figura 4 ESALES participantes de la encuesta	70
Figura 5 Correlación de Pearson respuestas ponderadas por afirmación	74
Figura 6 Dispersión para el análisis de la Homocedasticidad	80
Figura 7 Descriptivos propuesta de valor	83
Figura 8 Descriptivos relación con los clientes.....	84
Figura 9 Descriptivos recursos clave	85
Figura 10 Descriptivos actividades clave	86
Figura 11 Descriptivas fuentes de ingresos.....	87
Figura 12 Descriptivos visión compartida	88
Figura 13 Claves o aspectos relevantes del modelo de negocio actual	89
Figura 14 Debilidades o retos del modelo de negocio actual	90
Figura 15 Lienzo modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES	93
Figura 16 Elemento 1. Propuesta de valor	94
Figura 17 Lienzo de propuesta de valor	98
Figura 18 Elementos a tener en cuenta en el criterio de “accesibilidad”	100
Figura 19 Elemento 2. Relación con los clientes	101
Figura 20 Lienzo de tendencias	103
Figura 21 Elemento 3. Relación con comunidades	104
Figura 22 Elemento 4. Recursos clave	106
Figura 23 Mapa de empatía- colaborador.....	110



Figura 24 Elemento 5. Actividades clave	112
Figura 25 Herramienta Problem statement sketch	113
Figura 26 Elemento 6. Fuentes de ingresos	115
Figura 27 Elemento 7. Visión prospectiva	116
Figura 28 Elemento 8. Costos	119

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Criterios que deben cumplir las ESALES	31
Tabla 2 Fuentes de financiación de las fundaciones empresariales	37
Tabla 3 Módulos modelos de negocio.....	48
Tabla 4 Organización Unidos	54
Tabla 5 Organización: SocEnt A	54
Tabla 6 Organización: SocEnt B (Ltd.)	55
Tabla 7 Organización: SocEnt C (Ltd.).....	56
Tabla 8 Organización: SocEnt D	56
Tabla 9 Organización: SocEnt E	57
Tabla 10 Organización: SocEnt F.....	58
Tabla 11 Organización: AlphaEl	58
Tabla 12 Organización: ONG.....	59
Tabla 13 Organización: Fundación Hextol	59
Tabla 14 Fundaciones AFE Medellín.....	63
Tabla 15 Encuesta a aplicar a las organizaciones sociales	65
Tabla 16 Respuestas de las ESALES participantes	71
Tabla 17 ANOVA	76
Tabla 18 Modelo de regresión lineal	77
Tabla 19 Estadísticas básicas del análisis de la percepción del modelo de negocio de las ESALES.....	81
Tabla 20 Estrategias y tácticas “Marca/status”	95
Tabla 21 Estrategias y tácticas “Personalización”	96
Tabla 22 Estrategias y tácticas “accesibilidad”	99



Tabla 23 Estrategias y tácticas “Creación colectiva”	102
Tabla 24 Estrategias y tácticas “Relación con comunidades”	105
Tabla 25 Estrategias y tácticas “Recursos clave”	108
Tabla 26 Estrategias y tácticas “Visión prospectiva”	117

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que ha venido afectando durante los últimos años la sostenibilidad económica de las organizaciones sociales, es el aumento exponencial de las mismas, según Cigüenza, (2018) sólo en el año 2017 en Colombia se crearon 7.863, crecimiento que conlleva a que más organizaciones de este tipo se direccionen a solicitar recursos económicos por parte del Estado y donaciones incluso, por parte de entidades privadas. Lo anterior, particularmente ha afectado a las organizaciones sociales pertenecientes a la AFE Medellín, entidades que si bien llevan años ejerciendo actividades en el territorio, en la actualidad, identifican la manera en la cual se han minimizado los montos asignados por terceros en cuanto recursos y donaciones para su operación.

Por lo anterior, la pretensión de este estudio se dirige a proponer un modelo de negocio que pueda apoyar a estas organizaciones en su sostenibilidad económica; y, de esta manera, las organizaciones puedan mejorar sus condiciones financieras y aumentar su recurso humano disponible; este tipo de modelo puede permitir a las organizaciones objeto de estudio la captura y creación de valor, lo que contribuye al aumento de su competitividad y la apertura de estas en el mercado.

El presente trabajo de investigación ofrece una contextualización teórica acerca de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro más conocidas como ESALES, los modelos de negocio y la importancia de su implementación para apoyar la sostenibilidad económica de las organizaciones pertenecientes a la AFE Medellín. Este se desarrolló a partir de una revisión de diferentes modelos de negocio de organizaciones sociales a nivel mundial y cómo algunos elementos de estos podrían adaptarse a las organizaciones pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE presentes en la ciudad de Medellín.

En este sentido es importante mencionar que se busca apoyar la sostenibilidad económica de estas organizaciones dada la importancia que tienen en la sociedad, ya que, según Montes (2013) debido a la falta de presencia del Estado en diferentes territorios, estas organizaciones han sido las encargadas de atender diferentes situaciones de orden social y suplir carencias y necesidades existentes en diferentes comunidades. Dado lo anterior, se hace necesario pensar en modelos de negocio que dadas sus características se puedan implementar para mejorar los ingresos y aumentar la capacidad de atención de estas organizaciones.

El estudio se desarrolla con base a una metodología mixta, la cual permitirá, en primer lugar, realizar una revisión de la literatura en relación con los “Modelo de negocio” para entender como estos pueden ser aplicados a organizaciones sociales sin ánimo de lucro. En segundo lugar, realizar un estudio empírico por medio de una encuesta tipo escala Likert, con el objetivo de identificar la percepción de las organizaciones frente asuntos relativos al modelo de negocio.

El trabajo se divide en cuatro secciones. En el primero, se muestra la información sobre las ESALES, cómo se generaron y cuál ha sido su relevancia en la sociedad. Dado que son de orden social, tienen la finalidad de mejorar las condiciones de vida de comunidades vulnerables y atender las necesidades de sus usuarios; se identifica la normatividad vigente que rige las organizaciones sociales y se hace un acercamiento teórico que permite profundizar frente a la comprensión de las ESALES.

En la segunda sección, se indican las características más relevantes de los modelos de negocio; como factor clave de competitividad y sostenibilidad, que son estudiados para su aplicación y que apoyen a la situación económica, y se revisaron elementos que coinciden y que son comunes entre los implementados en organizaciones; para, esta manera, encontrar uno que aporte a generar valor, se adapte al contexto y mejore la capacidad de atención.

En la tercera sección, se identifica la percepción de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín respecto a la relevancia de los elementos que configuran su modelo de negocio actual. Finalmente, en la cuarta sección, se plantea un modelo de negocio basado en el modelo de negocio Canvas para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín que permita apoyar al logro de su sostenibilidad y se proponen herramientas que permitan fortalecer algunas de las debilidades identificadas en los modelos de negocio actuales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones sociales sin ánimo de lucro (ESALES), juegan un papel importante en la sociedad, pero han enfrentado problemas financieros que afectan su sostenibilidad económica. La disminución de la presencia del Estado para atender problemáticas sociales Reed (2019), ha llevado a que las ESALES se encarguen de suplir las carencias y necesidades existentes en diferentes países a través de la ejecución de proyectos: públicos, privados, de cooperación internacional, alianzas, o resultado de la firma de convenios y contratos Picas (2001). Asimismo, las organizaciones sociales sin ánimo de lucro como lo indican Ceptureanu et al. (2017), se ha convertido en un campo de estudio para los académicos dado su alcance actual en diferentes países del mundo, y el impacto que tienen en la sociedad y la economía teniendo en cuenta el gran número de personas involucradas como empleados, voluntarios y beneficiarios.

De otro lado, como lo indican Weerawardena & Sullivant (2006), estas organizaciones se encuentran en un entorno, donde su población objetivo aumenta, así como la competencia por recibir recursos por donaciones y subvenciones. Así mismo, Reficco et al., (2021) mencionan que la mayoría de estas organizaciones se enfrentan a una doble problemática: la falta de recursos económicos y las dificultades para crecer. En este sentido, Fernández (2007), plantea que buena parte de la organizaciones sociales viven al filo de la supervivencia, situación que se refleja en una contratación de personal corto plazo lo que genera serios interrogantes sobre su perspectiva, sostenibilidad y el impacto de las acciones que realiza. De igual forma, la falta de recursos económicos puede asociarse a la disminución destinados por el Estado para estas; en Colombia, las organizaciones sociales han aumentado considerablemente, reduciendo los recursos disponibles para estas. En el país se ha llegado a estimar que “el ritmo de crecimiento anual se ha duplicado en las sucesivas décadas desde los cincuenta” Vargas, Toro & Rodríguez (1.992) citado en (Gómez,

2014, p.367). Teniendo en cuenta la falta de recursos en las organizaciones sociales y la importancia que tiene para la sociedad la operación de estas, ya que

...desempeñan variadas e importantes funciones en la sociedad colombiana: como agentes que procuran el bien general, de acuerdo con su naturaleza asistencialista; como articuladoras de las funciones estatales que se llevan a cabo gracias a la iniciativa y con recursos privados; o como la unión de ciudadanos en la búsqueda de un bienestar común. Todas estas funciones cobran aún más vigencia y relevancia en el marco del posconflicto (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, pág. 13).

Se hace necesario abordar nuevos modelos y conceptos que apoyen la sostenibilidad económica.

Igualmente, según Dvoryadkina & Prostova (2020), el interés de los investigadores se centra ahora en la sostenibilidad de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, en este sentido es importante resaltar que este tema de estudio se pone en primer lugar luego que en años se hubiese concentrado en temas como cambios normativos, la llegada de nuevos actores sociales y la transformación del clima social. De lo anterior, han comenzado a surgir nuevos conceptos, uno de estos es el denominado negocio social que según Hysa et al. (2018), se caracteriza por generar impacto y transformación social, construir sistemas sostenibles, desafiar ideas existentes e innovación.

Finalmente, dado que el número de ESALES en Colombia ha ido creciendo, por ejemplo, sólo en Cartagena por ejemplo según la Cámara de Comercio (2020) se crearon dieciocho fundaciones entre 2017 y 2019, y en Medellín según la Cámara de Comercio (2019), para 2016 la ciudad registraba 15.367 ESALES; y teniendo en cuenta que, según Morales & Duque (2012), dentro de estas se encuentran las Fundaciones Empresariales y Corporaciones, se hace necesario delimitar el marco de la presente investigación, por lo que se ha decidido enfocar este trabajo en fundaciones pertenecientes a la Asociación de

Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE, ubicadas en la ciudad de Medellín; cabe resaltar que el criterio de selección de estas ESALES corresponde a la accesibilidad y disponibilidad de la información, es decir, la apertura de estas ESALES pertenecientes a la AFE en la ciudad de Medellín en participar en el estudio. Es importante tener presente que el concepto de Fundación se refiere según Hernandez (2003), como un acto entre una o más voluntades, que se traducen en obras sociales como la educación, las ciencias o las artes, etc.

Antecedentes

Las ESALES, nacieron como entes no gubernamentales y han sido objeto de investigaciones históricas y conceptuales como lo muestra Pérez et al., (2011), quienes además muestran que las ONG hacen parte de lo que se ha denominado el sector social o sector sin ánimo de lucro, que se compone principalmente de organizaciones que no buscan una rentabilidad para un uso privado, son de orden social y pretenden mejorar las condiciones de vida de una comunidad vulnerable. Las organizaciones no gubernamentales han sido clave para el avance de la sociedad y sus intereses han abarcado diferentes temáticas como la problemática de vivienda en Inglaterra desde 1.840 como lo presenta (Morris, 2002). Sin embargo, fue en 1.945 cuando luego de la Segunda Guerra Mundial se unificó el concepto de organizaciones no gubernamentales a nivel mundial y se permitió al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas poder celebrar consultas con este tipo de organizaciones (Naciones Unidas, 1945).

Ahora bien, aunque las ESALES surgen en 1945, hacen parte de la economía social, como lo indican Chaves & Monzón (2001), se refiere a un conjunto de organizaciones privadas que satisfacen las necesidades de sus usuarios a través de la producción de bienes y servicios; y en las que la distribución de sus beneficios y la toma de decisiones no se relacionan directamente por el capital aportado por cada uno de sus miembros.

...Estas formas económicas se han desarrollado con relativo éxito en los últimos 40 años en América Latina, aunque esta historia se circunscribe fundamentalmente a la Europa del siglo XIX y hoy se reconoce su importancia en todos los confines del mundo, incluido el llamado mundo desarrollado o primer mundo (Díaz, 2017, p.58).

Igualmente, el estudio de la economía social, como lo muestran Choi et al. (2020), comenzó desde la década de los noventa, al incluir el término de empresa social, haciendo referencia

a organizaciones que persiguen fines sociales, pero que a su vez ejecutan actividades comerciales para garantizar su sostenibilidad.

En ese sentido, cuando se hace referencia al concepto de sostenibilidad en las organizaciones, son aquellas organizaciones que “promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin desprestigiar la viabilidad económica y financiera de la empresa” (Garzón & Ibarra, 2014, p.60).

Sin embargo, desde el punto de vista histórico las ESALES han ido sufriendo cambios en sus quehaceres, como lo muestran Reficco et al. (2021), durante las décadas de 1980 y 1990, estas organizaciones se pensaron como carteras de proyectos, con unos insumos, actividades y resultados esperados, así como donantes y población objetivo definidos. Dichos proyectos, generalmente eran financiados a través de la filantropía, con un enfoque unidireccional desde los donantes hacia los beneficiarios.

Dentro de las ESALES identificadas en Colombia, como lo muestra la Cámara de Comercio de Bogotá (2013), se encuentran fundaciones, corporaciones, asociaciones, instituciones de utilidad común, entre otras. Así mismo, se estima que sólo la Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG) agrupa a ocho federaciones departamentales y a 850 ONG de todo el país” (Gómez, 2014, pp 367-368)

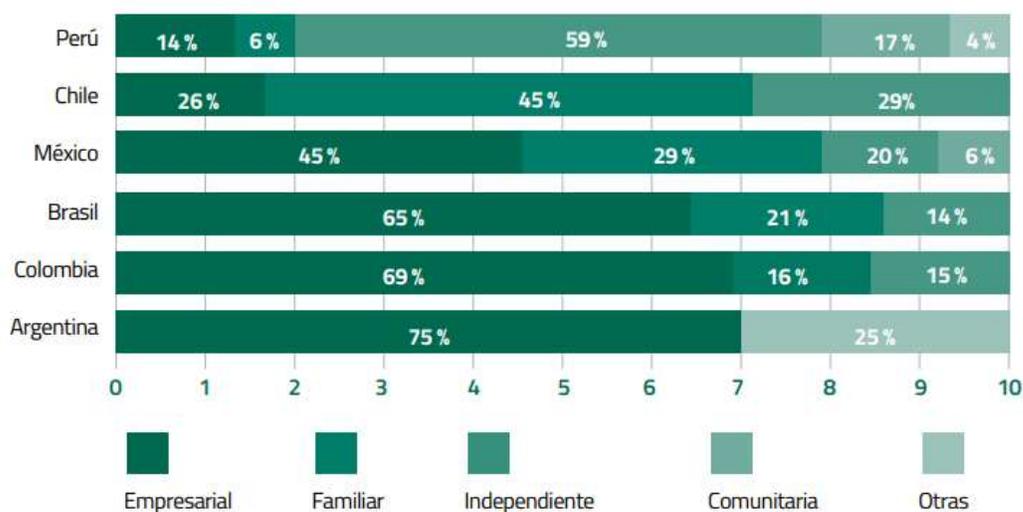
Así mismo, las fundaciones pueden clasificarse en: empresariales, familiares, independientes, comunitarias y otras. Teniendo en cuenta que para el presente estudio se abordarán fundaciones familiares y empresariales, es importante mencionar que una fundación empresarial, según la Fundación DIS & Fundación Promigas, 2012 “es una persona jurídica, creada por una organización empresarial, con patrimonio propio, sin ánimo de lucro, orientada hacia la atención de necesidades públicas y el bien común” (p. 14). Igualmente, las fundaciones familiares según Council on Foundations (2011)

mencionado en Fernández et al. (2018) son aquellas cuyos fondos provienen del patrimonio familiar de su fundador o de su familia y son ellos quienes actúan como sus responsables, consejeros o patronos.

Por otro lado, en el marco del proyecto Global Philanthropy Report (GPR) donde participaron 6 países de América Latina, dentro de los resultados como lo muestra AFE Colombia, (2018), las fundaciones en Colombia corresponden principalmente a fundaciones empresariales (69%) y familiares (16%), como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Porcentajes de fundaciones según su tipo.



Fuente (AFE Colombia, 2018)

Es importante mencionar que en Colombia las ESALES como indican Puyo & Gómez (2015), en muchos casos no logran ser autosostenibles, ya que trabajan en sectores que no son considerados relevantes dentro de la sociedad como el medio ambiente, la cultura y la desnutrición infantil y su sostenibilidad muchas veces depende de terceros. Finalmente,

dado lo anterior es relevante estudiar este tipo de fundaciones y trabajar en pro de su sostenibilidad económica.

Justificación

Las ESALES son de carácter no lucrativo, tienen como objetivo la prestación de servicios en sectores como el social, educativo, sanitario, entre otros; para la población en general o para sectores específicos de la población (Gómez, 2014). En Colombia las ESALES, han sido clasificadas en la economía social, según Salgado (2012) citado por Puyo & Gómez (2015) “hace acciones de bienestar para los sectores populares; pero en ella los usuarios no son propietarios de las entidades, ni las dirigen, ni aportan dinero en ellas. Sólo son beneficiarios del aporte o trabajo de otras personas” (p.16).

Este tipo de organizaciones de acuerdo con Austin (2000), cobran cada vez mayor relevancia a nivel mundial, y su número ha venido creciendo debido al aumento y complejidad de los problemas sociales que requieren ser abordados. En Colombia este fenómeno también puede explicarse por “el desencanto producido hacia el Estado, resulta cercanas al ciudadano común, en generar tanta simpatía como confianza y en mostrarse como actores eficaces y legitimados por la sociedad para actuar con las poblaciones que demandan atención por parte del Estado” (Gómez, 2014, p.360)

Así mismo, su relevancia podría cuantificarse como indican Radrigán et al. (2012), la economía social en países de la Unión Europea genera más de once millones de puestos de trabajo al año, y sus asociados se han ido convirtiendo en un peso significativo desde el punto de vista social y económico. No obstante, este tipo de organizaciones actualmente presentan problemas asociados a la falta de recursos humanos y financieros para su operación como muestran Almeida et al. (2018), situación que resulta preocupante en un

contexto como el colombiano en el que se evidencia cada vez una menor presencia del Estado y un aumento en las problemáticas sociales.

Igualmente, las organizaciones sociales actualmente se ven afectadas según Chang et al. (2020), por otras problemáticas como las presiones operativas y la desaceleración de la economía global, las ha llevado a luchar por mantener su sostenibilidad financiera y continuar cumpliendo su misión social. Así mismo, en el caso de Colombia se ha identificado que las fundaciones empresariales y familiares juegan un papel importante en el país ya que como indica Villar (2001), estas organizaciones tienen programas en campos como el social y el desarrollo económico, el apoyo a microempresas y la inclusión de servicios sociales y vivienda a través de actividades de voluntariado. Así mismo, la Fundación DIS (2021), considera relevantes las organizaciones sociales ya que es un sector en crecimiento en América Latina, fortalecen y apoyan organizaciones sociales, tienen incidencia en políticas públicas, generan modelos, se relacionan en la Responsabilidad Social de las empresas y sus modelos de intervención cuentan con balance de las prácticas sociales y empresariales.

No obstante lo anterior, las fundaciones familiares y empresariales tienen problemas financieros en términos de activos, ingresos, patrimonio y gastos, según la AFE Colombia (2018), como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Resumen de los totales de montos de recursos financieros, por tipo de fundación

	Número de respuestas	Activos	Patrimonio	Ingresos	Gastos
Empresarial	60 (A,P), 58(I), 59(G)	\$ 1.370.144.434.690	\$ 1.227.296.097.608	\$ 325.123.672.065	\$ 335.681.423.432
Familiar	13	\$ 1.442.647.237.329	\$ 1.192.996.302.119	\$ 151.275.039.439	\$ 148.928.762.927
Independiente	11	\$ 1.518.577.814.809	\$ 1.498.429.944.958	\$ 147.220.822.644	\$ 135.233.570.095
Total	84 (A,P),82(I),83(G)	\$ 4.331.369.486.828	\$ 3.918.722.344.685	\$ 623.619.534.148	\$ 619.843.756.454

Fuente: (AFE Colombia, 2018)¹

Dado lo anterior, se ha planteado la necesidad de generar un modelo de negocio que pueda contribuir al aumento de recursos para este tipo de organizaciones, y de esta manera mejorar sus condiciones financieras y aumentar su recurso humano disponible. Así mismo, dentro del estudio de los modelos de negocio, se ha encontrado que: “Los modelos de negocio deben construirse sobre un plan lógico para llevar un producto al mercado y obtener un beneficio. En este sentido, las organizaciones tienen que innovar en sus respectivos modelos de negocio con nuevas formas de crear y capturar valor para sus grupos de interés” Sabatier, Mangematin & Rousselle, 2010 citado en (Magadán & Rivas, 2019).

En este sentido, un modelo de negocio busca la captura y creación de valor, y para este caso la mayoría de las ESALES cuentan con un conocimiento específico sobre cómo abordar determinados temas de acuerdo con su experticia, dicho conocimiento podría entonces

¹ Nota: el número de respuestas que se encuentra en la figura 2 corresponde al total de ESAL participantes en Reporte Global de Filantropía realizado por Hauser Institute for Civil Society de Harvard Kennedy School citado por AFE Colombia (2018)

constituirse en un insumo para la creación de valor. Por ejemplo: transformación a partir del cuidado del medio ambiente, del uso de la tecnología, del emprendimiento entre otros. Este conocimiento ha sido creado a través de mecanismos como la socialización, externalización, combinación e internacionalización como lo indica Nonaka (1994) citado en Almeida et al., 2018.

Así mismo, otros autores como Ceptureanu et al. (2017), plantean otros factores como la experiencia en gestión de proyectos, la experiencia en marketing, la aceptación de riesgos, la actitud hacia el cambio y la capacidad organizacional, entre otros. De igual manera, los modelos de negocio también pueden ser aplicados en ESALES ya que como lo plantean Álvarez et al. (2017), es posible realizar una transferencia de conocimiento de organizaciones empresariales a ESALES, constituyéndose como una oportunidad para que estas últimas puedan recibir ingresos económicos gracias a la generación de valor que realizan a la sociedad, convirtiendo esa generación de valor a su vez en un insumo para su modelo de sostenibilidad.

Otros elementos que pueden generar valor en una organización como lo mencionan Anzola et al. (2015), es la innovación organizativa que permite mejorar el servicio al cliente, la motivación de los empleados de la organización, la reducción de costos y la sistematización de procesos de colaboración. Finalmente, otros aspectos que pueden considerarse para la generación de valor de una organización como lo indican Ruiz et al. (2012), son la relación con los stakeholders, la ética organizacional y los recursos humanos.

Desde la perspectiva de las organizaciones de la economía social, este trabajo de grado se justifica con respecto de los estudios adelantados en la maestría “Gestión de Organizaciones”, teniendo en cuenta su aplicación en organizaciones sociales y el aporte que realiza para entender la relación sujeto-organización-sociedad desde la responsabilidad social empresarial. Así mismo, permite entender herramientas y metodologías del

management permitiendo optimizar los procesos organizacionales, y generando valor en este tipo de organizaciones.

Ahora, este trabajo espera convertirse en un insumo para que las Fundaciones pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE, ubicadas en la ciudad de Medellín puedan abordar un modelo que facilite la sostenibilidad financiera, y a su vez pueda utilizarse como insumo para futuros trabajos que busquen abordar el tema de la sostenibilidad económica de las ESALES en Colombia.

Pregunta de Investigación

- ¿Qué modelo de negocio para las organizaciones pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) podría ser una oportunidad para apoyar su sostenibilidad económica?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de negocio para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Medellín que aporte al logro de su sostenibilidad económica.

Objetivos Específicos

1. Determinar modelos de negocio que puedan ser estudiados para su aplicación en organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín y que apoyen a su sostenibilidad económica.
2. Identificar la percepción de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín respecto a la relevancia de los elementos que configuran su modelo de negocio actual.
3. Plantear un modelo de negocio para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín que permita apoyar al logro de su sostenibilidad económica.

MARCO DE REFERENCIA

Marco Legal

En Colombia las ESALES están reguladas desde la Constitución Política de 1.991, a partir de los siguientes artículos:

“Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (Const., 1991, Artículo 38)

“Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución” (Const., 1991, art. 39)

De acuerdo con el Art. 103.

...El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan. (Const., 1991, art 103)

Según el (Decreto Ley 2150 , 1995) en su artículo 40 indica

Supresión del reconocimiento de personerías jurídicas. Suprímase el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro. Ver el Concepto de la Secretaría General 1400

de 1998. Para la obtención de su personalidad, dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido (Ley 2150, 1995)

También es necesario mencionar el Decreto 19 (2012), indica que:

Art. 166 el registro único empresarial y social pasa a ser Al Registro Único Empresarial (RUE) de que trata el artículo 11 de la Ley 590 de 2000, en el cual, se incorporarán e integrarán las operaciones del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro creado por el Decreto 2150 de 1995, del Registro Nacional Público; entre otros, y aclara que en lo sucesivo se denominará Registro Único Empresarial y Social -RUES-, el cual será administrado por las Cámaras de Comercio atendiendo a criterios de eficiencia, economía y buena fe, para brindar al Estado, a la sociedad en general, a los empresarios, a los contratistas, a las entidades de economía solidaria y a las entidades sin ánimo de lucro una herramienta confiable de información unificada tanto en el orden nacional como en el internacional.

En términos económicos las ESAL se rigen por el Estatuto Tributario Nacional, capítulo V, uno de los artículos contenidos que genera mayor impacto en estas organizaciones es:

Art. 19. Contribuyentes del régimen tributario especial: Todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, conforme a las normas aplicables a las sociedades nacionales. (Decreto 2150, 2017, art. 19)

Así mismo, estas Instituciones pueden contratar con el Estado según el Decreto 092 de 2017 como se observa en el objeto de este

Art. 1. Objeto. El objeto del presente decreto es reglamentar la forma como el Gobierno nacional, departamental, distrital y municipal contrata con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, para impulsar programas y actividades de interés público de acuerdo con el Plan Nacional o los planes

seccionales de Desarrollo, en los términos del artículo 355 de la Constitución Política. (Decreto 092, 2017, art. 1)

En relación con la vigilancia y control:

La Constitución de 1991 en su artículo 189, numeral 26, determina que corresponde al Presidente de la República como Suprema Autoridad Administrativa ejercer las funciones de inspección, control y vigilancia sobre las instituciones de utilidad común (asociaciones, corporaciones y fundaciones). (Gobernación de Antioquia 2014, 22)

La Ley 22 de 1987 facultó al presidente para delegar esas funciones en los Gobernadores de los Departamentos y en el alcalde Mayor de Bogotá.

Marco Teórico

En el presente apartado, se justifica el interés de profundizar frente a la comprensión de las ESAL, de cómo se insertan en el mercado y generan mejoras significativas en la forma en que resuelven problemas y generan impacto social; lo cual ha permitido que se dé un giro social en los últimos años al introducir modelos de negocios sostenibles, como en todos los conceptos existen diversas aproximaciones, coincidencias en algunos aspectos y en otros no; que enfatizan determinados rasgos, de ahí que los modelos de negocio brindan una idea de cómo transformar un servicio que satisface determinadas necesidades.

De acuerdo con lo anterior, la implementación y ejecución de ideas que dan solución a problemas sociales, culturales o de medio ambiente, son nuevas formas de pensar, operar, coordinar y/o escalar los modelos de negocio, estos se caracterizan por ser más efectivos, eficientes, eficaces, estratégicos y sostenibles; de igual manera, Las ESAL han jugado un papel importante en la transformación económico y social, de ahí que han sido definidas como:

...el conjunto de prácticas organizativas del mercado que se fundamenta en la participación democrática de la sociedad civil organizada, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los individuos, al generar prácticas de cooperación y colaboración en el territorio entre individuos y crear un significado de comunidad (Sánchez, 2017, p.152)

Así mismo, se caracterizan según Grosso (2013), porque las utilidades generadas no pueden ser repartidas entre quienes la conforman, sino que deben ser reinvertidas en la entidad con el fin de generar un crecimiento en su patrimonio para de esta manera garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

De otro lado, Campetella et al., (2000), han definido que las ESAL deben cumplir con cinco criterios como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Criterios que deben cumplir las ESALES

Estructuradas	Deben contar con cierto grado de formalidad y permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que cuenten con personería jurídica
Privadas	Deben estar separadas del Estado, aunque pueden recibir fondos que provengan del sector público
Autogobernadas	Tienen la capacidad de elegir a sus autoridades y manejar sus actividades
No distribuyen beneficios entre sus miembros	No se generan ganancias para distribuir sino que los excedentes de la operación se reinvierten en la organización
Voluntarias	Existe personal que participa de las actividades de la organización de manera voluntaria

Fuente: Campetella et al., (2000)

De ahí la importancia de entender que las ESAL hacen parte de la denominada economía social:

...fragmento de la economía integrada por organizaciones privadas que comparte entre sí cuatro características: finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad; autonomía de gestión; procesos democráticos y primacía de las personas y del trabajo sobre el reparto de rentas (Palmer & Iglesias, 2017, p. 27)

Así mismo, según Flores & Medina (2018) la economía social integra algunos valores como la democracia, la responsabilidad personal y social; y tiene una incidencia especial sobre el desarrollo territorial sostenible. De otro lado, como lo indican Marconatto et al. (2019), las ESAL también podrían considerarse en el marco de la economía solidaria, ya que dentro de esta se encuentran organizaciones creadas por comunidades, sin ánimo de lucro y con potencial de contribuir a un mundo más sostenible.

Dichas organizaciones pueden pertenecer tanto a la economía social como a la economía solidaria, por esto en el marco del presente estudio se incluye dentro del sector de la economía social y solidaria, entendiendo la economía social y solidaria como:

“...una apuesta alternativa por la gestión de los recursos naturales de forma sostenible, así como una revalorización de los elementos no mercantiles implicados en el proceso productivo. Su funcionamiento inspirado en principios democráticos, junto con su apuesta por mantener unos valores sociales relegados a un segundo plano por la tónica imperante, se articulan sobre un ideal de mayor justicia social, privilegiando el capital social por encima del capital financiero”. (Abad & Abad, 2014, p. 67)

Del mismo modo, como mencionan Fuentes & Mainar (2015), este tipo de instituciones no pertenecen al sector público y tampoco son controladas por el mercado. Por otra parte,

según Puyo & Gómez (2015) citados en Plazas (2019, dentro de la economía social se han enmarcado organizaciones sociales como fundaciones, corporaciones, asociaciones, ESALES, cajas de compensación familiar, organizaciones no gubernamentales (ONGs), entre otras.

Entre tanto, las organizaciones sociales son relevantes por ser:

El tercer sector (que comprende organizaciones sin fines de lucro, organizaciones benéficas, organizaciones sociales, movimientos sociales y otras organizaciones comunitarias) no solo es una parte integral de la prestación de servicios de salud, educación, sociales, recreativos y de otro tipo en la mayoría de los países desarrollados, sino que también es crítico contribuyente a una democracia saludable y una economía fuerte Casey, 2004; Frumkin, 2002; Phillips, 2003; Putnam, 2000) citado por (Phillips & Hebb, 2010, p. 181)

Además, resulta relevante aclarar que el apoyo que generan las ESALES en la prestación de los servicios mencionados, no se realiza sólo en países desarrollados, en países denominados del tercer mundo como Colombia, diariamente estas cumplen las mismas funciones y llegan a suplir en algunos casos responsabilidades del Estado y el abandono por parte de este a algunas comunidades donde llegan ni siquiera los servicios básicos, de allí la necesidad de garantizar y apoyar su sostenibilidad, para que sigan haciendo presencia en los territorios más necesitados.

En relación con esto, se entenderá el concepto de sostenibilidad para las ESAL como la promoción y protección del desempeño social, ambiental y financiero, y a su vez como el bienestar de las comunidades menos favorecidas atendidas por ellas, así mismo se espera que tengan responsabilidad ambiental, produzcan impactos sociales positivos y sean financieramente autosostenibles según lo definido por Quiroz & Murga, 2017 ; Bellucci et al., 2012 ; Veltmeyer, 2017 citados en (Marconatto et al., 2019, p. 1123)

De otro lado, durante los últimos años la sostenibilidad económica se ha convertido según Cárdenas & Londoño (2019) en un tema vital para las ESAL toda vez que deben garantizarse, en el corto, mediano y largo plazo los recursos económicos necesarios para su funcionamiento. Dado lo anterior se plantea la importancia que tendría para estas organizaciones la generación de un modelo de negocio definido como:

...el conjunto de elecciones que realiza la empresa y sus consecuencias, las elecciones pueden ser del orden de la política de funcionamiento, activos físicos en los que invierte, y las estructuras de gobierno o modelo de gestión que utiliza para implantar las políticas y gobernar los activos. Este sistema de elecciones configura la forma de operación de la empresa. Drucker (2007), Amit y Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell y Ricart (2007) citados en (Landazury & Ferrer 2017, 134)

Teniendo en cuenta la definición precedente, es importante mencionar que Landazury & Ferrer (2017) también consideran que en este proceso de toma de decisiones es necesario integrar los procesos de creación de valor y de captura de valor del mismo. De otro lado, dentro de las definiciones de modelo de negocio generalmente están vinculadas con el concepto de ventaja competitiva a través de la creación y captura de valor como lo indican Fuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2001; Casadesus & Ricart, 2011; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010; Shafer et al., 2005; Zott & Amit, 2007) citado en (Lopes et al., 2019).

Igualmente, se podría considerar que la ventaja competitiva “requiere de un modelo de estrategia de gestión organizacional basado en la creación, implementación y evaluación de las capacidades y competencias, y cuyo fin sea interpretar las necesidades del entorno y cumplir metas y objetivos propuestos” (Arboleda et al., 2016, p. 163)

Del concepto de modelo de negocio, como indican Sinisterra. et al. (2019), para el caso de las fundaciones se ha identificado dentro de sus procesos de creación de valor, el conocimiento creado a partir de la relación existente entre organizaciones, fundaciones y comunidad, que genera un valor agregado a través de la implementación de sus metodologías, enmarcadas en lo que se conoce como sociedad del conocimiento. Dicha sociedad se constituye como “nueva forma de concebir y analizar la gestión del conocimiento tecnológico a nivel organizacional, sectorial y regional.” (Jaso & Sampedro, 2011)

Así mismo, y teniendo en cuenta la generación y gestión del conocimiento como un factor importante dentro de las organizaciones, y dentro de ellas las Fundaciones es importante resaltar que existen diferentes modelos propuestos para esto, uno de los más conocidos es el modelo de creación de conocimiento organizacional que plantea cinco fases: “compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento”.(Nonaka & Takeuchi 1999, 103)

Por otra parte, como indica Siebold (2020) algunos estudios sobre modelos de negocio para organizaciones sociales han planteado la importancia de gestionar las partes interesadas entre las que se encuentran: el gobierno, los donantes, beneficiarios, clientes y competidores, lo que comúnmente se denomina stakeholders. En Weerawardena et al. (2010), han planteado que la sostenibilidad de las ESALES ha llevado a este tipo de organizaciones a plantar un enfoque desde la sostenibilidad organizacional, impactando niveles de gestión tanto estratégicos como operativos y a su vez la generación de nuevos modelos de negocios.

De igual forma, se encontró que según Weerawardena et al. (2019), para la innovación en el modelo de negocio de las ESALES es importante, la capacidad de aprendizaje sobre el mercado, el conocimiento en red y el aprendizaje basado en experiencias internas,

conceptos que toman relevancia el presente estudio. Para el caso colombiano se estimó que para 2015 en el país existían 193.594 ESALES entre fundaciones, asociaciones, corporaciones y otro tipo de organizaciones sociales. (Vivas et al. (2015). Teniendo en cuenta el gran número de ESALES existentes, fue necesario entonces acotar la presente investigación y para ello se seleccionaron Fundaciones de la AFE con presencia en Medellín.

Dado lo anterior, es importante acotar que una Fundación como lo menciona Gaitán (2005) citado en Grosso (2013) a una persona jurídica sin ánimo de lucro, que surge con la voluntad de una o más personas bien sea naturales o jurídicas y que tiene por objetivo el bienestar común, de la sociedad bien sea en un sector específico o a nivel general. Igualmente, utiliza bienes o dineros de su fundador o fundadores, para realizar a actividades que generen bienestar social.

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Colombia-, es el gremio de las fundaciones familiares y empresariales de Colombia, cuya misión es contribuir al fortalecimiento de las fundaciones asociadas mediante el desarrollo de capacidades, el fomento del trabajo colaborativo y la incidencia en prácticas del sector privado y en políticas públicas. (AFE 2020.)

Estas fundaciones como lo indica AFE (2020) tienen tres ejes fundamentales entre los que se encuentran: generar alianzas y redes con actores estratégicos a partir de la colaboración y el diálogo entre sus asociados; incidir en las agendas públicos en asuntos de interés para sus asociados; y fortalecer las capacidades para mejorar la gestión individual y colectiva. Entendiendo la gestión colectiva, como el trabajo articulado entre las diferentes organizaciones que la conforman para sumar esfuerzos y mejorar los resultados obtenidos. Generar alianzas, bien sea, entre las mismas organizaciones o con los territorios donde se hace presencia, permite el surgimiento de redes estratégicas, que crean cambios en las comunidades, para que estas se empoderen de los procesos que pasan en su territorio;

también incentivar diferentes actores a incidir y motivar a la inversión para que poco a poco se pueda ir disminuyendo las brechas sociales ocasionadas por la falta de oportunidades y de recursos.

Siguiendo con lo anterior, como lo indican Fundación DIS & Fundación Promigas (2012), casi el 83% de los recursos disponibles en las fundaciones empresariales proviene de las organizaciones y familias empresariales a las que pertenecen, como sucede con este tipo de fundaciones en la mayoría de países. A continuación, en la Tabla 2 se presenta en detalle esta información.

Tabla 2

Fuentes de financiación de las fundaciones empresariales

Fuente	Porcentaje
La empresa	78.2%
Familia fundadora	10.3%
Accionistas de la empresa diferentes a la familia	4.6%
Los empleados de la empresa	11.5%
Los proveedores	5.7%
La cooperación internacional	20.7%
El Estado o los entes territoriales	18.4%
Personas naturales externas a la familia y/o empresa	8.0%
Otros (recursos propios)	51.7%

Fuente de (Fundación Promigas & Fundación DIS, 2012, p. 27). Con adaptación propia.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta que según Revista Dinero (2020), a raíz de la crisis generada por el COVID- 19, el 74% de las organizaciones colombianas manifiestan haber tenido una reducción de sus ventas a más de la mitad, se hace necesario que las Fundaciones pertenecientes a la AFE, puedan trabajar en su sostenibilidad económica y se

hagan cada vez menos dependientes de los recursos entregados por las organizaciones a las que pertenecen.

Durante estos últimos meses, el mundo se ha visto afectado por la pandemia COVID 19; particularmente, la economía ha sido uno de los elementos más sensible frente a las consecuencias que ha traído esta crisis pues, como lo indica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020), muchas empresas se han visto en la necesidad de cerrar, de cambiar sus servicios habituales, de despedir el personal, a la vez las organizaciones han tenido que potenciar su gestión empresarial, a través del desarrollo de nuevas capacidades y el uso de herramientas tecnológicas que ha sido un gran aliado en este tiempo.

De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo las consecuencias que ha tenido que enfrentar la economía a nivel mundial han sido drásticas, diversos sectores decidieron parar totalmente sus actividades a causa del impacto económico, las organizaciones están teniendo gran dificultad para asegurar su viabilidad y poder continuar; es relevante también la situación con los trabajadores quienes se han visto desempleados o con labores de tiempo parcial (Organización Internacional de trabajo [OIT], 2021). Teniendo en cuenta que una de las principales fuentes de ingreso de las Fundaciones de la AFE son las empresas a las que pertenecen, en la medida en que estas empresas vean afectados sus ingresos, se verán también afectados los recursos que pueden proporcionar a sus fundaciones.

De otro lado, las estrategias y políticas económicas adoptadas por las organizaciones y el gobierno son claves para que las organizaciones puedan salir adelante en medio de la crisis. Para el caso de las organizaciones, estas deben evaluar diferentes estrategias que favorezcan su crecimiento económico al enfrentarse a las nuevas tendencias en pro de lograr ventaja competitiva, como nuevas formas de trabajo, implementación de tecnología, nuevas inversiones y la gestión de inversionistas, a la vez que se estimula la actividad

comercial que ejercen las organizaciones. En este sentido es clave que las ESALES y en este caso las fundaciones pertenecientes a la AFE implementen nuevos modelos de negocios que les permiten ampliar su capacidad para la consecución de recursos de terceros.

Finalmente, las medidas adoptadas por los diferentes gobiernos en torno al distanciamiento social también han tenido importantes afectaciones en las labores desarrolladas por las Fundaciones de la AFE ya que una de sus fuentes de ingresos son proyectos que se realizan con las comunidades y que implican una interacción personal.

Otro elemento teórico transversal al presente estudio es aquel relacionado con el CANVAS, una herramienta para la generación de modelos de negocios que posibilita trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor (Osterwalder A. , 2004). El propósito principal del CANVAS es favorecer la determinación de elementos relevantes para optimizar la gestión de una organización creada pero, además, ayudar a diseñar y crear nuevos modelos de negocio.

El CANVAS está compuesto por nueve elementos, a saber: aliados, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de clientes, canales de distribución, costes, flujo de ingresos. Estos elementos “facilitan capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones” (Sanchez, 2016, p. 41).

Ahora bien, autores como Della (2016), indican que el CANVAS tradicional no aplica de forma directa para la lógica de empresas B, es decir, aquellas organizaciones que se dedican a resolver problemáticas de corte social o ambiental. De lo anterior, que se creara el CANVAS tipo B “una herramienta visual para diseñar modelos de negocios con propósito. Ayuda a diseñar modelos de negocio sostenibles persiguiendo resultados sociales, económicos y ambientales” (Della, 2016, p. 1).

DISEÑO METODOLÓGICO

En esta sección se presentará el diseño metodológico que permitirá la construcción de una propuesta un modelo de negocio para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Medellín que permita el logro de su sostenibilidad económica. En este se presentan los tipos de investigaciones y enfoques, las fases del desarrollo metodológico, diagramación del diseño metodológico y cronograma.

La presente investigación corresponde a un método de investigación de tipo mixto, que ha sido definida por Creswell & Plano (2007) como: “un proceso que recolecta analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.1). Se realizará una revisión de la literatura en relación con los “Modelo de negocio” y se buscará entender como estos pueden ser aplicados a organizaciones sociales sin ánimo de lucro, así mismo se identificará cómo en la actualidad las organizaciones vinculadas a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Medellín, desarrollan en sus modelos de negocio, estos elementos hacen parte del enfoque cualitativo.

Para esta revisión de la literatura se emplean bases de datos como Scopus, Redalyc y ScienceDirect, en las cuales se empleó como ecuaciones de búsqueda las siguientes:

- [label type=»info»]Ejemplo[/label]: «Modelo de negocio AND ESALES», «Modelo de negocio + ESALES», «Modelo de negocio & ESALES»
- TITLE(business model AND "nonprofit organization") AND KEY(business model AND "nonprofit organization")

- TITLE-ABS-KEY (business AND model AND “nonprofit organization”)
- TÍTULO ("modelo de negocio" Y "empresa social")
- CLAVE (“modelo de negocio" Y "empresa social").

Dentro de los criterios de aceptación de los documentos se tuvo en cuenta la fecha de publicación no mayor a 5 años (principalmente entre 2015 y 2020), además, que fueran documentos resultados de investigaciones de nivel de postgrado. Esta información fue consultada en inglés y español.

Por otro lado, el método cuantitativo ya que se analizará información numérica, a partir de una encuesta que utilizará una escala de Likert definida por Matas (2018), como “un instrumento donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (p.39); y dicha información será analizada a partir del análisis de datos.

Este estudio se considera de tipo exploratorio, porque representa un acercamiento al fenómeno de modelo de negocio dirigido a las organizaciones sociales sin ánimo de lucro vinculadas a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Medellín. De acuerdo a la información consultada en la página web de la AFE y directamente con la organización fue posible evidenciar que no se habían realizado investigaciones precedentes al respecto. Por tanto, a través de este estudio se busca generar conocimiento que pueda apoyar investigaciones posteriores sobre el tema, ya que la producción académica existente a nivel local es limitada. De igual modo, el estudio exploratorio, como su nombre lo indica,

permitirá explorar una herramienta que pueda ser aplicable a estas fundaciones y que pueda adaptarse de acuerdo con sus necesidades.

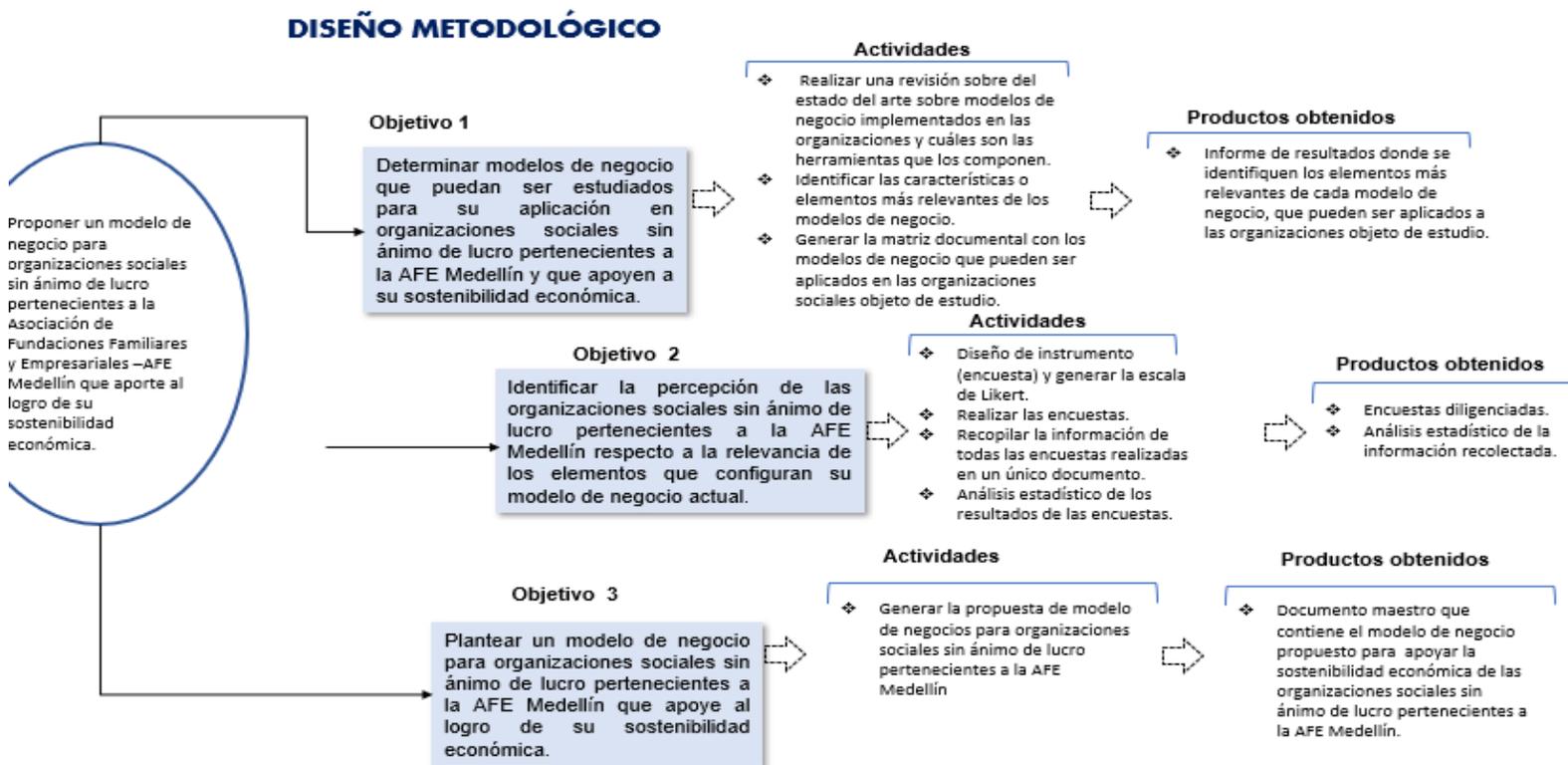
Por otra parte, la investigación también es tipo descriptiva, ya que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 60). En este caso se estudiarán las percepciones de cada una de las ESALES, que harán parte del estudio, sobre el nivel de relevancia de los elementos que constituyen su modelo de negocio.

Para la presente investigación también se consultarán fuentes de información primarias que corresponden a los directivos y empleados de las Fundaciones de la AFE Medellín, estas fuentes serán abordadas a través de una encuesta. De otro lado, se revisarán y consultarán fuentes secundarias como bases de datos de revistas indexadas.

Finalmente, a partir de la información recolectada en la encuesta se procederá a realizar un análisis estadístico de datos, que permitirá identificar asuntos claves para la propuesta de modelo de negocio.

En la **Figura 3** puede observarse el diseño metodológico

Figura 3



Elaboración propia



1. Capítulo I

Objetivo específico 1:

Determinar modelos de negocio que puedan ser estudiados para su aplicación en organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín y que apoyen a su sostenibilidad económica.

1.1 Introducción

Los modelos de negocio en las organizaciones se proponen con el fin de generar valor al cliente y a la organización, por medio del uso de recursos y capacidades. Las organizaciones deben asumir el reto de adaptarse a la nueva realidad empresarial, y una de las herramientas para esto es adoptar nuevos modelos de negocio como factor clave de competitividad y sostenibilidad. Dado lo anterior, se realiza una revisión y análisis de características y elementos relevantes que integran los modelos de negocio, a continuación, se revisaron elementos comunes en modelos de negocio implementados en organizaciones sociales, lo cual permite, conocer y considerar elementos que puedan hacer parte de un modelo de negocio para organizaciones sin ánimo de lucro perteneciente a la AFE Medellín que apoye al logro de su sostenibilidad económica.

Siguiendo con lo anterior, entendiendo los modelos de negocio como sistemas generadores del valor, es interesante aproximar esta investigación a encontrar uno que pueda aportar a que las organizaciones sociales sean económicamente sostenibles; de ahí que, de acuerdo con Teece (2010) “Un modelo de negocio proporciona la lógica de: cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes” (p.173).

Por tanto, para las organizaciones sin ánimo de lucro, es necesario también generar recursos donde se vean beneficiados las partes interesadas; de manera que, las actividades que se ejecuten sean llevadas a cabo en pro de generar valor; teniendo en cuenta a Zott & Amit (2010) “el sistema de actividades permite a la empresa, junto con sus socios, crear valor y también apropiarse de una parte de ese valor (pp. 216-226). Igualmente, prestar un servicio social es importante para las comunidades; sin embargo, las organizaciones que prestan este tipo de servicios deben obtener una rentabilidad, no solo social; sino también, financiera para poder garantizar su operación.

Por consiguiente, el modelo de negocio de una organización debe propender por adaptarse al contexto que le rodea, por esto, innovar es importante para mejorar la capacidad de atención y los procesos económicos de las organizaciones; se puede decir que “las organizaciones visionarias pueden desempeñar un papel en la creación de nuevos modelos comerciales que abran nuevos mercados y, al mismo tiempo, atiendan las mejoras de la riqueza social” (Thompson & MacMillan, 2010, p. 292). Por tanto, proponer un modelo de negocio que sea aplicable a organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín y que apoyen a su sostenibilidad económica, es lo que se busca en la presente investigación.

1.2 Metodología

Representa un primer acercamiento al fenómeno de modelo de negocio dirigido a las organizaciones sociales; se hace una revisión sobre los elementos más relevantes que componen los modelos de negocio y se dan a conocer modelos de negocio que han sido implementados en organizaciones sociales sin ánimo de lucro. Para esto se realizó una revisión de literatura, a fin de conocer cuáles son las herramientas que los componen y sus características más relevantes. Principalmente se utilizan fuentes secundarias representadas en bases de datos como Scopus, Redalyc, ScienceDirect, entre otras. Dentro

de la información recogida se encuentran estudios de caso y artículos científicos, que permiten tener un acercamiento a los datos que se han construido en diferentes investigaciones para posteriormente realizar un análisis de la información encontrada y presentarla a través de una matriz documental.

1.3 Desarrollo metodológico

Los cambios en los modelos de negocio en las organizaciones sociales surgen a partir de la llamada responsabilidad social empresarial, la cual se da por la necesidad de legitimar algunas prácticas dentro de las demandas sociales. Las grandes organizaciones se alinean en un nuevo modelo de negocio reconocido como Innovación Modelo de Negocio, debido a los intereses que tiene en el mercado, a las alianzas público privado y a la reducción de impuestos, basados en la co-creación, generación colaborativa y las redes estratégicas.

Los modelos de negocio generan ciclos virtuosos entre los distintos elementos que los componen: ciclos de retroalimentación que en cada iteración fortifican el valor y posición de sus elementos. La importancia de los ciclos virtuosos radica en que, en última instancia, éstos afectan directamente a la evolución de los beneficios. (Casadesus, 2004, p.p 8-17)

Las organizaciones deben irse adaptando en el tiempo de acuerdo al entorno que las rodea y la nueva tecnología que surge; en este sentido, se trata entonces de una línea de investigación de tipo inductivo; de acuerdo con Wronca-Po y Frackiewicz (2014) “Las organizaciones de cualquier índole deben ajustar y adaptar su modelo de negocio de acuerdo al entorno para que puedan ser sustentables en el tiempo y financieramente viables” (p. 41) , el diseño del modelo de negocio parte de las experiencias que se encuentran en el entorno, puede ser cambiante a medida que se van adaptando nuevas ideas, es un ciclo de ensayo, error, que permite a una organización evaluar si es sustentable,

responde a ciertas necesidades sociales en el caso de las organizaciones sociales y si es económicamente sostenible en el tiempo.

Las organizaciones sociales han tenido su auge debido al abandono del Estado en algunas poblaciones, es ahí donde intervienen generando un servicio que traiga bienestar a las comunidades, a los intereses de los inversores y creadores de este tipo, de acuerdo con lo anterior, “el diseño de un cambio en el sistema requiere de la interacción de diferentes actores para planear y realizar acciones concertadas. En particular, comunicación y cooperación han sido señalados como elementos claves permitiendo el desarrollo de la red de trabajo” (Vence & Pereira, 2019)

En este sentido, en el marco del desarrollo del presente trabajo resulta clave poder identificar y categorizar los elementos que componen los modelos de negocio con el fin de reconocerlos y poder tipificar la información encontrada sobre modelos de negocio en organizaciones sociales. Para esto se tuvo como referencia el modelo de negocio Canvas “una herramienta fácil de usar, ágil y útil para diseñar e innovar en los modelos de negocios de forma visual” (Dourado, 2016, pág. 8). Este modelo está compuesto por nueve módulos, cada uno de estos con elementos que permiten según Osterwalder & Pigneur (2010), identificar las acciones que realiza una empresa para poder aumentar sus ingresos. A continuación se presentan los nueve módulos y sus respectivos elementos.

Tabla 3

Módulos modelos de negocio.

MÓDULO: PROPUESTA DE VALOR
La propuesta de valor se constituye como el factor clave que permite que un cliente pueda preferir los productos o servicios de una organización con relación a otras.
ELEMENTOS
<i>Personalización:</i> Hace referencia a la adaptación de productos o servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
<i>“Trabajo hecho”:</i> Crea valor a partir de realizar determinados trabajos para el cliente.
<i>Marca/status:</i> Reconocimiento de la marca o asociación, puede generar valor para los clientes.
<i>Reducción de costos:</i> Se puede crear valor cuando se reducen los costos.
<i>Accesibilidad:</i> Poner a disposición de los clientes productos a los que antes no tenían acceso.
MÓDULO: FUENTE DE INGRESOS
Representan las fuentes de ingresos con que cuenta la organización, también, se refiere al flujo de caja de una organización restar de los ingresos, costos y gastos.
ELEMENTOS
<i>Venta de activos:</i> Corresponde a la venta de un bien sobre el que se tienen derechos de propiedad intelectual.
<i>Cuota por uso:</i> El ingreso se genera por el uso de un servicio.
<i>Cuota de suscripción:</i> Corresponde al pago por el uso ilimitado de un servicio.
<i>Concesión de licencias:</i> Pago de una licencia por utilizar propiedad intelectual.
<i>Gastos de corretaje:</i> Se refiere a los gastos por servicios de intermediación
<i>Publicidad:</i> Corresponde a los ingresos generados por la publicidad de un servicio, producto o marca determinado.
MÓDULO: RELACIÓN CON LOS CLIENTES
Corresponde a las herramientas que definen las organizaciones para relacionarse con los clientes.
ELEMENTOS
<i>Asistencia personal:</i> Se basa en la interacción humana, un cliente puede comunicarse directamente con alguien de la organización.
<i>Asistencia personal exclusiva:</i> Asignación de una persona de la organización a la atención exclusiva de un cliente.

<i>Autoservicio:</i> La organización no se relaciona directamente con los clientes, sino que proporciona los medios para el cliente se atienda a sí mismo.
<i>Servicios automáticos:</i> Integra procesos automáticos.
<i>Comunidades:</i> Crea comunidades de usuarios para facilitar y profundizar en el contacto con los clientes que pertenecen a dicha comunidad.
<i>Creación colectiva:</i> Los clientes interactúan con las organizaciones con el fin de generar valor.
MÓDULO: RECURSOS CLAVE
Representan los activos clave para que la empresa pueda ofrecer y crear valor.
ELEMENTOS
<i>Físicos:</i> Activos como instalaciones, vehículos, edificios, redes de distribución, máquinas, sistemas, puntos de venta, entre otros.
<i>Intelectuales:</i> Hace referencia a activos como marcas, patentes, secretos empresariales, derechos de autor, bases de datos de los clientes y asociaciones
<i>Humanos:</i> Corresponde a los recursos humanos con los que cuenta la organización.
<i>Económicos:</i> Entre estos pueden encontrarse líneas de crédito, dinero en efectivo, acciones en otras organizaciones.
MÓDULO: ACTIVIDADES CLAVE
Corresponden a las actividades más importantes con que cuenta la organización, estas actividades son necesarias para ofrecer y crear valor.
ELEMENTOS
<i>Producción:</i> Fabricación y diseño de producto.
<i>Resolución de problemas:</i> Se asocian con la búsqueda de soluciones a problemas de los clientes, entre estos se encuentran por ejemplo consultorías.
<i>Plataforma/red:</i> Uso de redes, software y plataformas de contactos como recursos claves.
MÓDULO: ASOCIACIONES CLAVE
Se refiere a las redes de socios y proveedores que apoyan a la financiación de una organización.
ELEMENTOS
<i>Optimización y economía de escala:</i> Buscan optimizar los recursos y actividades, usualmente a través de la reducción de costos o el uso de recursos compartidos.
<i>Reducción de riesgos e incertidumbre:</i> Crear alianzas estratégicas con el fin de disminuir los riesgos en un entorno competitivo.

<p><i>Compra de determinados recursos y actividades:</i> Surge de la necesidad de obtener acceso a clientes, licencias o información, se considera que ninguna organización cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar su modelo de negocio.</p>
<p align="center">MÓDULO: ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p align="center">Se refiere a los costos en los que puede incurrir un modelo de negocio.</p>
<p>ELEMENTOS</p>
<p><i>Según costes:</i> Buscan crear y mantener estructuras de costos; a partir, de la reducción de gastos, el aumento de la externalización y el uso de sistemas automáticos.</p>
<p><i>Según valor:</i> Organizaciones cuya prioridad es la creación de valor y no los costos. Usualmente dentro de su propuesta de valor incluyen servicios especializados.</p>
<p align="center">MÓDULO: CANALES</p> <p align="center">Puntos de contacto de la organización y el cliente para la comunicación, distribución y venta del producto o servicio.</p>
<p>ELEMENTOS</p>
<p><i>Directo:</i> Hacen referencia a canales propios de la empresa como sitios web o equipos comerciales.</p>
<p><i>Indirecto:</i> estos canales tienen socios que apoyan por ejemplo con ventas al por menor, distribución al por mayor o el uso de sitios web, donde el cliente puede encontrar información de todos los socios.</p>
<p align="center">MÓDULO: SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p align="center">Entidades o personas a los que se dirige la organización.</p>
<p>ELEMENTOS</p>
<p><i>Mercado de masas:</i> No tienen un segmento de mercado definido.</p>
<p><i>Nicho de mercado:</i> Atienden segmentos específicos o personalizados.</p>
<p><i>Mercado segmentado:</i> Pueden distinguir varios segmentos de mercado de acuerdo a necesidades o problemáticas identificadas.</p>
<p><i>Mercado diversificado:</i> Atienden a al menos dos segmentos de mercado que no están relacionados, es decir que tienen necesidades o problemáticas diferentes.</p>
<p><i>Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales):</i> Atienden a varios segmentos de mercado diferentes.</p>

Fuente: elaboración propia basada en Osterwalder & Pigneur (2010)

Una vez revisados los elementos que constituyen los modelos de negocio, se procedió a realizar la búsqueda de aquellos, que han sido implementados en diferentes organizaciones y revisión de literatura respectivamente; además, qué elementos los componen y cuáles

son más relevantes, de ahí que entender los proceso prueba y error, influirán en el aprendizaje y la toma de decisiones.

Diversos han sido los modelos de negocio implementados en las organizaciones sociales, en esta revisión literaria se resalta el modelo “Innovación Modelo de negocio”, como uno de los más implementados, este permite variar y adaptar el modelo de acuerdo a las necesidades de la organización; por otro lado, “Las formas organizativas características que adoptan las organizaciones sociales dependen de los marcos legales existentes, de la economía política de la provisión de bienestar y de las tradiciones culturales e históricas de desarrollo sin fines de lucro en cada país”. (Wronca-Po & Fraczkiewicz-, 2014).

El concepto de IMC – Innovación Modelo de Negocio, se refiere al proceso de cambiar y reconfigurar los componentes básicos que definen la estructura de un modelo de negocio existente. (Reficco, Layrisse, & Barrios, 2021, p721), el principio común que subyace de este modelo de negocio, la innovación es el cambio asociado a las diversas necesidades que presenta la sociedad, ya sea como consecuencia de demandas, la generación autónoma y la necesidad de algo nuevo. Es de carácter prospectivo y trata de imaginar, proponer, diseñar y producir algo nuevo, cada modelo de negocio consta de tres bloques: la propuesta de valor, el sistema de creación y entrega de valor y el sistema de captura de valor (Reficco, Layrisse, & Barrios, 2021, p. 721).

De igual manera, los IMC “deben aprenderse con el tiempo, lo que enfatiza la centralidad de la experimentación en el descubrimiento y desarrollo de nuevos modelos de negocio” (McGrath, 2010, p. 248) en este sentido, estudiar algunos casos de modelos de negocio que han sido implementados en organizaciones sociales, permite analizar cada organización en un contexto determinado, así, con la información detallada de los datos recogidos se puede guiar la presente investigación en la búsqueda de un modelo de negocio que sea aplicable a una organización sin ánimo de lucro que garantice una economía sostenible.

Otros modelos de negocio, como lo son los sostenibles “tienen un alcance mucho más amplio en su ambición de generar impactos sociales positivos o negativos. Integran múltiples dimensiones de valor económico, social y ambiental, y superan al cliente” (Velter, Bitzer, Bocken y Kemp, 2020)

Algunos modelos de negocio, de acuerdo con Bocquet, Cotterlaz-Rannard, & Ferrary (2020) son:

- Modelo de negocio público, esta dirigido a las organizaciones sociales que acumulan relativamente bajo de capital simbólico, entendiendo este como, el reconocimiento que tienen las organizaciones y las ventajas que esta puede ofrecer; este tiene opciones limitadas para convertirlo en capital económico, porque no pueden “vender” su capital simbólico para mejorar la imagen o reputación de las organizaciones socialmente responsables; se caracteriza por atraer donaciones individuales.
- Modelo convencional de conversión, corresponde a aquellas organizaciones que tienen una gran cantidad de capital simbólico y rechazan el financiamiento de las corporaciones por razones éticas o para evitar el riesgo de reputación; se centran en las donaciones de los ciudadanos.
- Modelo de negocio oportunista, no hay suficiente capital simbólico, son apoyadas principalmente por organizaciones. No tienen el poder de elegir a sus socios; su dependencia de la financiación crea fragilidad organizativa.

Así mismo, los modelos de negocio que se han venido implementando en las organizaciones, se transforman de acuerdo con el contexto donde se pretende intervenir, lo importante es que sean aplicables e incluyente en las comunidades; de alguna manera,

replicables también para optimizar los recursos de las organizaciones, aunque estos se pueden adaptar es necesario cuidar el capital de las organizaciones.

Análisis: Modelos de Negocio

Una vez revisada la información obtenida, se identificaron organizaciones que han implementado un modelo de negocio, con algunos elementos que lo constituyen y se adaptan a su forma de intervención, encontrando que tienen algunos en común, como: propuesta de valor, fuente de ingresos, relación con los clientes, recursos clave y actividades clave. Para complementar la información se incluye el nombre de la organización y una breve descripción sobre la misma. (Ver Tabla 4 a Tabla 13)

De igual manera, durante el estudio cualitativo de los casos encontrados se han identificado variables comunes que sirven como elementos claves, para entender cómo funcionan los modelos de negocio en las organizaciones sociales y cómo se vinculan las diferentes variables para que sean eficientes y replicables a otras organizaciones, en este caso las EALES pertenecientes a la AFE Medellín que puedan apoyar su sostenibilidad económica.



Tabla 4

Organización Unidos (Es una organización social mexicana dedicada a la atención de niños, adolescentes y adultos jóvenes, con y sin discapacidad)

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
Es impulsado por la venta de servicios.	Ofrece a las familias un entorno donde sus parientes discapacitados pueden aumentar su autoestima y habilidades de socialización.	Donaciones por parte de los miembros de la junta. Pagos no representativos de las familias. Cobro de servicios de voluntariado, considerando que si bien los voluntarios donan su tiempo, se entrenan en habilidades como el liderazgo. Venta de franquicias de la Fundación a lo largo del país.	Asistencia personalizada	Humanos (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios).	Entrenamiento de jóvenes con discapacidad, a través de actividades recreativas personalizadas para facilitar la interacción entre niños, adolescentes y adultos jóvenes, con y sin discapacidad.

Fuente: Reficco, Layrisse, & Barrios, 2021, pp. 720-732)

Tabla 5

Organización: SocEnt A (Empresa social de integración laboral)

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
--------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------------	-----------------------	--------------------------

<p>El cliente es el mismo beneficiario, es decir que, el impacto social sucede a la vez que se captura el valor económico (ganancia). Esto indica que mientras más productos o servicios se venden, más personas son beneficiadas.</p>	<p>Diversificar el negocio, entrar en una nueva rama comercial permitiendo el acceso a servicios a los que antes no se tenía acceso.</p>	<p>Aportes económicos de socios impulsores externos e internos.</p>	<p>Procesos de creación colectiva y asistencia personalizada.</p>	<p>Físicos (nuevas tecnologías), humanos (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios).</p>	<p>Aprovechar oportunidades que ofrece la legislación nacional. Generar un proceso de servicio de co-creación. Ofrecer servicios de consultoría. Pruebas y formación sobre accesibilidad de servicios web</p>
---	--	--	---	---	---

Fuente: (Tykkyläinen & Ritala, 2021, p.p 684-697)

Tabla 6

Organización: SocEnt B (Ltd.)

Organización social dedicada a la residencia para ancianos.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
<p>Establecer un modelo de negocio escalable y financieramente sostenible. Lo anterior por medio de actividades como: la renovación de unidades de negocio existentes, la ampliación de la red de atención hogares, el desarrollo de nuevos modelos de servicio.</p>	<p>Diseñar e implementar modelos de servicio integrando calidad y menor costo experimentando nuevas tecnologías.</p>	<p>Venta de servicios.</p>	<p>A través de procesos de atención personalizada y creación colectiva.</p>	<p>Humanos (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios).</p>	<p>Renovación de procesos de servicio. Capacitación e intercambio de mejores prácticas. Expansión a través de adquisiciones públicas. Asociación con un proyecto de desarrollo regional más amplio. Buscar modelos de servicio más rentables. Mejorar la calidad de vida de los usuarios. Internacionalización. Orientación a la innovación interna.</p>

Fuente: (Tykkyläinen & Ritala, 2021, p.p 684-697)

Tabla 7

Organización: SocEnt C (Ltd.)

Proveedor y consultor de TIC que busca reutilizar de manera eficaz productos y materias primas.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
<p>Se presentan tres objetivos, cada objetivo corresponde a la IMC</p> <p>Conjunto 1. Objetivo: tiendas web para centros de reciclaje</p> <p>Conjunto 2. Objetivo: búsqueda de casos de negocio viables</p> <p>Conjunto 3. Objetivo: del reciclaje al empleo</p> <p>Este modelo busca diseñar un modelo de negocio viable que genere valor financiero y ambiental.</p>	<p>Busca conectar pequeñas organizaciones y fabricantes, ambos son clientes y beneficiarios. De otro lado propone un "Acoplamiento híbrido": para el cual se tienen empleados de centros de reciclaje y sector público como beneficiarios.</p>	<p>Separar actividades para desarrollar prácticas de centros de reciclaje y vender al sector público. Venta de servicios.</p>	<p>A través de la creación de comunidades.</p>	<p>Físicos (TIC), humanos (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios).</p>	<p>Desarrollo de un sistema de gestión de existencias.</p> <p>La generación de una forma asequible y fácil de tomar fotografías.</p> <p>El inicio de una spin-off comercial.</p> <p>La creación de una plataforma para el comercio de corrientes laterales.</p> <p>La incorporación de modelos de asociación con municipios y la creación de centros de reciclaje como intermediarios</p>

Fuente: (Tykkyläinen & Ritala, 2021, p.p 684-697)

Tabla 8

Organización: SocEnt D.

Servicios de atención y asistencia personal para personas con discapacidad.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
<p>Conjunto 1. Objetivo: ser el primero en los mercados.</p>	<p>Innovar para diversificar y crear nuevos puntos de apoyo para que los negocios puedan expandirse a nuevas</p>	<p>Ofreciendo servicios de restauración y atención domiciliaria en una</p>	<p>Creación colectiva.</p>	<p>Humanos (empleados) e intelectuales (metodologías y</p>	<p>Invertir en instalaciones y adquirir conocimientos sobre nuevos negocios. Actividades de mercadeo.</p>

Conjunto Objetivo: diversificar negocio.	2. ubicaciones a través de organizaciones conjuntas y adquisiciones. el Ir a los mercados ofreciendo servicios de restauración y atención domiciliaria en una nueva zona de viviendas para personas mayores.	nueva zona de viviendas para personas mayores		bases de datos de usuarios).	Expansión a nuevas ubicaciones a través de organizaciones conjuntas y adquisiciones.
---	---	---	--	------------------------------	--

Fuente: (Tykkyläinen & Ritala, 2021, p.p 684-697)

Tabla 9

Organización: SocEnt E

Plataforma TIC para el acceso rápido a servicios de salud mental.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
Innovaciones para adaptar y ampliar el concepto original con el fin de servir a grupos más amplios de beneficiarios y clientes.	Actividades parcialmente separadas para mantener la plataforma de servicio y para evaluar y probar el impacto social llegando a nuevos usuarios.	Venta de servicios.	Asistencia a personas con problemas de salud mental como beneficiarios. Atención a proveedores de servicios y sector público como clientes.	Físicos (Plataforma TIC), humanos (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios)	Establecer contactos, asociarse y vender la idea al sector público. Incluir evaluación de impacto en los contratos

Fuente: (Tykkyläinen & Ritala, 2021, p.p 684-697)

Tabla 10

Organización: SocEnt F

Fundación Multindustrial.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
Conjunto 1. Objetivo: desarrollar negocios que lleguen directamente al consumidor. Conjunto 2. Objetivo: creación de empleo para personas con discapacidad Conjunto 3. Objetivo: creación de empleo a gran escala para las personas fuera de los mercados laborales	Funciona como operador de servicios. Agrupa personal.	Venta de servicios a clientes privados. Venta de franquicias a nuevos clientes.	Asistencia a clientes, está puede ser personalizada.	Humano (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios)	Separar las actividades para funcionar como operador y garantizar oportunidades laborales para el grupo objetivo. Importación de un concepto de franquicia social desde el Extranjero. Gestión de cafés y catering para un fabricante local. Modernización de los centros de reciclaje existentes

Fuente: (Tykkyläinen & Ritala, 2021, p.p 684-697)

Tabla 11

Organización: AlphaEl

Esta organización, opera en el mercado minorista de electricidad escandinavo.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
Proceso de cambio organizacional, ideas viables para la generación de valor.	Introducir prácticas novedosas que eventualmente pueden extenderse por toda la industria.	Venta de servicios.	Atención a los clientes, está atención puede ser personalizada.	Humano (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios)	Adquisición de nuevos clientes, la creación de estrategias de marketing y de actividades novedosas, mejora de la eficiencia.

Fuente: (Olofsson, Hoveskog, & Halila, 2018)

Tabla 12

Organización: ONG

Busca inspirar y estimular la participación activa de los ciudadanos en el desarrollo del voluntariado y a la sociedad civil.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
Voluntariado	La influencia y reconocimiento que logran en una comunidad local o en la sociedad en general. La transparencia de cada actividad también contribuye al éxito de varias ONG, gracias a la buena reputación.	Donaciones	La atención a los clientes que es este caso son dos ESALES.	Capital humano (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios).	Asesoramiento. Programas de educación y talleres.

Fuente: (Perić, Delić, & Stanić, 2020, pp. 181-194)

Tabla 13

Organización: *Fundación Hextol*

Empresa que busca ayudar a personas con discapacidad a través de educación y formación.

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Fuente de ingresos	Relación con los clientes	Recursos clave	Actividades clave
<p>1. Generador de beneficios, no tiene un impacto social directo, se obtiene beneficios que se destinan a otra actividad que sí tiene un impacto social directo.</p> <p>2. De compensación, hay actividad comercial con impacto social, gestiona compensación entre retorno financiero e impacto social.</p> <p>3. Lockstep, hay actividad comercial con impacto social directo y genera rendimiento financiero en asociación con el impacto social creado.</p>	Porcentaje de sus beneficios para el desarrollo proyectos caritativos.	A través de ventas a cualquier empresa o micro empresa financiera	Procesos de cocreación y creación de comunidades.	Recurso humano (empleados) e intelectuales (metodologías y bases de datos de usuarios)	La Fundación ahora dirige una serie de organizaciones que brindan experiencia laboral segura y respaldada y capacitación basada en el trabajo para adultos discapacitados

Fuente: (Pattinson, 2019, pp. 72-80)



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos en la búsqueda de información bibliográfica sobre modelos de negocios en organizaciones sociales alrededor del mundo, fue posible identificar en estos los módulos del modelo de negocio Canvas, lo que a su vez permitió concluir que a través de los módulos y elementos de este modelo podían conocerse los modelos de negocio actuales de las fundaciones pertenecientes a la AFE Medellín y a su vez podría adaptarse un modelo de negocio basado en este para dichas fundaciones.



2. Capítulo II

Objetivo específico 2:

Identificar la percepción de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín respecto a la relevancia de los elementos que configuran su modelo de negocio actual.

2.1 Introducción

En el presente apartado se hace un acercamiento a las organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín, para entender sus actuales modelos de negocio y la relevancia de los elementos que los configuran, por medio de una encuesta se indaga sobre los elementos que componen un modelo de negocio, con el fin de intentar comprender cómo ha sido la implementación de estos en las organizaciones, así como los beneficios y dificultades que ha traído a las organizaciones.

Entender la percepción que tienen las organizaciones frente a los modelos de negocio es relevante, debido a que han surgido cambios en el tiempo y se han tenido que ir adaptando a las condiciones actuales, es por esto por lo que resulta importante saber que hay y qué se puede implementar; además de fortalecer procesos que puedan ser innovadores y replicables.

2.2 Metodología

Se quiere identificar la percepción que tienen las ESALES que pertenecen a la AFE Medellín, respecto a la relevancia de los elementos que configuran su modelo de negocio actual, el desarrollo se fundamenta en el enfoque de investigación de tipo mixto, en tanto, que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández, 2014, pág. 358); para este caso particular, la investigación abordó como sujetos de estudio las ESALES pertenecientes a la AFE Medellín, a fin de proponer un modelo de negocio que fortalezca los procesos sociales, que responda a las necesidades de la comunidad atendida y generen una economía sustentable.

En este capítulo se desarrolla una encuesta descriptiva, ya que se “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014), se efectúa un cuestionario previamente estructurado para obtener información primaria, este contiene las mismas preguntas en igual orden para cada uno de los encuestados; donde se indaga por los diferentes módulos que se le atribuyen a los modelos de negocio y los elementos que los componen, se recoge información directa de las organizaciones sociales pertenecientes a la AFE Medellín, para luego proceder a su interpretación, analizando el modelo de negocio actual y su implementación; la medición utilizará escalas de Likert, la cual, “es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, 2014, p. 238). Cabe resaltar que el cuestionario fue diseñado a partir de los ejemplos presentados por Osterwalder (2004) en su tesis referida a la herramienta CANVAS.

La encuesta se aplica a las dieciocho (18) fundaciones que hacen parte de la AFE Medellín, de las cuales se realiza una descripción en la Tabla 14, el cuestionario cuenta con 34 preguntas cerradas, las cuales ya tienen unas alternativas delimitadas de respuesta, las preguntas están ordenadas por cada uno de los módulos de los modelos de negocio.

Tabla 14

Fundaciones AFE Medellín

Fundación	Descripción
1	Trabaja para la promoción del desarrollo rural integral y está comprometida con la dignidad de los campesinos colombianos
2	Busca promover el desarrollo económico sostenible en la ruralidad a partir de la formación de jóvenes para la competitividad rural, el fomento de la sostenibilidad rural con énfasis en agronegocios y el turismo de naturaleza
3	Desarrolla los procesos de responsabilidad social de tres organizaciones. A través de procesos de formación para la vida, vivienda, salud, deporte, cultura y el desarrollo local, busca reconocer a la familia, el barrio y la comunidad como eje de los procesos sociales.
4	Promueve el desarrollo humano integral de los territorios rurales para contribuir a la superación de la pobreza, la inequidad y el logro de la paz. Sus principales beneficiarios son personas de bajos recursos.
5	Busca conectar personas, empresas y organizaciones con el fin de que los niños, niñas y jóvenes no abandonen su proceso formativo.
6	Aporta al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos a través de programas y proyectos de gestión social y ambiental que permitan un buen uso de los servicios públicos y la preservación de los recursos naturales.
7	Lucha contra la desnutrición crónica de niños, niñas y jóvenes de Colombia
8	Apoya el desarrollo de los municipios de Antioquia por medio de la educación, el mejoramiento de la infraestructura educativa y el desarrollo de procesos de mejoramiento de la calidad de la educación, la generación de alianzas público-privadas y con el apoyo a otras entidades que este orientadas a beneficiar comunidades vulnerables
9	Promueve iniciativas de reciclaje mediante procesos de fortalecimiento social y económico autosostenibles, beneficiando a los recicladores y sus familias.
10	Trabaja por el desarrollo de las capacidades de las personas más vulnerables, a partir del reconocimiento de la dignidad humana, la solidaridad y el

	compromiso social con el medio ambiente y el desarrollo social; a través de dos líneas de intervención: Calidad de Vida y Ciencia, tecnología e Innovación
11	Promueve la transformación social bajo metodologías de innovación social disruptiva y sostenible, que aportan al desarrollo cultural, deportivo, social y ambiental a nivel nacional.
12	Busca instalar capacidades en las comunidades a partir de la transformación con color, partiendo del mejoramiento del hábitat de poblaciones vulnerables en Colombia.
13	Busca convocar, articular y movilizar estrategias para el desarrollo sostenible con equidad del departamento mediante desarrollo económico, rural, social y cultural, el aumento de la calidad y la pertinencia de la educación, y el fortalecimiento de la institucionalidad
14	Desarrolla, apoya y promueve programas sostenibles de Educación, Movilidad Sostenible y Medio Ambiente, Seguridad Vial y Diversidad; de igual manera contribuye con el desarrollo de la educación técnica y superior de jóvenes, a través de la creación de vínculos duraderos entre la compañía y las instituciones académicas, tanto públicas como privadas
15	Apoya proyectos de desarrollo social para suplir necesidades de vivienda, educación, nutrición, salud, cultura, medio ambiente, discapacidad, etc., para personas en cualquier etapa de desarrollo, desde madres gestantes hasta la tercera edad del departamento de Antioquia.
16	Crea bienestar y desarrollo sostenible a través del fortalecimiento de capacidades que mejoren las condiciones educativas, cívicas y culturales como ejes de transformación social
17	Contribuye al desarrollo sostenible de las zonas de influencia bananera, para mejorar la calidad de vida de las comunidades mediante la ejecución de programas innovadores de educación, hábitat, desarrollo socioeconómico y servicios.
18	Contribuye al mejoramiento y desarrollo humano de las familias floricultoras, a través de la creación de redes de servicios y programas sociales que apoyen el crecimiento agrícola del país.

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, para el diseño de la encuesta se tienen en cuenta los módulos y elementos que componen el modelo de negocio para el diseño del primer grupo de preguntas, así mismo, se generó un último grupo de preguntas bajo el nombre de “Perspectiva”, el cual busca identificar qué elementos de los revisados las organizaciones analizadas en el capítulo 1 podían incorporarse en el modelo de negocio propuesto, y finalmente se dejan dos

preguntas abiertas sobre los aciertos y dificultades que presentan los modelos de negocio, como se muestra en la Tabla 15

Tabla 15

Encuesta por aplicar a las organizaciones sociales.

Módulo: Modelos de negocio	
PROPUESTA DE VALOR	
Preguntas encuesta	Elementos
A. Existen organizaciones públicas y privadas interesadas en trabajar con su Fundación por el reconocimiento que esta tiene	Marca/Status
B. Su Fundación es contratada para realizar procesos de intervención desarrollar proyectos que deberían realizar una entidad pública o privada	Trabajo hecho
C. Su Fundación genera valor adaptando sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes	Personalización
D. Uno de los elementos que tienen en cuenta sus clientes al momento de contratar sus servicios es la reducción de costos operativos en el desarrollo de un proyecto.	Reducción de costos
E. Su Fundación es contratada porque facilita el desarrollo de un proyecto de intervención en una comunidad	Accesibilidad
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	
Ítems	Elementos
F. La relación de su fundación con organizaciones interesadas en procesos de contratación o convenios se genera principalmente a través de la interacción humana directa (reuniones, llamadas, videollamadas)	Asistencia personal
G. Para un convenio o contrato con una entidad, se nombra un integrante del equipo que será el único encargado de comunicarse con dicha entidad	Asistencia personal-exclusiva
H. Su Fundación ha fomentado la creación de comunidades con la finalidad de profundizar la relación con sus clientes y facilitar el contacto entre miembros de dicha comunidad	Comunidades
I. Su Fundación desarrolla procesos de construcción colectiva con las comunidades que interviene	Creación colectiva

RECURSOS CLAVE	
Ítems	Elementos
J. Su Fundación cuenta con los recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación.	Físicos
K. Su Fundación cuenta con los recursos intelectuales, como marcas, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, para el desarrollo de su operación	Intelectuales
L. Su Fundación cuenta con metodologías de intervención protegidas por derechos de autor	Intelectuales
M. Su Fundación cuenta con los recursos humanos suficiente y pertinente para el desarrollo de sus actividades	Humanos
N. Su Fundación experimenta constantemente la fuga de talento humano ya que no cuenta con los recursos económicos para mantenerlo.	Económicos
O. Su Fundación cuenta con los recursos económicos para el desarrollo de su operación.	Económicos
P. Su Fundación cuenta con los recursos económicos en especie como contrapartida para proyectos o convenios.	Económicos
ACTIVIDADES CLAVE	
Ítems	Elementos⁵
Q. Su Fundación realiza actividades de consultoría para apoyar la resolución de problemas a otras organizaciones o comunidades	Resolución de problemas
R. Su Fundación realiza actividades de voluntariado	Resolución de problemas
S. Su Fundación utiliza plataformas para la venta de productos o servicios relacionados con su organización	Plataforma/red
T. Su Fundación realiza actividades de capacitación para otras organizaciones	Resolución de problemas
U. Su Fundación realiza actividades de mercadeo de sus servicios	Resolución de problemas
FUENTES DE INGRESOS	
Ítems	Elementos
V. Su Fundación recibe ingresos por el uso de una metodología propia para intervención con comunidades	Venta de activos
W. Su Fundación recibe ingresos por la venta de franquicias	Concesión de licencias
X. Su Fundación recibe ingresos por la promoción de un producto	Publicidad

Y. Su Fundación recibe ingresos por generar espacios de co-creación en otra organización o comunidades	Venta de activos
Z. Su Fundación recibe ingresos por la creación de programas de educación (cursos seminarios, diplomados)	Venta de activos
AA. Su Fundación recibe ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización	Venta de activos
VISIÓN PROSPECTIVA	
Ítems	Elementos
AB. Su Fundación recibe ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización	Propuestos a partir de los modelos de negocio revisados en el capítulo 1
AC. Su Fundación ha considerado la internacionalización	
AD. Su Fundación ha considerado la inclusión de evaluación de impacto en sus convenios o contratos	
AE. Su Fundación ha considerado la venta de productos o servicios a través de la creación de organizaciones con ánimo de lucro	
AF. Su Fundación considerado la venta de servicios a empresas privadas que no pertenecen a su Grupo Empresarial	
PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE	
¿Cuál considera usted que es la clave o punto fuerte del modelo de negocio actual de su fundación?	
<ul style="list-style-type: none"> • El valor que su Fundación genera a otras organizaciones • La relación con los clientes la cual le permite conservarlos • Su Fundación cuenta con los recursos físicos, humanos y financieros para su operación • Su Fundación recibe los ingresos financieros suficientes para garantizar su operación • Su Fundación realiza actividades de interés para otras organizaciones lo cual genera reconocimiento e ingresos 	
¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad y reto del modelo de negocio actual de su Fundación?	
<ul style="list-style-type: none"> • El valor que su Fundación genera a otras organizaciones 	

- La relación con los clientes la cual no le permite conservarlos
- Su Fundación no cuenta con los recursos físicos, humanos y financieros para su operación
- Su Fundación no recibe los ingresos financieros suficientes para garantizar su operación
- Su Fundación no realiza actividades de interés para otras organizaciones lo cual genera reconocimiento e ingresos

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los tres módulos del modelo de negocio Canva que no se tuvieron en cuenta y la justificación de su no inclusión:

- **Asociaciones clave:** Como se presentó en la Tabla 4, este módulo cuenta con tres elementos *“Optimización y economía de escala, Reducción de riesgos e incertidumbre y Compra de determinados recursos y actividades”*, una vez revisado cada uno de los elementos, teniendo en cuenta que el elemento *“Reducción de riesgos e incertidumbre”* según Osterwalder & Pigneur (2010), corresponde a la creación de alianzas estratégicas con el fin de disminuir los riesgos en un entorno competitivo y que las Fundaciones objeto de estudio hacen parte de la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE se considera que esté elemento era el que aplicaba de acuerdo al módulo y por tanto no se hacía necesario indagar por él.
- **Estructura de costes:** Una vez revisados los dos elementos que componen este módulo *“Según costes y según valor”*, y teniendo en cuenta la naturaleza de las ESALES de generar valor en las comunidades en las que intervienen se consideró que el elemento aplicable era *“según valor”* y por tanto tampoco se incluyó en el instrumento.
- **Segmento de mercado:** Una vez revisados los elementos de este módulo entre los que se encuentran *“Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales”* y teniendo en consideración que el mercado de masas *“Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones*

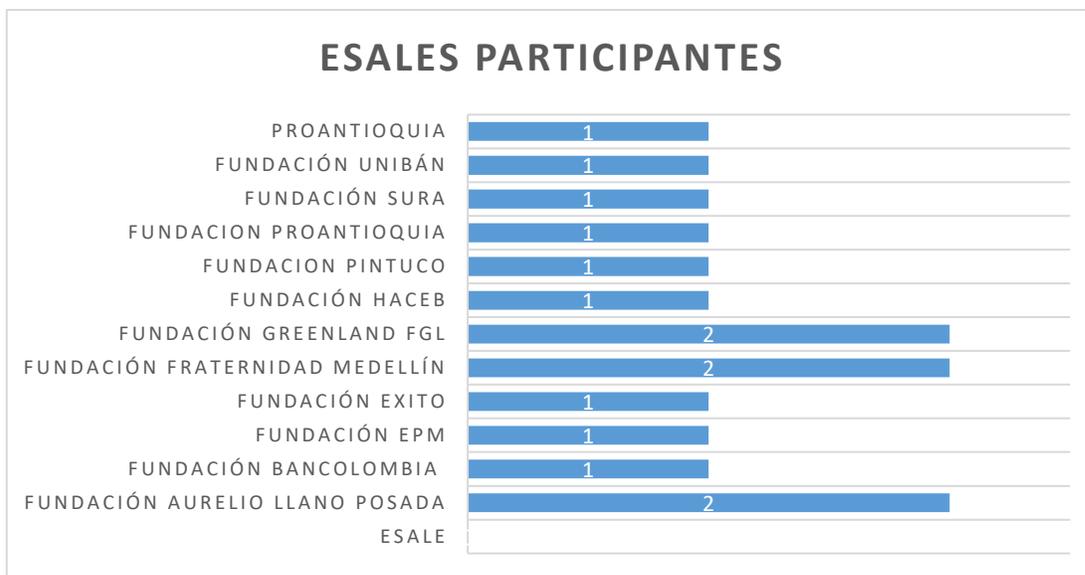
con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se consideró este como el elemento inmerso en los modelos de negocio de las Fundaciones actuales ya que las poblaciones que atienden tienen necesidades y problemáticas similares.

2.3 Desarrollo metodológico

Del total de las dieciocho (18) fundaciones once (11) respondieron la encuesta. A su vez, para algunas de estas organizaciones más de un funcionario diligenció la encuesta lo que permitió recabar un total de quince (15) respuestas. Una vez revisadas las encuestas diligenciadas fue posible identificar que en las organizaciones donde se contaba con más de una respuesta, éstas provenían de funcionarios con roles y áreas diferentes por lo que podrían las 15 respuestas como independientes para efectos del análisis estadístico que dé cuenta de la relevancia de los elementos que configuran el modelo de negocio de las ESALES. A continuación en la Figura 4, se presentan las ESALES que participaron de la encuesta y el número de respuestas por organización.

Figura 4

ESALES participantes de la encuesta



Fuente: elaboración propia

El procesamiento de los resultados de la encuesta se realizó mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics 28.0.0.0. En el mismo se analiza un modelo de regresión lineal múltiple de entrada forzada o "intro", al reconocer que es el apropiado para el tipo de información recolectada en la encuesta propuesta, ya que se tiene claridad del constructo teórico que se evalúa y mediante el mismo se puede garantizar que los resultados no están influenciados por la variación aleatoria de los datos recolectados. También se realiza un análisis descriptivo de los resultados, el procesamiento de los gráficos empleados se realiza mediante el software Excel.

En dicha encuesta se pedía a los participantes evaluar su percepción a cerca del modelo de negocio de la ESAL a la que se encuentran adscritos revisando una serie de proposiciones que se encuentran detalladas en la tabla 16, y determinando para cada una de estas proposiciones si estaban:

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Muy de acuerdo (5)

Los números que aparecen en paréntesis corresponden al peso de la escala de relevancia percibida. Para la realización del análisis se totalizaron las respuestas de cada encuestado en una variable denominada como “NIVEL DE RELEVANCIA PERCIBIDO”, en la que se integraba la percepción de relevancia de los elementos para el modelo de negocio de la ESAL correspondiente:

Tabla 16

Respuestas de las ESALES participantes

PROPOSICIÓN	RESPUESTAS														
	encuesta 1	encuesta 2	encuesta 3	encuesta 4	encuesta 5	encuesta 6	encuesta 7	encuesta 8	encuesta 9	encuesta 10	encuesta 11	encuesta 12	encuesta 13	encuesta 14	encuesta 15
A	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
B	3	2	4	5	2	5	2	4	4	1	3	2	1	5	1
C	3	2	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4
D	3	2	5	5	1	4	2	2	4	1	4	2	1	3	3
E	3	5	5	5	1	4	3	5	5	1	4	3	1	5	4
F	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
G	3	4	4	4	5	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4
H	4	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	5	3	5
I	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
J	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
K	3	4	4	5	5	5	2	5	5	4	2	5	5	4	5
L	2	1	4	3	2	1	4	2	4	3	2	4	3	1	3
M	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	3	4	4	5	5
N	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2
O	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
P	3	4	5	5	4	1	1	5	5	5	3	4	5	5	4
Q	4	2	5	1	2	4	4	5	4	4	4	3	1	2	4
R	4	2	5	1	3	1	1	2	3	5	4	4	5	3	5
S	3	1	3	2	4	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1
T	3	4	5	3	4	1	5	5	4	4	4	4	1	4	4
U	3	3	5	5	4	1	1	5	3	1	2	3	3	2	3
V	3	1	3	5	1	1	1	5	3	1	1	3	1	3	4
W	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
X	3	1	3	3	1	1	2	5	1	1	1	1	1	3	1
Y	3	1	3	3	1	1	2	3	3	1	2	3	1	3	1
Z	3	1	2	1	1	1	2	4	3	1	2	4	1	4	4
AA	3	1	3	3	4	1	2	4	5	1	4	3	1	5	1
AB	3	1	2	5	4	1	2	5	5	1	4	3	1	5	1

AC	3	4	4	5	1	1	4	5	5	4	4	2	5	3	1
AD	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
AE	3	2	3	5	1	1	4	3	3	3	4	2	1	1	1
AF	3	2	4	5	1	1	4	5	4	1	5	3	1	5	1

En la tabla de correlaciones se encontró un análisis general del principio de multicolinealidad, como se puede revisar en el anexo "correlaciones" ninguna de las correlaciones tiene un coeficiente mayor a 0,9, oscilan entre moderadas y fuertes y todas son estadísticamente significativas, por tanto, se puede continuar con el análisis de regresión lineal.

En la tabla de correlaciones es posible encontrar un análisis general del principio de multicolinealidad, como se puede revisar en el anexo D en la tabla de coeficientes de Pearson y análisis de significancia, ninguna de las correlaciones tiene un coeficiente mayor a 0,9, oscilan entre moderadas y fuertes, y todas son estadísticamente significativas, por tanto, se puede continuar con el análisis de regresión lineal.

Se evalúa el modelo de regresión lineal en el que la variable endógena o dependiente es el Nivel de Relevancia Percibido (NR) y se consideran cada una de las proposiciones como posibles variables exógenas o posibles variables independientes en el modelo. Luego de identificar las variables, se procede a analizar el grado de relación entre las mismas.

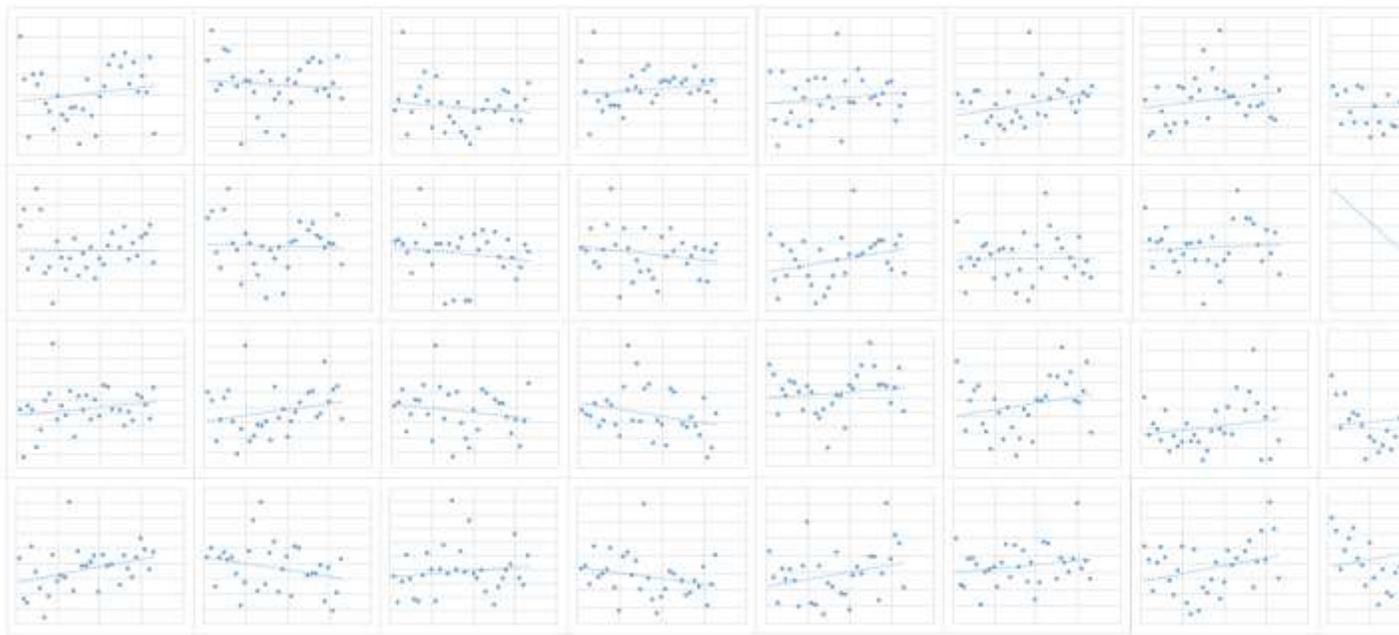
Es importante recordar que para realizar un análisis de regresión lineal múltiple como corresponde a este trabajo, se deben hacer las siguientes consideraciones:

- i. Linealidad: Los valores de la variable dependiente están generados por un modelo lineal.
- ii. Homocedasticidad: las perturbaciones tienen la misma varianza.
- iii. Independencia: las perturbaciones aleatorias son independientes entre sí.

iv. Normalidad: la distribución de la perturbación aleatoria tiene distribución normal.

Figura 5

Correlación de Pearson respuestas ponderadas por afirmación



Fuente: elaboración propia



Como se puede observar en la Figura 5 *Correlación de Pearson respuestas ponderadas por afirmación*, se puede evidenciar la existencia de linealidad en las gráficas de correlación algunas variables, mientras que, en otras, dicha correlación entre las variables predictoras y la variable de Nivel de Relevancia Percibido no es evidente.

El procesamiento de los resultados de la encuesta se realizó mediante el software estadístico IBM SPSS. En el mismo se analiza un modelo de regresión lineal múltiple de entrada forzada o "intro", en la que se ingresan todas las variables en un solo paso, esto al reconocer que es el apropiado para el tipo de información recolectada en la encuesta propuesta ya que se tiene claridad del constructo teórico que se evalúa y que mediante el mismo se puede garantizar que los resultados no están influenciados por la variación aleatoria de los datos recolectados.

El modelo de regresión lineal múltiple puede representarse así:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

Donde:

Y = Nivel de relevancia percibido

β_0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_n$ = factores

$X_1 \dots X_n$ = proposiciones del modelo

Las hipótesis pertinentes para el modelo se muestran a continuación:

Hipótesis nula $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_n = 0$

Hipótesis alternativa $H_1: \text{al menos un } \beta_i \neq 0$ el modelo es explicativo

Con un $\alpha = 95\%$. A un nivel de confianza $(1-\alpha)$ se rechaza H_0 si $F \geq F_{\alpha} ; k, (n - k - 1)$

La hipótesis nula indica que todos los coeficientes, menos β_0 , son nulos, lo que se traduce en que el modelo planteado no es explicativo. Mientras que la hipótesis indica que para el modelo planteado existe por lo menos un factor (además de β_0) es distinto de 0, es decir que el modelo planteado permite calcular el Nivel de relevancia percibido.

Tabla 17

ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3700,933	14	264,352	0	. ^b
	Residuo	0,000	0			
	Total	3700,933	14			

a. Variable dependiente: NR (Nivel de Relevancia Percibido)

b. Predictores: (Constante), La Fundación en la que usted trabaja considerado la venta de servicios a empresas privadas que no pertenecen a su Grupo Empresarial, La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación. , La Fundación en la que usted trabaja cuenta con metodologías de intervención protegidas por derechos de autor, La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos económicos en especie como contrapartida para proyectos o convenios. , La Fundación en la que usted trabaja, ha fomentado la creación de comunidades con la finalidad de facilitar el contacto entre y con los miembros de dicha comunidad., La Fundación en la que usted trabaja utiliza plataformas para la venta de productos o servicios relacionados con su organización , La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos económicos para el desarrollo de su operación. , La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de consultoría para apoyar la resolución de problemas a otras organizaciones o comunidades . , La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por la creación de programas de educación (cursos, seminarios, diplomados), La Fundación en la que usted trabaja ha considerado la inclusión de evaluación de impacto en sus convenios o contratos, La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por el uso de una metodología propia para intervención con comunidades, La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización , Uno de los elementos que tienen en cuenta sus clientes al momento de contratar con la Fundación en la que usted trabaja es la reducción de costos operativos en el desarrollo de un proyecto. , La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de capacitación para otras organizaciones

La Tabla 17 es una prueba de análisis de varianza la cual muestra si la varianza explicada por la regresión es significativamente distinta a la varianza no explicada.

El valor del estadístico de prueba $F = 0$ tiene un P_valor igual a $0 < 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la dependencia lineal es estadísticamente significativa por lo que el modelo es adecuado.

Tabla 18

Modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	Estadísticos de cambio				
			Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	1,000 ^a	1,000	0		14	0	

Fuente: Elaboración propia

Con un p valor menor a 0.001 y un nivel de significancia del 95%. Al revisar los resultados de R-cuadrado para el modelo propuesto, incluyendo como predictores los primeros 32 elementos de la encuesta realizada (A a AF), se determina que dichas variables predictoras

son elementos relevantes para el modelo de negocio de las ESALES participantes y que pueden predecir un 83% el nivel de relevancia percibido.

Teniendo en cuenta la Tabla 18 y la Tabla 19, se establece la siguiente ecuación para el modelo de medición del nivel de relevancia percibido del modelo de negocio de las ESALES:

NIVEL DE RELEVANCIA PERCIBIDO

$$\begin{aligned} &= -7,167 + (1,239 * D.) + (0,729 * H.) + (6,966 * J.) + (0,202 \\ &* L.) + (1,207 * O.) + (4,051 * P.) + (2,9692 * Q.) + (1,812 * S.) \\ &+ (0,274 * T.) + (1,692 * V.) - (0,744 * Z.) + (1,951 * AB.) \\ &+ (3,8264 * AD.) + (3,460 * AF.) \end{aligned}$$

Definición de las variables:

D= Reducción de costos

H= Relación con comunidades

J= Recursos físicos

L= Recursos intelectuales

O= Recursos económicos para su operación

P= Recursos económicos en especie como contrapartida

Q= Resolución de problemas como actividad clave

S= Venta de productos o servicios a través de plataformas

T= Actividades de capacitación para otras organizaciones

V= Venta de activos por uso de metodología

Z= Venta de activos por la creación

AB= Ingresos por venta de productos o servicios

AD= Inclusión de evaluaciones de impacto en los proyectos

AF= Venta de servicios a empresas privadas

De acuerdo con estos resultados, el nivel de relevancia percibido del modelo de negocio es bajo alrededor del hecho de que las ESALES reciben ingresos por la creación de programas de educación (cursos, seminarios, diplomados). Esto se puede explicar dado que ninguna de las ESALES participantes recibe ingresos por esta actividad. Además, indica que el nivel de relevancia percibido del modelo de negocio aumenta significativamente cuando las ESALES cuentan con recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación, esto se explica porque actualmente es la mayor fortaleza que tienen los modelos de negocio de todas las fundaciones.

El nivel de relevancia percibido también incrementa cuando la ESAL cuenta con los recursos económicos en especie como contrapartida para proyectos o convenios, ya que genera interés de entidades públicas y privadas para trabajar conjuntamente con la ESAL. De acuerdo con el tipo de fundación los recursos en especie pueden corresponder a tiempo de personal especializado, tiempo de la dirección de la fundación o donaciones de las empresas a las que pertenecen como pinturas, mercados, entre otros.

Estrategias como la inclusión de evaluación de impacto en sus convenios o contratos y la venta de servicios a empresas privadas que no pertenecen al Grupo Empresarial de la ESAL, son percibidos por los colaboradores de las ESALES como aspectos de gran relevancia para el modelo de negocio. En este sentido la evaluación de impacto en el ámbito social se entiende como “los procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias de intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos) y todo proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones” (Vanclay, Esteves, Aucamp, & Franks, 2015, pág. 1)

De igual manera ocurre con los otros elementos incluidos en la ecuación, cuando la percepción de los mismos tiene mayor relevancia, la relevancia del modelo de negocio también incrementará.

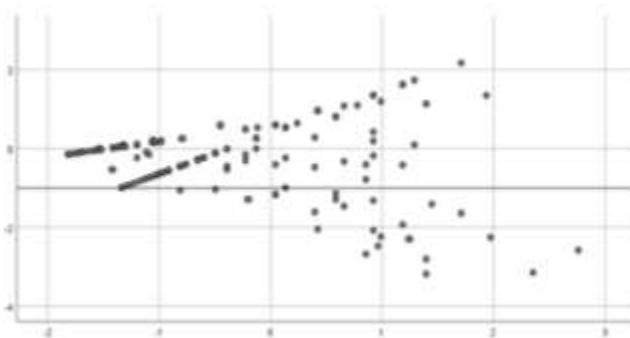
El modelo cumple con los requisitos de multicolinealidad, dado que el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) de ninguna de las variables incluidas es mayor a 10. Sin embargo, como el valor promedio de VIF es 3.937, mayor a 1, indica que puede haber un posible sesgo ya que las respuestas no se obtuvieron aleatoriamente sino que correspondieron a las respuestas que se recibieron de las ESALES interesadas en participar de la investigación.

Teniendo en cuenta el análisis y la ecuación del modelo que se identifica se cumple con la consideración i. De acuerdo con el resultado del estadístico de Durbin-Watson que se muestra en la Tabla 19, se demuestra que el cumplimiento de la consideración iii.

En la Figura 6 se muestra el análisis de dispersión entre las perturbaciones estandarizadas y los valores predichos. Es evidente que los residuos son aleatorios, por tanto, se puede afirmar que se cumple con la consideración ii.

Figura 6

Dispersión para el análisis de la Homocedasticidad



Fuente: elaboración propia

Al analizar y calcular el R cuadrado para los análisis de cuantiles se calcula en un 0,956, demostrando con ello que se cumple con la consideración iv.

También se realiza un análisis descriptivo para identificar las características más relevantes de la percepción de los modelos de negocio en las ESALES.

Tabla 19

Estadísticas básicas del análisis de la percepción del modelo de negocio de las ESALES

LETRA ASOCIADA A CADA ELEMENTO	MEDIA	MÁXIMO	MÍNIMO	MODA	MÓDULO DEL MODELO DE NEGOCIO
A	4,87	5,00	4,00	5,00	PROPUESTA DE VALOR
B	2,93	5,00	1,00	2,00	
C	4,20	5,00	2,00	5,00	
D	2,80	5,00	1,00	2,00	
E	3,60	5,00	1,00	5,00	
F	4,33	5,00	4,00	4,00	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
G	3,87	5,00	2,00	4,00	
H	4,20	5,00	2,00	4,00	
I	4,60	5,00	3,00	5,00	
J	4,87	5,00	4,00	5,00	RECURSOS CLAVE
K	4,20	5,00	2,00	5,00	
L	2,60	4,00	1,00	2,00	
M	4,27	5,00	2,00	5,00	
N	1,67	3,00	1,00	1,00	
O	4,60	5,00	3,00	5,00	
P	3,93	5,00	1,00	5,00	
Q	3,27	5,00	1,00	4,00	
R	3,20	5,00	1,00	5,00	ACTIVIDADES CLAVE
S	1,87	4,00	1,00	1,00	
T	3,67	5,00	1,00	4,00	
U	2,93	5,00	1,00	3,00	
V	2,40	5,00	1,00	1,00	

W	1,00	1,00	1,00	1,00	FUENTES DE INGRESOS
X	1,87	5,00	1,00	1,00	
Y	2,07	3,00	1,00	3,00	
Z	2,27	4,00	1,00	1,00	
AA	2,73	5,00	1,00	1,00	
AB	2,87	5,00	1,00	1,00	VISIÓN PROSPECTIVA
AC	3,40	5,00	1,00	4,00	
AD	4,53	5,00	4,00	5,00	
AE	2,47	5,00	1,00	3,00	
AF	3,00	5,00	1,00	1,00	

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 19 se recopilan las características descriptivas de la percepción recolectada mediante la encuesta para los módulos del modelo de negocio, son de especial interés los aspectos que fueron mejor calificados (en verde), así como los que presentan mayores oportunidades de mejora (en rojo) y de manera especial aquellos que coinciden con ser calificados por la mayoría con una percepción de totalmente en desacuerdo, y, en desacuerdo (resaltados en gris). Ya que son elementos de los módulos del modelo de negocio que son percibidos en el primer caso (en verde) como fortalezas y en los demás casos (en rojo y gris) como oportunidades para fortalecer en un modelo de negocio que apoye su sostenibilidad económica.

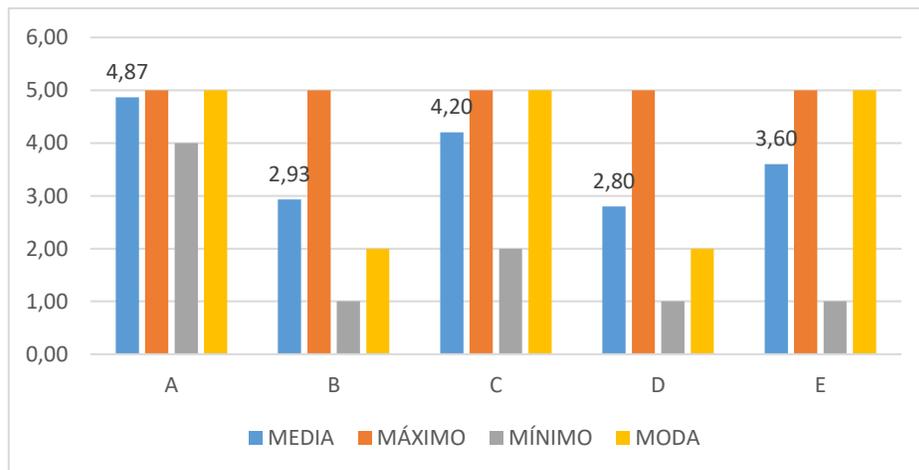
En cuanto al módulo de la propuesta de valor, los resultados del análisis descriptivo muestran que el elemento que es mejor percibida es la A, lo que da cuenta de que existen organizaciones públicas y privadas interesadas en trabajar con las ESALES por el reconocimiento que éstas tienen. De otro lado la D corresponde al elemento con la percepción promedio más baja, con una evaluación mayoritaria de parte de las ESALES de 2, lo que indica que no se percibe que, al momento de contratar los servicios de las ESALES, los clientes tengan en cuenta la reducción de costos operativos en el desarrollo de determinado proyecto.

Este resultado también puede deberse a que la mayoría de las ESALES no realiza convenios con entidades públicas o privadas para ejecutar proyectos que deberían ejecutar son estas entidades. Es decir, la alcaldía por ejemplo contrata a la ESAL para que haga un proyecto en determinada comuna porque la fundación pone una contrapartida y el recurso que tiene la alcaldía puede tener un mayor alcance. Gráficamente se representan las percepciones de las proposiciones del módulo de propuesta de valor como se muestra en la Figura 7:

Para el módulo de relación con los clientes, el análisis descriptivo arroja que el ítem que cuenta con mayor percepción favorable corresponde al I, lo que implica que hay una percepción fuerte de que las ESALES desarrollan procesos de construcción colectiva con las comunidades que intervienen. Por otra parte, el ítem con menor percepción corresponde al G, lo que puede interpretarse como que no siempre ante un contrato de las ESALES con una entidad se nombra un integrante del equipo que es el único encargado de comunicarse con dicha entidad. Esto último puede explicarse a que en muchas ocasiones en el proceso de comunicación participan un líder o gestor de proyectos y el director de la Fundación.

Figura 7

Descriptivos propuesta de valor

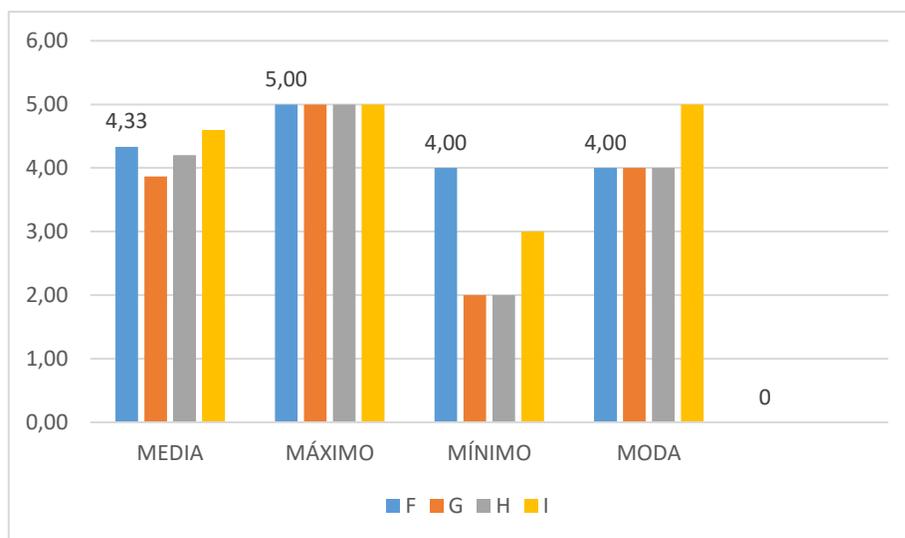


Fuente: elaboración propia

Para el módulo de relación con los clientes, también es relevante mencionar que mejor percibido en general por la población encuestada. Gráficamente se representan las percepciones sobre los elementos del módulo como se muestra en la Figura 8

Figura 8

Descriptivos relación con los clientes



Fuente: elaboración propia

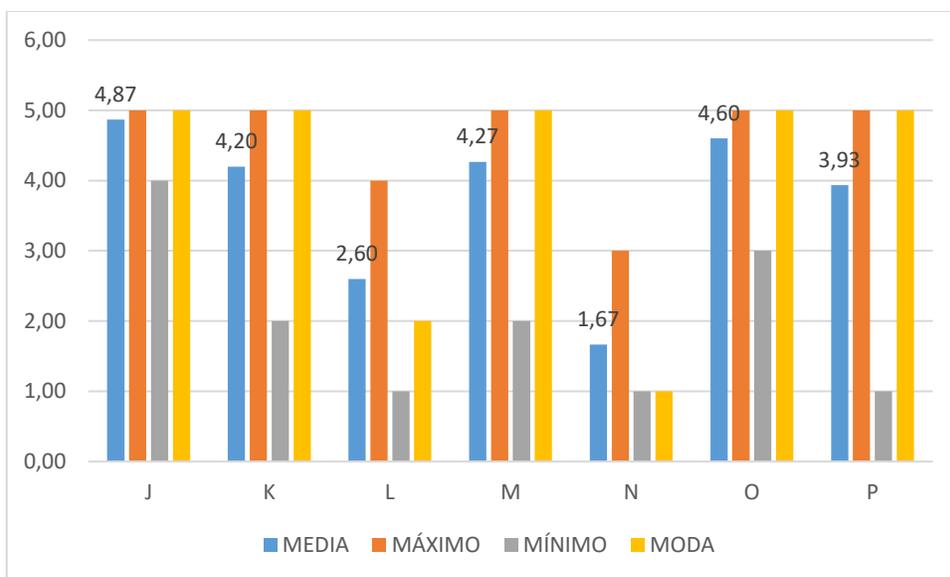
En cuanto al análisis descriptivo del módulo de recursos clave, el elemento que es más aceptada es la J y hace referencia a que se percibe que las ESALES cuentan con los recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación. En este dicho módulo el elemento que tuvo una menos percepción y que además fue evaluada por la mayoría en (1) es la N, lo que indica que las ESALES experimentan constantemente la fuga de talento humano, dicha fuga está relacionada directamente con la disponibilidad de los recursos económicos para mantenerlo. Esto se debe a que las ESALES, no cuentan con recursos

financieros considerables para retener el personal lo que genera que muchas veces una vez terminan los proyectos el personal tenga que abandonar la ESAL llevándose su conocimiento y aprendizaje.

También, el elemento L presenta un promedio de percepción bajo, lo que implica que no se percibe que las ESALES cuenten con metodologías de intervención protegidas por derechos de autor. Ambos ítems, el N y el L están relacionados, pues es el talento humano quien diseña, implementa, ajusta y evalúa las metodologías de intervención de las ESALES. Gráficamente pueden observarse los resultados del análisis descriptivo para los recursos claves en la **Figura 9**:

Figura 9

Descriptivos recursos clave



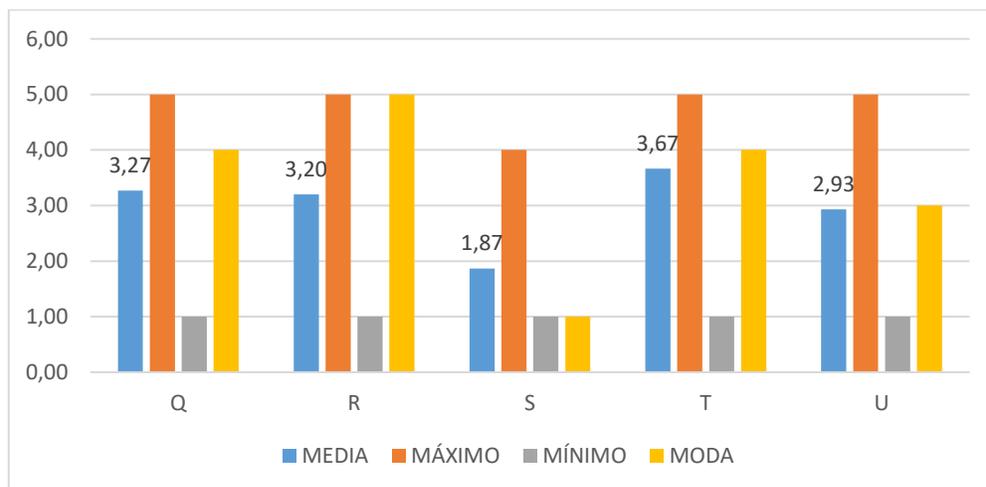
Fuente: elaboración propia

Los resultados del análisis descriptivo del módulo de actividades clave indican que el elemento que tiene mayor aceptación es la T, pues las ESALES realizan constantemente actividades de capacitación para otras organizaciones.

Mientras que en este módulo la menor percepción promedio corresponde a la S, lo cual es coherente con que las ESALES encuestadas no utilizan plataformas para la venta de productos o servicios. Por ejemplo, ESALES que desarrollan proyectos donde se generan obras artísticas no venden estos artículos. Los resultados gráficos del análisis descriptivo de este módulo se muestran en la Figura 10.

Figura 10

Descriptivos actividades clave



Fuente: elaboración propia

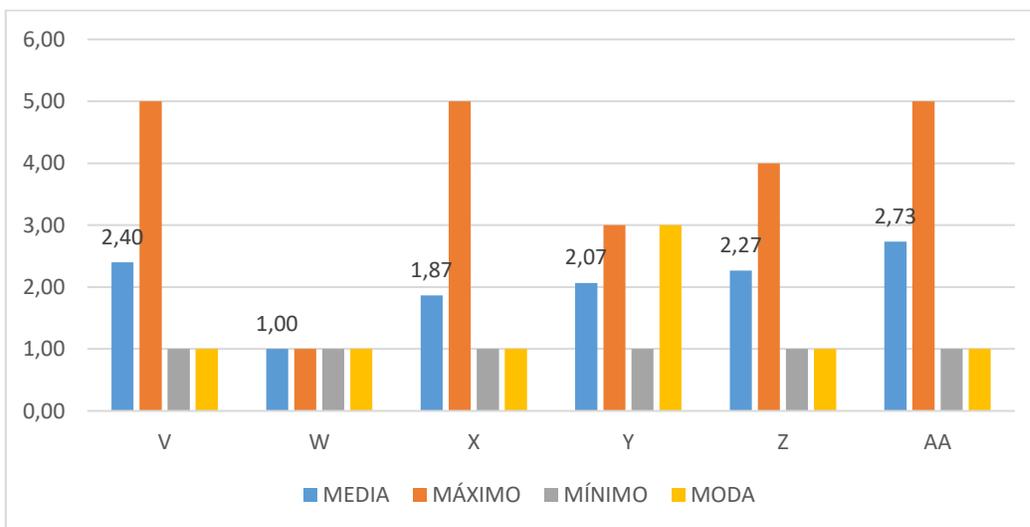
En la evaluación descriptiva de la percepción del módulo de fuentes de ingresos, es muy llamativo que la mayoría de las encuestas reflejaran una calificación de 1 para los elementos relacionadas al mismo, lo que implica que es un módulo que debe tenerse muy presente al momento de proponer un modelo de negocio para apoyar la sostenibilidad de las ESALES.

El elemento que tuvo la mayor evaluación promedio fue la AA, con un 2,73 de promedio, lo que implica que incluso este elemento presenta oportunidades de fortalecimiento, además refleja que las ESALES no siempre reciben ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización. Actualmente no realizan la venta de productos asociados a sus servicios.

El elemento con menor evaluación promedio fue la W, las ESALES no reciben ingresos por la venta de franquicias, es coherente pues las ESALES participantes no han considerado esta opción. En países como México, de acuerdo con la bibliografía consultada, si existen Fundaciones que venden franquicias a lo largo del país. Gráficamente los resultados del módulo de fuentes de ingresos se muestran en la Figura 11:

Figura 11

Descriptivas fuentes de ingresos



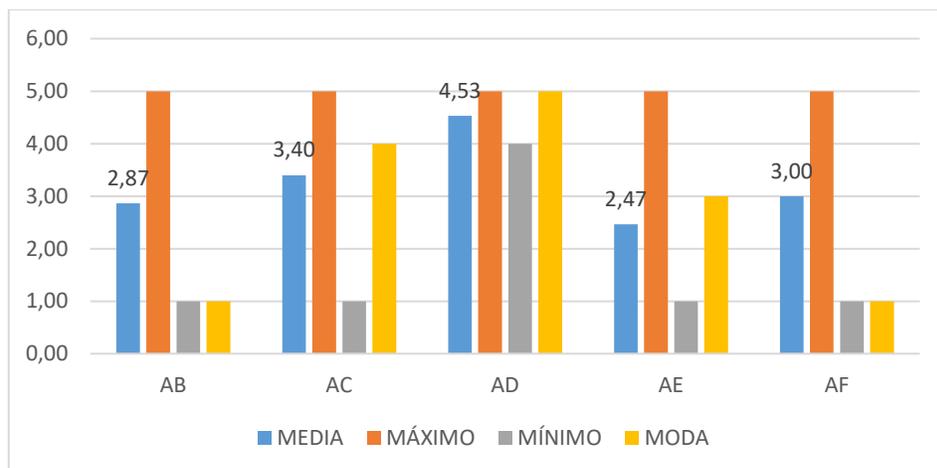
Fuente: elaboración propia

Para el módulo de visión prospectiva en el análisis descriptivo se encuentra que el elemento con mayor aceptación es la AD, las ESALES ha considerado la inclusión de evaluación de impacto en sus convenios o contratos, lo cual es una característica de la mejora continua que pretenden lograr las ESALES, y que puede ser integrada al modelo de negocio que se proponga.

El elemento con menos aceptación fue la AE, lo que implica que la mayoría de las ESALES no han considerado la venta de productos o servicios a través de la creación de organizaciones con ánimo de lucro. Otro ítem que tuvo una baja percepción es el AB, la mayoría de las ESALES no reciben ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización. Gráficamente los resultados del análisis descriptivo se muestran en la Figura 12.

Figura 12

Descriptivos visión compartida

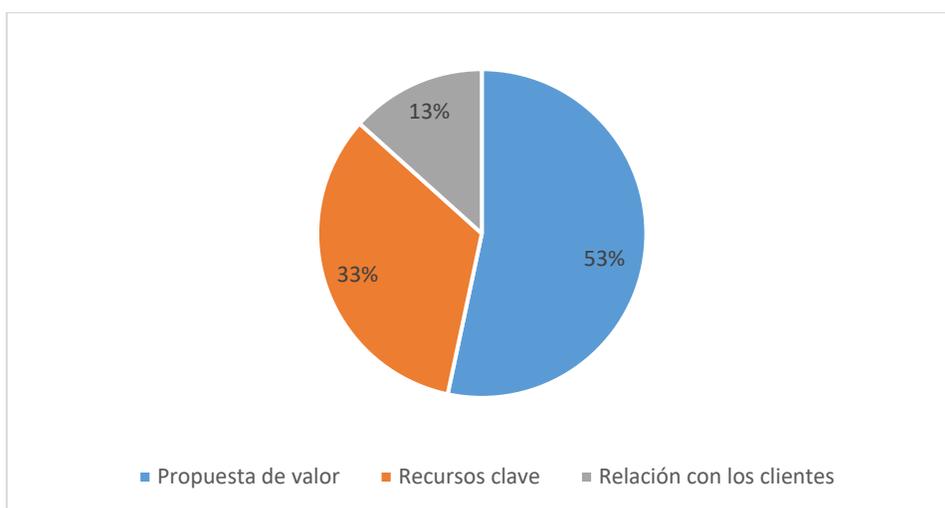


Fuente: elaboración propia

De otro lado, al preguntar a los encuestados, sobre sus consideraciones acerca de la clave o punto fuerte del modelo de negocio actual de la ESAL en la que trabajan, los aspectos resaltados principalmente corresponden a la propuesta de valor con un 53%, seguidos de los elementos que se relacionan con los recursos clave con un 33% y la proporción restante corresponde a claves alrededor de la relación con los clientes. Gráficamente se representa con la Figura 13.

Figura 13

Claves o aspectos relevantes del modelo de negocio actual



Fuente: elaboración propia

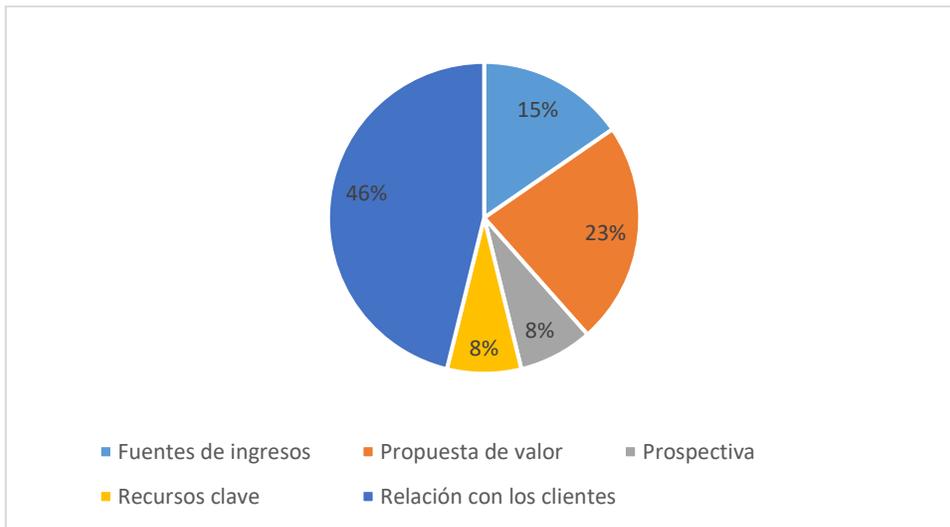
Dado lo anterior, resulta relevante poder identificar cómo estas organizaciones pueden continuar potenciando esas propuestas de valor que generan a sus clientes.

De otro lado, al preguntar sobre las debilidades y mayores retos del modelo de negocio actual de la ESAL en la que trabajan, las debilidades mencionadas en su mayoría se

relacionaban con la relación con los clientes, seguido de debilidades alrededor de la propuesta de valor. Gráficamente se representa con la Figura 14.

Figura 14

Debilidades o retos del modelo de negocio actual



Fuente: elaboración propia

Finalmente, y teniendo en cuenta que el módulo de perspectiva se creó a partir de elementos encontrados en la literatura sobre modelos de negocio de organizaciones sociales a nivel mundial llama la atención que las fundaciones de la AFE lo consideren como retos en sus modelos de negocio. Esto invita a revisar en detalle cómo avanzar en lo relacionado a elementos que hacen parte de la prospectiva.

3. Capítulo III

Objetivo específico 3:

Plantear un modelo de negocio para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín que permita apoyar al logro de su sostenibilidad económica.

3.1 Introducción

De acuerdo con la Universidad Católica de Uruguay, “Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo” (2015, p. 3). Así pues, teniendo en cuenta que este modelo puede ser aplicado en organizaciones sociales sin ánimo de lucro y que a su vez no presenta restricción en su uso en relación con el tamaño de la Fundación, y que la encuesta realizada a las Fundaciones de la AFE Medellín, estuvo basada en 6 de los 9 módulos del modelo de negocio Canvas y los elementos que componían estos 6 módulos, se propone un modelo de negocio para las organizaciones sociales pertenecientes a la AFE Medellín adaptado del Canvas.

Así mismo, conocer las fortalezas y debilidades de los modelos de negocio fue clave para identificar los elementos y módulos que harán parte del modelo de negocio propuesto. Igualmente, luego de conocer las debilidades de las Fundaciones pertenecientes a la AFE se proponen algunas herramientas para fortalecer las debilidades de los modelos de negocio actuales.

3.2 Metodología

Una vez obtenidos los resultados de la percepción que tienen las once fundaciones de la AFE que participaron de la presente investigación y luego de ser analizados a partir de un ejercicio de regresión lineal y de un análisis estadístico descriptivo se seleccionaron los elementos más relevantes para cada uno de los seis módulos evaluados, y se consideró la posibilidad de incluir dos nuevos módulos que atendieran necesidades y fortalezas identificadas en el marco del modelo de negocio.

Los elementos del modelo se seleccionaron a partir del análisis descriptivo, ya que el modelo de regresión no garantizaba la inclusión de un elemento por módulo, y adicionalmente, generaba una ecuación con un elemento negativo que en ningún caso representaba que efectivamente pudiera disminuir los recursos económicos de la organización.

Por otro lado, y aunque no hacía parte del alcance inicial de la presente investigación se proponen algunas herramientas que permitan fortalecer algunos elementos que presentaron baja calificación dentro de los modelos de negocio actuales.

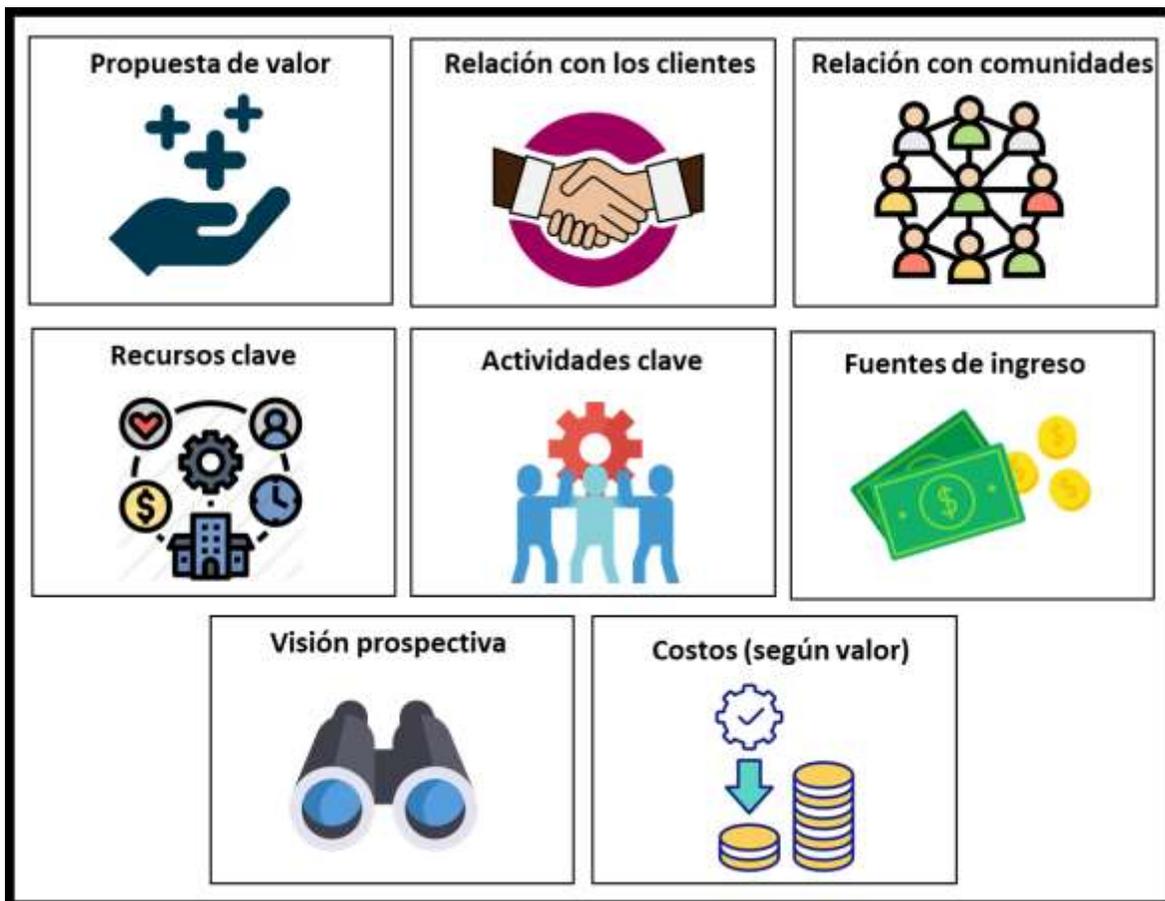
3.3 Desarrollo metodológico

Con base en los resultados recabados a partir de la aplicación del cuestionario tipo Likert, se identificaron los elementos de Modelo de negocio con mayor relevancia o mejor valorados por las ESALES. Con base a esta identificación, se realiza la propuesta de un nuevo modelo de negocio cuya finalidad es proporcionar sostenibilidad económica a las ESALES. Este modelo de negocio toma como punto de partida algunos de los elementos de la herramienta CANVAS, no obstante, el desarrollo y contenido del modelo propuesto está contextualizado a la realidad y las necesidades de las ESALES.

El modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES (ver Figura 15), está compuesto por 8 módulos, a saber: propuesta de valor, relación con los clientes (organizaciones), relación con las comunidades, recursos clave, actividades clave fuentes de ingresos, visión prospectiva, costos (según valor). Cada uno de estos elementos está desagregado en estrategias y tácticas, las cuales, a su vez cuentan con herramientas de apoyo para que las ESALES implementen de forma efectiva el modelo.

Figura 15

Lienzo modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES



Fuente: elaboración propia

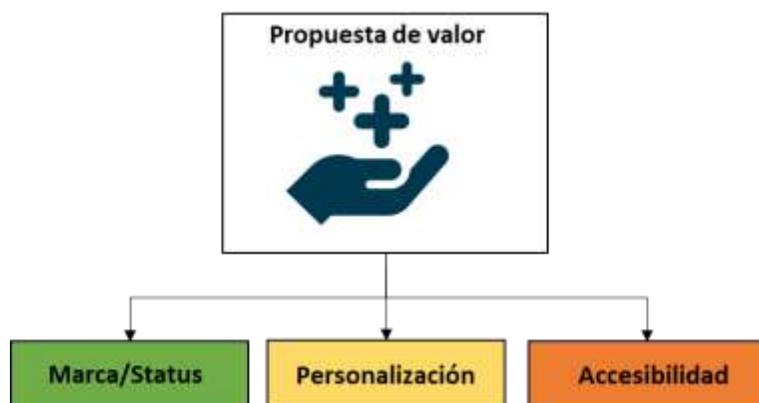
3.3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor es definida como el valor que una ESAL promete ofrecer a sus clientes (organizaciones) y a las comunidades en donde desarrolla sus actividades. La propuesta de valor indica a ambas partes de interés cómo opera la ESAL, cuáles son sus rasgos característicos, qué elementos las diferencia su competencia, entre otros aspectos.

Es importante resaltar que la propuesta de valor debe explicar claramente cómo el servicio de las ESALES satisface una necesidad; además, debe comunicar a detalle los beneficios adicionales de dichos servicios y establecer la razón por la que es mejor que otros similares en el mercado. En el caso del presente modelo, la propuesta de valor está integrada por tres elementos, a saber: marca/status, personalización, accesibilidad. El orden en el cual fueron mencionados estos elementos es el orden de importancia o relevancia según los resultados del estudio.

Figura 16

Elemento 1. Propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

Marca/status: algunas organizaciones se interesan en trabajar con ESALES que posean reconocimiento en el mercado, no solo por la credibilidad y confianza que esto trasmite, sino por el estatus o renombre que dichas ESALES puedan asignar al proceso contratado. Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias y tácticas generales que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer su propuesta de valor en el elemento “Marca/status”.

Tabla 20

Estrategias y tácticas “Marca/status”

Estrategia	Táctica
Visibilización de los proyectos que la ESAL ha acompañado de manera precedente, resaltando los casos de éxito.	ESAL comparte en redes sociales y páginas web los casos de éxito que ha acompañado resaltando las ventajas competitivas y comparativas que surgieron a raíz de estos procesos. Esto permitirá que las organizaciones que quieran contratar con la ESAL validen que trabajar con esta última podría resultar beneficioso en términos de “ <i>Good Will</i> ” o buena imagen de marca.
Creación de estrategia de marketing de contenidos para transmitir los valores de la ESAL, sus clientes (organizaciones contratantes), y beneficiarios (comunidad).	Planificar los medios y emplear las herramientas de marketing digital, con el fin de crear campañas de expectativas que permitan exteriorizar los valores de la ESAL y demostrar cómo estos son coherentes con los valores de las organizaciones y procesos que acompaña. Esto podrá aumentar el posicionamiento de las partes.
Establecimiento de costo “Good Will”	Establecer el costo del activo intangible “good Will” o buen nombre, que puede ser estimado en dinero por los beneficios futuros de su prestigio y buen nombre que puede obtener la organización contratante.

Fuente: elaboración propia

El status o prestigio de una ESAL frente a terceros, es un activo de gran valor, en la medida que el nombre posibilita obtener clientes, facilidades en lo que respecta temas de financiación, proveedores, etc. Sin embargo, es dable indicar que la ESAL debe tener especial cuidado en no ofrecer un sobre posicionamiento de la organización que acompañe, es decir, aquella situación en la que la promesa de los beneficios del servicio no está a la altura de las expectativas de este.

Personalización: algunas organizaciones se interesan en trabajar con ESALES que le generen valor adaptando los servicios que ofrece a las necesidades específicas de sus clientes. Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias y tácticas generales que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer su propuesta de valor en el elemento “Personalización”.

Tabla 21

Estrategias y tácticas “Personalización”

Estrategia	Táctica
Identificación de las organizaciones (clientes)	Recabar datos relevantes sobre las organizaciones potenciales (clientes) para iniciar campañas de personalización, por ejemplo, customizar los correos electrónicos para que aparezca el nombre del usuario, enviar recomendaciones de servicios similares, enviar boletines con información de interés, entre otras acciones.
Diferenciación de las organizaciones (clientes)	La ESAL debe segmentar a sus clientes según sus prioridades de forma más detallada. Cuanto más segmentada esté esta información, mayor será la eficacia de la personalización. La segmentación permite ofrecer contenidos diferentes que puedan resultar atractivos a aquel que los recibe.
Interacción con las organizaciones (clientes)	Identificar los canales a través de los cuales los clientes quieren ser contactados, ajustando mensaje y medio a sus preferencias personales.
Personalizar los procesos con las organizaciones (clientes)	Desarrollar habilidades para hacer atractivos los servicios, personalizándolos a las necesidades de cada consumidor.

Fuente: elaboración propia

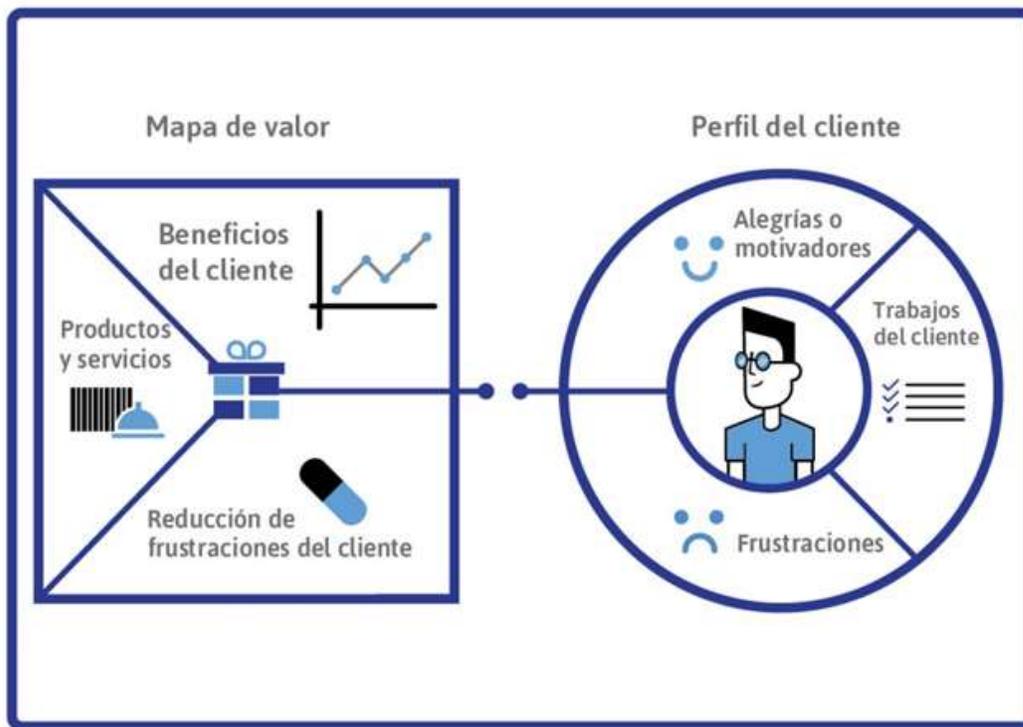
La personalización le permite a las ESALES demostrar a las organizaciones (clientes), que las conoce y que tienen una posición privilegiada en relación con las demás. Además, indica a las organizaciones que las ESALES dedican e invierten tiempo y recursos en comunicarse con ellas, para ofrecer un servicio más eficaz y adaptado a las necesidades de cada una. De forma complementaria a las estrategias y tácticas propuestas, se considera oportuno proporcionar a las ESALES una herramienta que les permita conocer a profundidad a sus clientes (organizaciones). Esta herramienta se llama “Lienzo de propuesta de valor” y está integrada por dos elementos, a saber: mapa de valor y segmento de clientes.

Con relación al mapa de valor, esta sección, a su vez está integrada por: Servicios; generadores de ganancias; y, aliviador de dificultades. La ESAL que emplee esta herramienta deberá establecer los servicios que puede ofrecer de acuerdo con el tipo de cliente, asimismo, debe mostrar los beneficios que dichos servicios aportan a los clientes y los problemas que con esos servicios les pueden ayudar a resolver.

Con relación al segmento de clientes se debe definir el arquetipo (tipo de clientes), teniendo en cuenta elementos como: ganancias; frustraciones; actividades del cliente. En las ganancias se debe exteriorizar los beneficios que el cliente quiere conseguir a partir de su trabajo con la ESAL; las frustraciones remiten a lo que le impide al cliente obtener los resultados que desea; el trabajo es lo que el cliente hace en su día a día. En la siguiente figura se muestra la herramienta sugerida.

Figura 17

Lienzo de propuesta de valor



Fuente: (I-LAB, 2021)

Accesibilidad: algunas organizaciones se interesan en trabajar con ESALES que le generen valor facilitando el desarrollo de un proyecto de intervención en una comunidad, es decir, siendo accesibles y flexibles para trabajar con proyectos que acerquen a las organizaciones con las partes beneficiarias. Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias y tácticas generales que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer su propuesta de valor en el elemento “Accesibilidad”.

Tabla 22

Estrategias y tácticas “accesibilidad”

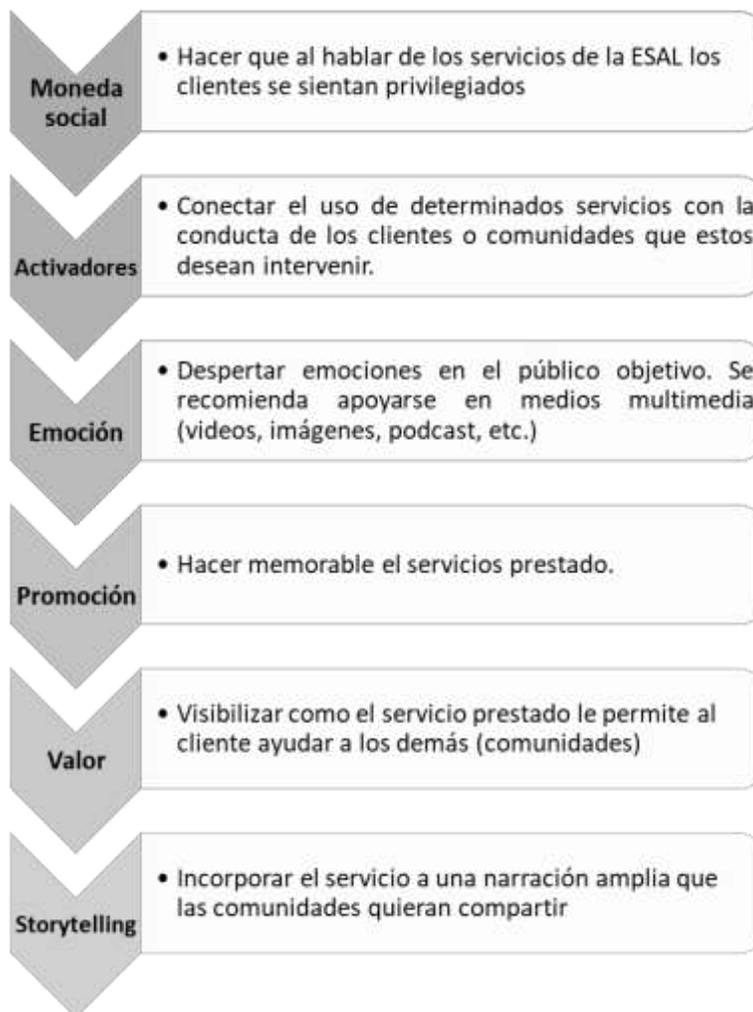
Estrategia	Táctica
Relevancia de los servicios	Explicar cómo los servicios resuelven los problemas del cliente, o mejoran su situación. Para esto pueden emplearse presentaciones personalizadas o un portafolio de servicios (físico o digital).
Valor de los servicios	Especificar claramente el beneficio que puede tener el cliente de poder acceder a comunidades, una vez desarrolle el proyecto de mano de la ESAL. Para esto se recomienda mostrar casos de éxitos de proyectos en comunidad.
Diferenciación de los servicios	Describir por medio de cifras, certificaciones, premios, casos de éxito por que el cliente debe elegir a la ESAL y no a la competencia (diferenciación).

Fuente: elaboración propia

Para que las propuestas relacionadas con accesibilidad sean atractivas a los clientes, se recomienda a las ESALES tener en cuenta elementos como: moneda social, activadores, emoción, promoción, valor, storytelling.

Figura 18

Elementos a tener en cuenta en el criterio de “accesibilidad” en la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia con base en revisión de la literatura.

3.3.2 Relación con los clientes

Este elemento define el tipo de relación que las ESALES pueden establecer con cada uno de sus segmentos de clientes. Las relaciones que las ESALES tengan con los clientes poseen un gran impacto porque a través de estas pueden generar lazos rituales con sus clientes y

fidelizarlos. En el caso del presente modelo, la relación con los clientes está integrada por dos elementos, a saber: creación colectiva, asistencia personal. El orden en el cual fueron mencionados estos elementos es el orden de importancia o relevancia según los resultados del estudio.

Figura 19

Elemento 2. Relación con los clientes



Fuente: elaboración propia

Creación colectiva: algunas de las organizaciones se interesan por ESALES que, a partir de su gestión, desarrollen procesos de construcción colectiva con las comunidades que interviene. Esto se debe, principalmente a que dichas organizaciones más allá que querer establecer relaciones tradicionales, se interesan por generar procesos de colaboración para crear valor. El hecho de que tanto las ESALES como sus clientes generen acciones en conjunto, permite que se tejan nuevas redes de conocimiento, además, crear una comunidad. Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las

siguientes estrategias y tácticas generales que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer su relación con los clientes en el elemento “Creación colectiva”.

Tabla 23

Estrategias y tácticas “Creación colectiva”

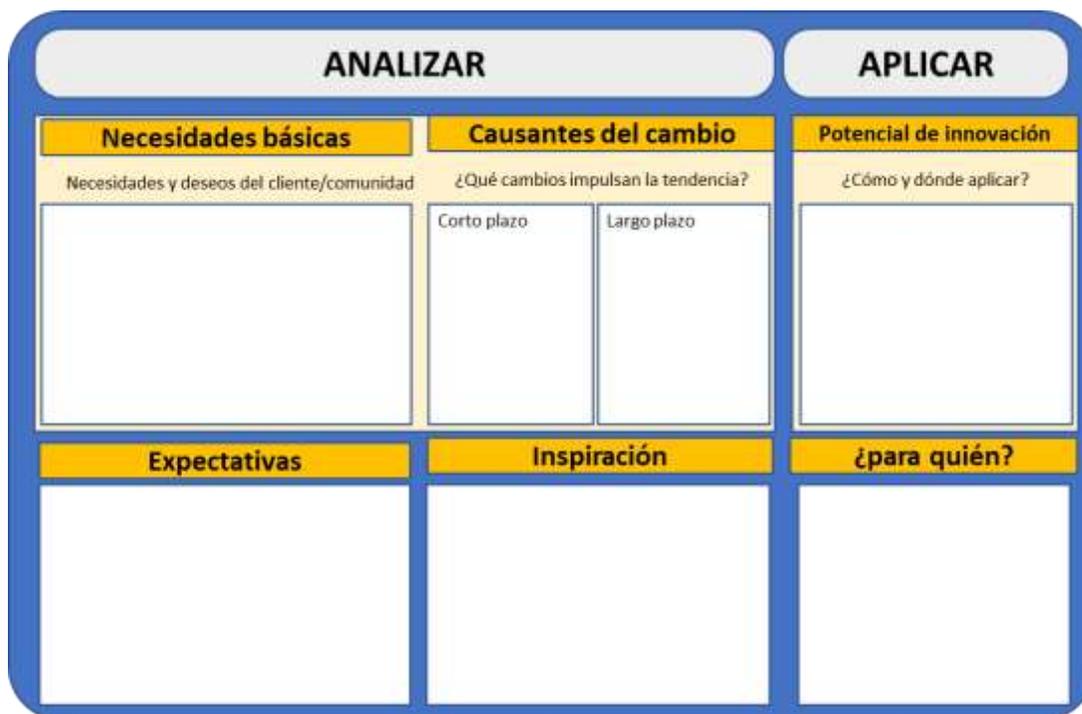
Estrategia	Táctica
Establecimiento de técnicas de co-creación	Explorar y priorizar de acuerdo con el tipo de cliente la adopción y desarrollo de herramientas que favorecen los procesos de creación colectiva. Entre las cuales se incluyen: Participatory Design, Ehtnographic Fieldwork, Lead users, Empathic Design, Co-Design, Consumers Crowdsourcing.
Fortalecimiento del capital social	Realizar procesos de capacitación para favorecer los procesos de co-creación y fomentar relaciones más sólidas entre ambas partes (ESAL-cliente).
Espacios de dialogo abiertos	Incorporar sistemáticamente el diálogo en interacciones constantes con los clientes, por medio de laboratorios, encuestas, grupos focales y, en general reuniones que permita a las partes establecer compromisos y efectuar retroalimentaciones en aras de mejorar los procesos.
Interacciones personales	Proporcionar una plataforma de creación conjunta que posibilite el desarrollo de técnicas como lluvia de ideas, creación de prototipos, simulación, entre otras. Motivar el pensamiento divergente y convergente, lo que permite el desarrollo de ideas con muchas soluciones audaces y luego reducirlas a las más deseables, factibles y viables.

Fuente: elaboración propia

Adicional a las estrategias y tácticas planteadas, se propone una herramienta que permite la concertación tras la lluvia de ideas y descubrir el potencial de las ideas priorizadas. Esta herramienta se llama “lienzo de tendencias” y se muestra en la siguiente figura.

Figura 20

Lienzo de tendencias



Fuente: elaboración propia basada en (I-LAB, 2021)

Asistencia personal exclusiva: para algunas organizaciones es de gran importancia establecer una relación íntima y profunda con la ESAL, de allí que prefieran tener un relacionamiento exclusivo (sin intermediarios), en donde uno o dos colaboradores de la ESAL sean los que siempre llevan los procesos, encabezan las reuniones y, en general tiene contacto directo con ellas. Para afianzar este elemento se recomiendan las siguientes actividades:

- Después de las interacciones relevantes, hacer un seguimiento del cliente por teléfono, correo electrónico o redes sociales

- Periódicamente enviar mensajes fraternos a los clientes para recordarles que la ESAL está disponible para ellos (resolver dudas, ampliar información).
- Crear contenidos de valor, como artículos o vídeos, y compartirlos con los clientes.
- Enviar a los clientes un boletín mensual con las novedades de la ESAL, actividades destacables, nuevos servicios, etc.

3.3.3 Relación con comunidades

Este es un elemento de gran relevancia, en la medida que, gran parte del trabajo de las ESALES depende de las relaciones constructivas y beneficiosas que sostenga con los actores sociales. Así pues, de destaca la importancia de establecer y mantener relaciones con las comunidades afectadas y otros actores sociales a lo largo de los proyectos, y no exclusivamente durante la fase inicial de los mismos, de esta manera podrá haber una mejor gestión del riesgo y mayor alcance de resultados.

Figura 21

Elemento 3. Relación con comunidades



Fuente: elaboración propia

Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias y tácticas generales que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer la relación con las comunidades.

Tabla 24

Estrategias y tácticas “Relación con comunidades”

Estrategia	Táctica
Estrategias de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a las comunidades acerca del desempeño ambiental, social y económico del proyecto. • Informar a las comunidades sobre los participantes del proyecto • Informar a las comunidades sobre los posibles riesgos derivados del proyecto.
Divulgación de información	Proporcionar información a las comunidades desde las primeras etapas del proceso de toma de decisiones, de una manera significativa y por medios accesibles, y mantener esta comunicación durante todo el proyecto
Consultas	Planear cada proceso de consulta, realizar consultas inclusivas, documentar el proceso e informar sobre las actividades de seguimiento
Estrategias de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer la participación de las personas o grupos directamente afectados por el proyecto en el seguimiento de sus impactos y beneficios. • Realizar actividades periódicas de socialización teniendo en cuenta el ciclo etario.
Negociación y asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trate de cuestiones controvertidas y complejas, entablar negociaciones de buena fe que satisfagan los intereses de todas las partes. • Añadir valor a la mitigación del impacto del proyecto o a los beneficios de este último mediante las asociaciones estratégicas

Fuente: elaboración propia basada en (Corporación Financiera Internacional, 2007)

3.3.4 Recursos Clave

Los recursos clave son los activos (tangibles e intangibles), indispensables para que el modelo de negocio funcione. Todo tipo de organización los requiere, y solo a través de ellos estas pueden generar propuestas de valor e ingresos.

En el caso del presente modelo, el elemento de recursos clave está integrado por tres aspectos, a saber: recursos físicos, recursos económicos y recursos humanos. El orden en el cual fueron mencionados estos elementos es el orden de importancia o relevancia según los resultados del estudio.

Figura 22

Elemento 4. Recursos clave



Fuente: elaboración propia

Recursos físicos: Las ESALES deben contar y mantener en buen estado recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación.

Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer sus recursos clave en el elemento “Recursos físicos”.

- Ubicación de las instalaciones en punto accesibles (o por lo menos, en caso de reuniones importantes con clientes).
- Mantenimiento periódico de equipos
- Mantenimiento periódico de instalaciones para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios.
- Determinar cuál es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios prestados.

Recursos económicos: se refieren a la capacidad de la ESAL para "financiar" su estrategia y aquellas acciones acordes a sus objetivos misionales. Por ejemplo, una estrategia que requiere una inversión significativa en nuevos servicios debe gestionarse con mucho cuidado desde el punto de vista financiero. Para ello la ESAL debe tener presente sus fondos financieros, saldos de caja, capital de trabajo, acreedores (proveedores, gobierno), capacidad para recaudar nuevos fondos, entre otros aspectos.

Uno de los principales retos que deben trabajarse con las ESALES es que, algunas de estas experimentan constantemente la fuga de talento humano ya que no cuenta con los recursos económicos para mantenerlo. Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer sus recursos clave en el elemento “Recursos económicos”.

- Identificar los riesgos de depender de fuentes de financiación externas para, de este modo, diseñar un plan coherente de recaudación de fondos

- Incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos
- Desarrollar la "marca" sin fines de lucro, pero sin ánimo de pérdida.
- Desarrollar un plan de marketing para asegurar los procesos con los clientes (organizaciones) en cada periodo
- Establecer colaboraciones de alto impacto para compensar la competencia
- Utilizar asociaciones o alianzas estratégicas para desarrollar la capacidad para lograr la sostenibilidad financiera
- Establecer y mantener un sistema de voluntarios comunitarios

Recursos humanos: En términos generales, los recursos humanos son las personas que necesita para hacer el trabajo. Se consideran uno de los activos más importantes para las ESALES, a través de se transforman los recursos clave en la propuesta de valor. Cuando las ESALES cuentan con los recursos humanos suficientes y pertinentes para el desarrollo de sus actividades, debe propender por establecer y desarrollar estrategias que les permitan hacer retención y fidelización de su personal.

Tabla 25

Estrategias y tácticas “Recursos clave”

Estrategia	Táctica
Poner en funcionamiento la planificación de la fuerza laboral	Utilizar la investigación de mercado para identificar qué habilidades de los colaboradores puede necesitar, para de este modo canalizar estratégicamente el talento humano y evitar reprocesos.
Vincular al recurso humano a la estrategia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular la planificación estratégica de la fuerza de trabajo con la estrategia comercial global (El talento, finanzas y el marketing). • Proyectar las necesidades futuras de contratación

<p>Obtener la voz del colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante asegurarse que no todos los participantes expresen solo la opinión de la gerencia. • Obtener la voz de las personas que se encuentran en la zona cero del lugar donde se realiza el trabajo y que están más cerca de sus clientes
<p>Proporcionar desarrollo profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizadas las habilidades de los colaboradores y recompensarlos por su buen trabajo. • Realizar conferencias profesionales, eventos de networking y programas de certificación de habilidades. • Brindar a los colaboradores las oportunidades de seguir estudiando, incluso, ayudar a gestionar créditos de matrícula para educación superior
<p>Desarrollar procesos de gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear estrategias o instrumentos que permitan canalizar información clave sobre proyectos o procesos que realiza un colaborador. En el caso de un proyecto por ejemplo es clave poder identificar cómo debe realizarse el relacionamiento con la comunidad, cómo se puede mejorar la relación con el cliente, cuáles fueron las principales dificultades, fortalezas y lecciones aprendidas en el proyecto. • Así mismo es importante realizar actividades de protección de la propiedad intelectual, para proteger el conocimiento generada en torno a metodologías de intervención por ejemplo.

Fuente: elaboración propia

Adicional a las estrategias y tácticas planteadas, se propone una herramienta que a las ESALES tener un mayor y mejor acercamiento con sus colaboradores. Esta herramienta se llama “mapa de empatía” y se muestra en la Figura 23.

Figura 23

Mapa de empatía- colaborador.



Fuente: elaboración propia basada en (I-LAB, 2021)

Esta herramienta permitirá a las ESALES entender mejor a sus colaboradores, ya que posibilita que la organización se pone en el lugar de su fuerza laboral y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando respecto a las actividades laborales, clima organizacional, entre otros aspectos.

Así mismo, con el fin de gestionar el conocimiento de los empleados y evitar que estos al dejar la organización puedan llevarse información relevante para la empresa se propone identificar los siguientes elementos por proyecto:

- Nombre del proyecto
- Lugar de desarrollo del proyecto (ciudad, barrio, localidad, comuna)
- Entidad pública o privada cliente o aliada
- Datos de la persona de contacto con la entidad pública o privada
- Consideraciones o recomendaciones sobre el relacionamiento con la entidad (incluye la persona de contacto con esta entidad) y se deben revisar aspectos como: información a tener en cuenta para informes, cumplimiento con los pagos, soportes sobre la ejecución del proyecto, entre otras.
- Datos de la(s) persona(s) líderes de la comunidad
- Consideraciones o recomendaciones generales sobre la comunidad, se deben revisar aspectos como: cómo abordar a la comunidad, en qué espacios y horarios, actividades con mayor aceptación por parte de la comunidad, acceso y seguridad en la zona
- Principales debilidades identificadas en el desarrollo del proyecto o acciones o situaciones que pusieron el riesgo el cumplimiento de sus objetivos
- Principales fortalezas del proyecto o acciones que facilitaron el cumplimiento de sus objetivos

3.3.5 Actividades Clave

Las actividades clave son cualquier actividad en la que la organización esté involucrada con el propósito principal de cumplir con sus objetivos misionales. En el caso del presente modelo, el elemento actividades clave está integrado por tres aspectos, a saber: capacitación, apoyo en la resolución de problemas, voluntariado. El orden en el cual fueron mencionados estos elementos es el orden de importancia o relevancia según los resultados del estudio.

Figura 24

Elemento 5. Actividades clave



Fuente: elaboración propia

Capacitación: algunas organizaciones se interesan en establecer procesos con ESALES que generen actividades y procesos de capacitación. Algunas estrategias que pueden incorporar las ESALES para tal fin, son:

- Generar alianzas estratégicas con instituciones de educación, para generar procesos de capacitaciones específicos.

- Establecer encuentros periódicos con las organizaciones (clientes) con la finalidad de desarrollar debates, grupos focales, actividades formativas e interactivas.

Apoyo en la resolución de problemas: de la mano de las actividades de capacitación, la ESAL debe estar disponible para apoyar a sus clientes en la resolución de problemas referidos a los proyectos que acompaña. Para este caso no se proponen estrategias, sino una herramienta llamada “*Problem statement sketch*”, la cual se muestra en la Figura 25.

Figura 25

Herramienta Problem statement sketch

Contexto		Problema		
¿Cuál es el contexto?	¿Cuál es el fondo del problema ?	¿Cuál es el problema ?	¿por qué es el problema ?	¿Qué efectos trae el problema ?
¿Quiénes?	¿Cómo?	Indagación		
		¿qué se necesita saber?	¿qué se necesita observar?	¿Cómo argumentar los hallazgos ?
¿Porqué es un problema ?	¿Qué preguntas surgen?	¿Qué preguntas se necesitan hacer?		

Fuente: propia basada en (I-LAB, 2021)

Voluntariado: las ESALES que realizan actividades de voluntariado obtiene credibilidad y posicionamiento en el medio debido a la responsabilidad social que demuestran. A continuación, se plantean algunas estrategias que pueden ser implementadas.

- Integrar a los voluntarios dentro de la organización y tratarlos como una parte importante del equipo.
- Reconocer las habilidades individuales que cada voluntario aporta a la organización.
- Asegurarse de que los voluntarios se sientan apoyados y valorados en sus funciones.
- Alentar a los voluntarios a desarrollar y aprovechar las habilidades y conocimientos existentes y a proporcionar la formación adecuada.
- Reconocer el valor que los voluntarios aportan a la organización.
- Agregar valor a la experiencia del cliente mediante la introducción de voluntarios a proyectos con comunidad
- No introducir voluntarios para reemplazar los roles del personal remunerado, ya que, los voluntarios complementan el trabajo principal, en lugar de sustituirlo.

3.3.6 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso son aquellas transacciones o pagos puntuales/periódicos que una ESAL obtiene de sus clientes. En el caso del presente modelo, el elemento fuente de ingresos está integrado por tres aspectos, a saber: venta de servicios, metodologías de intervención y programas de educación. El orden en el cual fueron mencionados estos elementos es el orden de importancia o relevancia según los resultados del estudio.

Figura 26

Elemento 6. Fuentes de ingresos



Fuente: elaboración propia

En términos generales, se indica que, para que las ESALES mejoren su nivel de ingresos deben:

- Crear programas de educación (cursos seminarios, diplomados)
- Desarrollar, registrar y comercializar metodologías propias para intervención con comunidades
- Ampliar sus servicios, bien sea a través de nuevos servicios o profundización de los servicios existentes.
- Buscar apoyo en Cooperación Internacional.

3.3.7 Visión Prospectiva

La visión prospectiva es un elemento que permite a las ESALES “hacer del futuro una herramienta del presente”. Dicho de otro modo, les posibilita construir un futuro deseable

a partir de las acciones que desarrollan en el presente. Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se indica que la visión prospectiva en las ESALES está constituida por tres aspectos, a saber: evaluación de impacto, internacionalización, venta de servicios a organizaciones externas.

Figura 27

Elemento 7. Visión prospectiva



Fuente: elaboración propia

Evaluación de impacto: Una evaluación de impacto proporciona información sobre los impactos producidos por una intervención: positivos y negativos, intencionados y no intencionados, directos e indirectos. Esto significa que una evaluación de impacto debe establecer cuál ha sido la causa de los cambios observados (en este caso, "impactos"), lo que se denomina atribución causal (también denominada inferencia causal).

Si una evaluación de impacto no logra realizar sistemáticamente una atribución causal, existe un mayor riesgo de que la evaluación produzca hallazgos incorrectos y conduzca a decisiones incorrectas. Por ejemplo, decidir ampliar la escala cuando el programa es

realmente ineficaz o eficaz solo en determinadas situaciones limitadas, o decidir terminar el proceso cuando un programa podría funcionar si se abordan los factores limitantes.

Desde el modelo de negocio sostenibilidad económica ESALES, se proponen las siguientes estrategias y tácticas generales que pueden ser promovidas por las fundaciones para fortalecer su visión prospectiva en el elemento “evaluación de impacto”.

Tabla 26

Estrategias y tácticas “Visión prospectiva”

Estrategia	Táctica
Estrategia de relevancia	Plantear objetivos coherentes con los requisitos de los destinatarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los socios.
Estrategia de efectividad	Medir y monitorear la medida en la cual se espera lograr los objetivos de la intervención, teniendo en cuenta su importancia relativa.
Estrategia de eficiencia	Medir y monitorear cómo los recursos / insumos económicos (fondos, experiencia, tiempo, equipo, etc.) se convierten en resultados.
Estrategia de validación de impacto	Detallar los efectos positivos y negativos primarios y secundarios a largo plazo producidos por la intervención, ya sea directa o indirectamente, intencionada o no.
Estrategias de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar intervenciones sostenibles tanto desde el punto de vista medioambiental como financiero. • Mantener los beneficios de la intervención, después del cese de la financiación de los donantes, con esfuerzos que utilizan los recursos disponibles localmente.

Fuente: elaboración propia

Internacionalización y venta de servicios a organizaciones externas: la internacionalización permite a las ESALES poder comercializar sus servicios o localizarse en otro país, que no sea su país de origen. Esta es una ventaja competitiva ya que amplía la presencia de la ESAL en

el mercado. A continuación, se plantean algunas estrategias que pueden ser implementadas para este fin.

- Generar procesos de internacionalización basados en redes de telecomunicación, que no impliquen movimiento para la ESAL
- Generar procesos de internacionalización basados en transacciones internacionales con movimiento de clientes hacia el país de la ESAL para obtener allí el servicio.
- Generar procesos de internacionalización basados transacciones internacionales en las que la ESAL abre una sucursal en el país del cliente para suministrar allí sus servicios.
- Generar procesos de internacionalización basados transacciones internacionales con movimientos de la ESAL hacia el país del cliente para hacer entrega del servicio.

3.3.8 Costos (según valor)

Los costos están basados en la creación de valor y, se puede crear valor cuando se reducen los costos. Dicho de otro modo, si la ESAL entrega a sus clientes valor agregado por la calidad de sus servicios, dichos clientes evitarán el costo de adquirir servicios que complementen las actividades de la ESAL. De igual modo, el hecho de que la ESAL haga un aprovechamiento óptimo de los recursos, puede ser significativo para su cliente, y por ende se presenta la generación de valor.

Figura 28

Elemento 7. Costos



Fuente: elaboración propia

Finalmente, también es importante que la ESAL evite costos asociados a procesos de subcontratación que pueden aumentar no sólo el valor de los insumos, sino que también puede tener efectos negativos en el desarrollo del proyecto y sus resultados.

4. Conclusiones

Las organizaciones sociales son clave en el desarrollo de los diferentes países con respecto especialmente en los procesos de intervención social, ya que no sólo suplen necesidades que el Estado no puede suplir, sino que también gozan de la credibilidad que en ocasiones no tienen las Instituciones del Estado. A nivel mundial las organizaciones sociales han venido encontrando alternativas para apoyar su sostenibilidad económica como el pago por voluntariado, la venta de servicios, la venta de franquicias, los procesos de creación de nuevos productos, entre otros, los cuales podrían ser implementados en las Fundaciones de la AFE Medellín para asegurar su sostenibilidad y, por tanto, seguir generando impacto en la sociedad.

Si bien las organizaciones participantes en el presente estudio consideran los recursos clave como su elemento mejor calificado, las fuentes de ingresos que resultan claves para su sostenibilidad aún presentan dificultades en sus modelos, y por tanto la presente investigación puede considerarse como apoyo para estas organizaciones, ya que a partir de los resultados estas pueden tomar como punto de referencia del modelo propuesto y, con base a ello, mejorar su gestión.

A partir del proceso de investigación se logró identificar que el desarrollo aplicación de un modelo de negocio para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Medellín puede aportar al logro de su sostenibilidad económica, en la medida que permite a este tipo de organización conocer de forma realista y orientada el potencial que posee en el medio y la manera en la cual puede mejorar para generar valor a sus clientes. De igual modo, el modelo propuesto le permitirá a las ESALES que lo incorporen proyectarse en el futuro determinando los objetivos de negocio y las vías o medios para alcanzarlos.

Existen diversos modelos de negocio que tradicionalmente han sido aplicados a organizaciones con ánimo de lucro, sin embargo, en el caso específico de las ESALES, no existe un modelo documentado en concreto que se adecue a sus requerimientos y necesidades concretas. Por ello, y en cumplimiento con el objetivo general del estudio, se realizó una revisión de modelos de negocio existentes, en donde se caracterizaron los elementos o componentes más relevantes que pudiesen ser aplicables a la realidad y al contexto de las ESALES, entre los cuales se encuentra: propuesta de valor, fuente de ingresos, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, entre otros.

Tras el desarrollo de esta revisión, se puede concluir que los ejercicios de priorización posibilitaron definir e identificar los elementos de los modelos de negocio aplicables a la realidad concreta de las ESALES. Este ejercicio se consideró oportuno, porque permitió reunir aspectos y elementos principales de modelos que previamente han sido validados y puestos en marcha, lo que permite garantizar características como validez y confiabilidad.

Otra de las conclusiones a las cuales se llega, se relaciona con los resultados de un estudio empírico que permitió reconocer la percepción de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín respecto a la relevancia de los elementos que configuran su modelo de negocio actual. Se llega a la conclusión de que las ESALES participantes no priorizan dentro de su modelo de negocios elementos como asociaciones clave, canales, estructura de costos o segmentos de mercado, por el contrario, este tipo de organizaciones prioriza elementos como propuesta de valor, fuente de ingresos, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, entre otros, como se indicó de forma precedente. De allí que estos últimos se hayan seleccionado para el desarrollo de la propuesta.

El modelo de negocio propuesto les permitirá a las ESALES, además, convertir su capacidad creativa y de innovación en un valor económico. De igual modo, este modelo es escalable,

lo que posibilita tener una ventaja competitiva lo que genera un valor diferencial que puede atraer al Estado y a las organizaciones privadas que desena contribuir con el direccionamiento misional de la ESAL.

Es dable indicar que el modelo de negocio para organizaciones sociales sin ánimo de lucro pertenecientes a la AFE Medellín puede ser un apoyo para logro de su sostenibilidad económica, en tanto, además de describir los elementos que lo componen, plantea un conjunto de estrategias, tácticas y herramientas que pueden ser empleadas por las ESALES. Respecto al modelo propuesto, este además de poseer la definición de cada elemento que lo compone, está integrado por un conjunto de estrategias, tácticas y herramientas que pueden ser incorporadas y desarrolladas por las ESALES, independiente del tipo de organización u orientación misional, pues dichos aspectos están diseñados de modo tal que puedan replicarse.

4.1 Recomendaciones

Para futuras investigaciones asociadas a este tipo de fundaciones se sugiere abordar la investigación como estudio de caso debido a la dificultad para que todas las Fundaciones de la AFE Medellín participaran del ejercicio.

Es importante conocer los modelos de negocio actuales de las diferentes organizaciones como punto de partida para elaborar posibles propuestas y para brindar herramientas que puedan apoyar su sostenibilidad.

Si bien se sugiere un modelo de negocio que pueda ser aplicable a las organizaciones participantes de este proceso, se pueden generar futuras investigaciones sobre su implementación.

Referencias

- Abad Montesinos, J., & Abad Montesinos, M. (2014). La economía social y solidaria como alternativa económica. *Bienes comunes y democracia. Recerca: revista de pensament i anàlisi*, [en línea] N° 15, 55-75. Obtenido de <https://raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/281069>
- AFE Colombia. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*. Gente Nueva Editorial Ltda. Obtenido de https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf
- AFE Colombia. (15 de 05 de 2020). AFE. (n.d.). LA AFE - AFE Colombia. Obtenido de <https://afecolombia.org/la-afe/>
- Almeida, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Morton Van Aken, E., Treinta, F., & Moura, L. F. (2018). A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations. *International Journal of Production Economics*, 203,, 225-238. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.06.018>
- Álvarez, L., García, N., Rey, M., & Sanzo, M. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2),. 112–123. doi:<https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.001>
- Anzola, P., Bayona, C., & García, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores* Value generation through organizational innovation: Direct and moderating effects. . *UCJC Business and Society Review(Formerly Known as Universia Business Review)*, 46. Obtenido de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1315>
- Arboleda, G., Sánchez, A., & Sanabria, N. (2016). Success factors: Case ESAL Barranquilla. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 163–179. doi:<https://doi.org/15665/rde.v14i2.740>
- Austin, J. (2000). *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses*, 29. SAGE Journals. doi:<https://doi.org/10.1177/0899764000291S004>
- Bocquet, R., Cotterlaz-Rannard, G., & Ferrary, M. (2020). How Do NPOs Get Funding? A Business Model Perspective Based on the Conversion of Symbolic Capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-26. doi:DOI:10.1177/0899764020925912

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). El abc de ESALES 2013. Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8346/el_abc_de_esales_2013_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara de Comercio de Cartagena. (01 de 2020). Cámara de Comercio de Cartagena . Obtenido de <https://www.cccartagena.org.co/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Econo%CC%81mico-Jurisdiccio%CC%81n-Ca%CC%81mara-de-Comercio-de-Cartagena-2019.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín. (05 de 2019). *Cámara de Comercio de Medellín*. Recuperado el 07 de 01 de 2022, de <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/entidades-sin-animo-de-lucro-asociaciones-fundaciones-y-corporaciones>
- Campetella, A., González, I., & Roitter, M. (2000). Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina. *Cedes*, 1–20. Obtenido de <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3443>
- Cárdenas, M., & Londoño, Y. (2019). Prácticas de sostenibilidad financiera en las organizaciones de economía social. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13850>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review - Actualidad económica*, 4, 8-17.
- Ceptureanu , S.-I., Ceptureanu, E.-G., Orzan , M. C., & Marin , I. (2017). Toward a Romanian NPOs Sustainability Model: Determinants of Sustainability. *Sustainability*, 9(6), 7-33. doi:<https://doi.org/10.3390/su9060966>
- Chang, Y., Peng , X., & Liang, C. (2020). Transforming Nonprofit Organisations into Social Enterprises: An Experience-Based Follow-Up Study. *Voluntas*, 1–10. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-020-00261-2>
- Chaves Ávila, R., Monzón Campos, J. L., Péres de Uralde, J. M., & Radrigán, M. (2013). La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y Norte de África. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*. doi:DOI:10.5209/rev_REVE.2013.v112.43069
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 37, 7–33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403702>

- Choi, E., Kim, E., Kim, I., & Choi, I. (2020). Attitude Toward Social Enterprises: A Comparison between For-Profit and Social Enterprise Employees. *Sustainability*, 12(7), 2720. doi:<https://doi.org/10.3390/su12072720>
- Cigüenza, N. (25 de 05 de 2018). La República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/solo-58-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. CEPAL.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Art. 38. 7. Bogotá, Colombia: Asamblea Nacional Constituyente.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Artículo 103 [Título IV]. Bogotá, Colombia: Asamblea Nacional Constituyente.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Artículo 39 [Título I]. Bogotá, Colombia: Asamblea Nacional Constituyente.
- Corporación Financiera Internacional. (2007). Relaciones con la comunidad y otros actores sociales. Washington: IFC.
- Decreto 19. (2012). Artículo 44 [CAPÍTULO XI]. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Decreto 2150. (2017). Artículo 19 [Capítulo V]. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Decreto Ley 2150 . (1995). Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. D.O 42.137: 6 de diciembre de 1995.
- Della, G. (1 de 6 de 2016). Innodriiven. Obtenido de <https://innodriiven.com/es/el-canvas-b-disenando-modelos-de-negocios-sostenibles/>
- Departamento Nacional de Planeación. (23 de 01 de 2017). Decreto 092. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Díaz Fariñas, L. (2017). Sismondismo y marxismo: hurgando en los orígenes de la economía social Sismondism and Marxism: Delving into the Origins of Social Economy. *Economía y Desarrollo*. 1, 58–77. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v158n1/eyd05117.pdf>

- Dourado, D. (2016). Los modelos de negocios de las agencias creativas digitales de Brasil y España: un estudio exploratorio basado en la metodología Business Model Canvas. Madrid: Universidad Carlos III Madrid.
- Dvoryadkina, E., & Prostova, D. (2020). Mechanisms of the sustainable development of non-profit organizations in the region. . E3S Web of Conferences. 208. doi:<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020803023>
- Fernández Olit, B., & Gross, D. (2018). Las Fundaciones Filantrópicas Personales y Familiares en España. Obtenido de https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5c59b82d15e7e/FundacionesFilantropicasAEF.pdf
- Fernández, R. (2007). Algunos aprendizajes que dejan los ejercicios de rendición social de cuentas de ONG en Colombia.
- Figueroa, M. F. (2018). Modelos de negocio que construyen un mercado civil. Filosofía de la economía. 7, 171-185.
- Flores, U., & Medina, A. (2018). Aceptación del concepto de Economía Social e identificación de grupos homogéneos en países de Latinoamérica y Europa. CienciaUAT, 12(2), 104–126. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000
- Fuentes, P., & Mainar, A. (2015). Impacto económico y en el empleo de la Economía Social en España. Un análisis multisectorial. . Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 83, 63–82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17440036004>
- Fundación DIS, Fundación Promigas. (2012). Las Fundaciones Empresariales en Colombia: una aproximación a su estructura y dinámicas. Obtenido de fundaciondis.org/docs_gestrategica/Presentación%20Fundaciones%20Empresariales%20en%20Colombia_Fund_DIS_2012.pdf
- Fundación DIS. (2021). Fundaciones Empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico. *Foro Fundaciones Empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico*, (págs. 1-66).
- Garzón Castrillon, M. A., & Ibarra Mares, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. 1(3), 53–77. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Garzon4/publication/263804026_Revisión_Sobre_la_Sostenibilidad_Empresarial/li

- Gómez, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado . *Gestión y Política Pública*. 23(2), 359–384. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/arti>
- Grosso Rincón, C. A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Dialnet. Revista tendencias & Retos*. 18, 143-158.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, N. (2003). Concepto y evolución normativa de las fundaciones. La fundación-empresa [Universidad de la Sabana]. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5407/129347.pdf>
- Hysa, X., Zerba, E., Calabrese, M., & Bassano, C. (2018). Social business as a sustainable business model: making capitalism anti-fragile. 1345–1356. *Sustainability Science*, 13(5), 1345–1356. doi:<https://doi.org/10.1007/s11625-018-0566-1>
- I-LAB. (2021). *Innovar para crecer*. Obtenido de <https://ilab.net/>
- Jaso, M., & Sampedro, J. (2011). Ensayo sobre la integración de las dimensiones privada, pública y social en el análisis institucional de la gestión del conocimiento. *Administracion y Organizaciones*, 14((26)), 14–26. Obtenido de https://www.academia.edu/1619476/Ensayo_
- Jaso, M., & Sampedro, J. (s.f.). Ensayo sobre la integración de las dimensiones privada, pública y social en el análisis institucional de la gestión del conocimiento https://www.academia.edu/1619476/Ensayo_. *Administración y Organizaciones*, 14(26), 14-26. Obtenido de https://www.academia.edu/1619476/Ensayo_sobre_la_integración_de_las_dimensiones_privada_pública_y_social_en_el_análisis_institucional_de_la_gestión_del_conocimiento
- Ko, W., & Liu, G. (2020). The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1–18. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>

- Landazury, L., & Ferrer, F. (2017). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. . *Revista EAN*, 81, 129. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1559>
- Ley 2150. (1995). Artículo 40 [Capítulo II]. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de Función Pública.
- Lopes, S., Lopes, H., Coleta, K., & Rodrigues, V. (2019). Modelos de negócio e vantagem competitiva: uma abordagem dinâmica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(1). doi:<https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2698>
- Magadán, M., & Rivas, J. (2019). Digitalización y modelos de negocio en la industria editorial española. *Journal of Technology Management and Innovation*, 14(1), 63–72. doi:<https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000100063>
- Marconatto, D., Ladeira, W., & Wegner, D. (2019). The sustainability of solidarity economy organizations: An empirical investigation. . *Journal of Cleaner Production*, 228, , 1122–1130. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.352>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa* Vol. 20 (1). doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- McGrath, R. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*. 43, 247-261. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Morales Romero, A., & Duque Oliva, E. J. (2012). Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión.),. *Administración y Desarrollo*. 40, 77. doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.130>
- Morris, S. (2002). Organizational Innovation in Victorian Social Housing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 186–206. <https://doi.org/10.1177/08964002031002002>. doi:<https://doi.org/10.1177/08964002031002002>
- Naciones Unidas. (1945). Carta de las Naciones Unidas, Capítulo X: El Consejo Económico y Social. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/un-charter/chapter-x/index.html>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). OXFORD UNIVERSITY PRESS. Obtenido de https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka_y_Takeuchi_cap3.pdf

- Olofsson, S., Hoveskog, M., & Halila, F. (2018). Viaje e impacto de la innovación del modelo de negocio: el caso de una empresa social en el mercado minorista de electricidad escandinavo. *Revista de producción más limpia*, 175, 70-81.
- Organización Internacional de trabajo [OIT]. (2021). Reestructurar con miras a la recuperación y la resiliencia en respuesta a la crisis del COVID-19.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). OIT: El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--es/index.htm
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach*. Switzerland: University of Laussane.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (G. Planeta, Ed., & L. Vázquez, Trad.) Barcelona : Deusto S.A. Ediciones.
- Palmer, J., & Iglesias, E. (2017). La gestión positiva del conflicto en la economía social. Los MASC como vía generadora de bienestar empresarial. *Pensamiento Americano*, 10(19). doi:<https://doi.org/10.21803/PENSAM.V10I19.27>
- Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D., & Sepulveda Atehortua, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*. 38, 243–260. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942/28203>
- Phillips, S., & Hebb, T. (2010). Financing the third sector: Introduction. *Policy and Society*, 29(3), 181–187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.001>
- Plazas, L. (2019). Caso de docencia Fundación la Divina Providencia: sostenibilidad financiera, el reto de todas las fundaciones. Pontificia Universidad Javeriana: Tesis de Maestría. Obtenido de <http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/11989/Funda>
- Puyo Velásquez, M., & Gómez Cardona, A. (2015). El sector sin fines de lucro en Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10784/8320>
- Radrigán, M., Dávila, A., & Penaglia, F. (2012). Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: El caso del Sector No Lucrativo Chileno. *Polis (Santiago)*, 11(32), 141–165. doi:<https://doi.org/10.4067/s0718-65682012000200009>

- Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2020). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.031>
- Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021). De la OSFL basada en donaciones a la empresa social: un viaje de transformación a través de la innovación del modelo de negocio. *Journal of Business Research*, 125 , 720-732.
- Revista Dinero. (2020). Impacto del coronavirus en las organizaciones colombianas. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/organizaciones/articulo/impacto-del-coronavirus-en-las-organizaciones-colombianas/284278>
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*. 18(1), 17–31. doi:[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60058-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60058-6)
- Sánchez, C. (2017). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad y Desarrollo*. 30, 149–172. doi:<https://doi.org/10.19052/ed.4216>
- Sanchez, J. V. (2016). Balanced Scorecard para empresandadores: desde el modelo CANVAS. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 41.
- Siebold, N. (. (2020). Reference points for business model innovation in social purpose organizations: A stakeholder perspective. . *Journal of Business Research*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.032>
- Sinisterra, A., Osorio, L., Gabalán , J., & Vásque. (2019). Ruta de aprendizaje de gestión del conocimiento en fundaciones empresariales. *Económicas CUC*, 40(2), 70–86. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.40.2.2019.05>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43, 172,194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thompson , J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*. 43, 291-307.
- Universidad Católica de Uruguay. (11 de 09 de 2015). Universidad Católica de Uruguay. Obtenido de <https://ucu.edu.uy/es/metodologia-canvas-para-el-desarrollo-del-modelo-de-negocios>

- Vanclay, F., Esteves, A., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos. Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos.
- Velter, M., Bitzer, V., Bocken, N., & Kemp, R. (2020). Innovación de modelo de negocio sostenible: el papel del trabajo de límites para la alineación de múltiples partes interesadas. *Revista de producción más limpia*, 247, 2-17.
- Vence, X., & Pereira, Á. (2019). Eco-innovation and Circular Business Models as drivers for a circular economy. *Contaduría y Administración* 64 (1) Especial Innovación, 1-19. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1806>
- Villar, R. (18 de 01 de 2001). *La Sociedad Civil* . Obtenido de <http://www.lasociedadcivil.org/doc/el-tercer-sector-la-sociedad-civil-y-la-gobernabilidad-democratica-en-colombia/>
- Vivas, O., González, J., & Gómez, J. (2015). Caracterización de las diferentes formas de organización social en Colombia: las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD). *Revista Científica General José María Córdova*, 13(13), 57–79. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v13n16/v13n16a04.pdf>
- Weerawardena, J., & Sullivant, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Weerawardena, J., McDonald, R., & Sullivan, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>
- Weerawardena, J., Salunke , S., Haigh, N., & Sulliv. (2019). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016>
- Wronca-Po s Piech, M., & Fr a czkiewicz-Wronca, A. (2014). The use of ICT for achieving the objectives of the business Model - Social enterprise perspective . *Polish Journal of Management Studies*. 10, 33-42.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 43, 216-226. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Anexo B. Análisis de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovvalor	Índice de condición	(Constante)	Proporciones de varianzas										
					a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
					Uno de los elementos que tienen en cuenta sus clientes al momento de contratar con la Fundación en la que usted trabaja es la reducción de costos operativos en el desarrollo de un proyecto.	La Fundación en la que usted trabaja, ha fomentado la creación de comunidades con la finalidad de facilitar el contacto entre y con los miembros de dicha comunidad.	La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación.	La Fundación en la que usted trabaja cuenta con metodologías de intervención protegidas por derechos de autor	La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos económicos para el desarrollo de su operación.	La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos económicos en especie como contrapartida para proyectos o convenios.	La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de consultoría para apoyar la resolución de problemas a otras organizaciones o comunidades.	La Fundación en la que usted trabaja utiliza plataformas de venta de productos o servicios relacionados con su organización	La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de capacitación para otras organizaciones	La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por el uso de una metodología propia para intervención con comunidades	La Fundación en la que usted recibe ingresos por creación de proyectos educativos (seminarios, diplomados)
1	1	13,431	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,421	5,663	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,02	0,02
	3	0,264	7,147	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,03	0,03
	4	0,219	7,851	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
	5	0,162	8,605	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,04	0,08	0,06	0,01	0,07	0,07
	6	0,138	3,886	0,00	0,03	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,01	0,03	0,01	0,04	0,04
	7	0,031	12,156	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,01	0,00	0,00	0,26	0,00	0,03	0,03
	8	0,064	14,570	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,10	0,07	0,01	0,05	0,07	0,07
	9	0,044	17,444	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,00	0,26	0,17	0,03	0,02	0,13	0,13
	10	0,042	17,889	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,16	0,02	0,00	0,19	0,19
	11	0,021	25,499	0,00	0,17	0,01	0,00	0,00	0,03	0,01	0,18	0,12	0,27	0,02	0,02
	12	0,014	31,584	0,00	0,21	0,16	0,00	0,02	0,30	0,00	0,00	0,03	0,00	0,06	0,06
	13	0,006	48,611	0,06	0,03	0,14	0,08	0,05	0,33	0,00	0,02	0,14	0,04	0,04	0,04
	14	0,003	72,445	0,05	0,25	0,36	0,08	0,06	0,01	0,43	0,27	0,02	0,28	0,21	0,21
	15	0,001	146,259	0,88	0,18	0,31	0,84	0,21	0,25	0,00	0,02	0,04	0,32	0,08	0,08

ANEXO C. Estadístico descriptivos del modelo

	Media	Desv. Desvia
VAR00001	105,07	16,259
La Fundación en la que usted trabaja es contratada para realizar procesos de intervención o desarrollar proyectos que deberían realizar entidades públicas o privadas	2,9333	1,48645
Existen organizaciones públicas y privadas interesadas en trabajar con la Fundación en la que usted trabaja por el reconocimiento que esta tiene	4,8667	0,35187

La Fundación en la que usted trabaja genera valor adaptando sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes. Por ejemplo: la fundación adapta su metodología de acuerdo al estrato socioeconómico de la comunidad a intervenir	4,2000	0,94112
Uno de los elementos que tienen en cuenta sus clientes al momento de contratar con la Fundación en la que usted trabaja es la reducción de costos operativos en el desarrollo de un proyecto.	2,8000	1,37321
La Fundación en la que usted trabaja es contratada porque facilita el desarrollo de un proyecto de intervención en una comunidad.	3,6000	1,54919
La relación de la Fundación en la que usted trabaja con organizaciones interesadas en procesos de contratación o convenios se genera principalmente a través de la interacción humana directa (reuniones, llamadas, videollamadas)	4,3333	0,48795
Para un convenio o contrato con una entidad, la Fundación en la que usted trabaja, nombra un integrante del equipo que será el único encargado de comunicarse con dicha entidad.	3,8667	0,74322
La Fundación en la que usted trabaja, ha fomentado la creación de comunidades con la finalidad de facilitar el contacto entre y con los miembros de dicha comunidad.	4,2000	0,86189
La Fundación en la que usted trabaja desarrolla procesos de construcción colectiva con las comunidades que interviene.	4,6000	0,63246
La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos físicos como, oficinas y equipos, para el desarrollo de su operación.	4,8667	0,35187
La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos intelectuales, como marcas, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, para el desarrollo de su operación	4,2000	1,08233
La Fundación en la que usted trabaja cuenta con metodologías de intervención protegidas por derechos de autor	2,6000	1,12122
La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos humanos suficiente y pertinente para el desarrollo de sus actividades	4,2667	0,88372
La Fundación en la que usted trabaja experimenta constantemente la fuga de talento humano ya que no cuenta con los recursos financieros para mantenerlo.	1,6667	0,72375
La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos económicos para el desarrollo de su operación.	4,6000	0,63246
La Fundación en la que usted trabaja cuenta con los recursos económicos en especie como contrapartida para proyectos o convenios.	3,9333	1,38701

La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de consultoría para apoyar la resolución de problemas a otras organizaciones o comunidades .	3,2667	1,33452
La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de voluntariado	3,2000	1,52128
La Fundación en la que usted trabaja utiliza plataformas para la venta de productos o servicios relacionados con su organización	1,8667	0,99043
La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de capacitación para otras organizaciones	3,6667	1,23443
La Fundación en la que usted trabaja realiza actividades de mercadeo de sus servicios	2,9333	1,38701
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por el uso de una metodología propia para intervención con comunidades	2,4000	1,50238
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por la venta de franquicias	1,0000	0,00000
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por la promoción de un producto	1,8667	1,24595
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por generar espacios de co-creación en otras organización o comunidades	2,0667	0,96115
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por por la creación de programas de educación (cursos, seminarios, diplomados)	2,2667	1,27988
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización	2,7333	1,48645
La Fundación en la que usted trabaja recibe ingresos por la venta de productos o servicios asociados con la misión de la organización	2,8667	1,68466
La Fundación en la que usted trabaja ha considerado la internacionalización	3,4000	1,50238
La Fundación en la que usted trabaja ha considerado la inclusión de evaluación de impacto en sus convenios o contratos	4,5333	0,51640
La Fundación en la que usted trabaja ha considerado la venta de productos o servicios a través de la creación de organizaciones con ánimo de lucro	2,4667	1,30201
La Fundación en la que usted trabaja considerado la venta de servicios a empresas privadas que no pertenecen a su Grupo Empresarial	3,0000	1,69031

ANEXO D. Correlación de Pearson

Correlación de Pearson																
	NR	B	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
NR	1,000	0,559	-0,036	0,611	0,509	0,619	0,312	0,231	0,050	0,392	0,201	0,145	0,264	0,277	-0,101	0,246
B	0,559	1,000	0,118	0,214	0,728	0,701	0,328	0,185	-0,658	0,274	0,255	0,098	-0,274	0,395	-0,487	0,274
A	-0,036	0,118	1,000	-0,345	-0,059	0,157	0,277	0,473	0,094	-0,257	0,423	0,075	-0,326	-0,107	-0,187	0,064
C	0,611	0,214	-0,345	1,000	0,088	-0,039	0,156	0,041	0,035	0,024	-0,129	0,238	0,420	0,275	0,210	0,504
D	0,509	0,728	-0,059	0,088	1,000	0,732	-0,107	-0,028	-0,507	0,313	0,089	-0,067	0,084	0,341	-0,144	0,148
E	0,619	0,701	0,157	-0,039	0,732	1,000	0,283	0,199	-0,257	0,408	0,288	0,009	-0,140	0,240	-0,446	0,190
F	0,312	0,328	0,277	0,156	-0,107	0,283	1,000	0,525	0,170	0,000	0,277	0,271	-0,522	0,276	-0,472	0,231
G	0,231	0,185	0,473	0,041	-0,028	0,199	0,525	1,000	0,268	-0,425	0,473	0,213	-0,240	0,058	-0,089	0,486
H	0,050	-0,658	0,094	0,035	-0,507	-0,257	0,170	0,268	1,000	-0,105	0,094	-0,046	0,310	-0,356	0,229	0,026

I	0,392	0,274	-	0,024	0,313	0,408	0,000	-	-	1,000	-	-	-	0,000	-	0
J	0,201	0,255	0,423	-	0,089	0,288	0,277	0,473	0,094	-	1,000	0,450	0,036	0,352	-	0,385
K	0,145	0,098	0,075	0,238	-	0,009	0,271	0,213	-	-	0,450	1,000	0,012	0,762	0,000	0,438
L	0,264	-	-	0,420	0,084	-	-	-	0,310	-	0,036	0,012	1,000	-	0,352	0,161
M	0,277	0,395	-	0,275	0,341	0,240	0,276	0,058	-	-	0,352	0,762	-	1,000	-	0,332
N	-	-	-	0,210	-	-	-	-	0,229	0,000	-	0,000	0,352	-	1,000	0,000
O	0,246	0,274	0,064	0,504	0,148	0,190	0,231	0,486	0,026	-	0,385	0,438	0,161	0,332	0,000	1,000
P	0,558	-	-	0,558	-	0,086	0,352	-	0,251	0,456	-	0,485	0,165	0,482	0,261	0,130
Q	0,187	0,082	-	0,068	0,226	0,228	-	-	-	0,051	-	-	0,220	-	-	-
R	-	-	-	0,170	-	-	-	-	0,185	0,163	-	0,017	0,302	0,117	0,714	-
S	0,386	0,285	-	0,337	0,084	-	0,394	0,362	-	-	0,150	-	-	0,288	-	-
T	0,492	-	-	0,369	0,000	0,299	0,198	0,104	0,403	0,000	-	-	0,310	-	-	0,000
U	0,710	0,240	-	0,339	0,255	0,319	0,457	0,476	0,370	0,130	0,420	0,438	0,165	0,423	-	0,212
V	0,803	0,429	0,108	0,394	0,422	0,565	0,292	0,179	0,044	0,256	0,378	0,387	0,187	0,398	-	0,180
W																
X	0,695	0,535	-	0,329	0,234	0,451	0,431	0,288	0,027	0,381	0,282	-	-	0,035	-	0,109
Y	0,836	0,603	0,028	0,379	0,498	0,547	0,102	0,013	-	0,400	0,239	-	0,292	0,062	-	-
Z	0,514	0,123	0,243	0,190	0,073	0,382	-	0,115	0,013	0,053	0,243	0,062	0,129	0,059	-	-
AA	0,737	0,541	0,200	0,551	0,287	0,354	0,328	0,224	-	0,106	0,064	-	0,017	0,167	-	0,106
AC	0,437	0,141	-	0,242	0,111	0,227	0,097	-	0,265	0,782	-	-	0,271	-	0,066	0,030
AD	0,591	0,050	0,026	0,353	0,363	0,286	-	0,199	0,225	0,262	0,026	0,307	0,518	0,136	0,510	0,262
AE	0,424	0,239	-	0,210	0,415	0,276	-	-	0,102	0,416	-	-	0,382	-	-	-
AF	0,793	0,625	0,120	0,359	0,523	0,655	0,260	0,171	-	0,468	0,000	-	0,113	-	-	0,067

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E. Significancia unilateral

																	Sig. (unilateral)
	NR	B	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
NR		0,015	0,450	0,008	0,026	0,007	0,129	0,203	0,430	0,074	0,236	0,303	0,171	0,159	0,360	0,189	0,000
B	0,015		0,337	0,221	0,001	0,002	0,116	0,254	0,004	0,162	0,180	0,365	0,161	0,072	0,033	0,162	0,000
A	0,450	0,337		0,104	0,417	0,288	0,158	0,037	0,369	0,178	0,058	0,395	0,118	0,352	0,252	0,410	0,000
C	0,008	0,221	0,104		0,377	0,445	0,290	0,443	0,450	0,466	0,323	0,196	0,060	0,161	0,227	0,028	0,000
D	0,026	0,001	0,417	0,377		0,001	0,353	0,461	0,027	0,128	0,377	0,406	0,384	0,107	0,305	0,299	0,000
E	0,007	0,002	0,288	0,445	0,001		0,153	0,239	0,178	0,065	0,149	0,488	0,310	0,194	0,048	0,249	0,000
F	0,129	0,116	0,158	0,290	0,353	0,153		0,022	0,273	0,500	0,158	0,165	0,023	0,160	0,038	0,203	0,000
G	0,203	0,254	0,037	0,443	0,461	0,239	0,022		0,167	0,057	0,037	0,223	0,194	0,419	0,377	0,033	0,000
H	0,430	0,004	0,369	0,450	0,027	0,178	0,273	0,167		0,355	0,369	0,435	0,130	0,096	0,206	0,463	0,000
I	0,074	0,162	0,178	0,466	0,128	0,065	0,500	0,057	0,355		0,178	0,251	0,443	0,428	0,500	0,184	0,000
J	0,236	0,180	0,058	0,323	0,377	0,149	0,158	0,037	0,369	0,178		0,046	0,449	0,099	0,039	0,078	0,000
K	0,303	0,365	0,395	0,196	0,406	0,488	0,165	0,223	0,435	0,251	0,046		0,483	0,000	0,500	0,051	0,000
L	0,171	0,161	0,118	0,060	0,384	0,310	0,023	0,194	0,130	0,443	0,449	0,483		0,269	0,099	0,283	0,000
M	0,159	0,072	0,352	0,161	0,107	0,194	0,160	0,419	0,096	0,428	0,099	0,000	0,269		0,396	0,113	0,000
N	0,360	0,033	0,252	0,227	0,305	0,048	0,038	0,377	0,206	0,500	0,039	0,500	0,099	0,396		0,500	0,000
O	0,189	0,162	0,410	0,028	0,299	0,249	0,203	0,033	0,463	0,184	0,078	0,051	0,283	0,113	0,500		0,000



P	0,015	0,497	0,129	0,015	0,437	0,380	0,099	0,390	0,183	0,044	0,472	0,033	0,278	0,035	0,174	0,322	0,000
Q	0,253	0,386	0,084	0,405	0,209	0,207	0,037	0,263	0,346	0,429	0,212	0,150	0,216	0,254	0,431	0,337	0,000
R	0,467	0,021	0,035	0,273	0,255	0,077	0,035	0,098	0,254	0,280	0,103	0,476	0,137	0,339	0,001	0,154	0,000
S	0,077	0,152	0,423	0,110	0,383	0,448	0,073	0,092	0,429	0,232	0,296	0,444	0,260	0,149	0,407	0,373	0,000
T	0,031	0,427	0,161	0,088	0,500	0,140	0,240	0,356	0,068	0,500	0,349	0,122	0,131	0,194	0,318	0,500	0,000
U	0,002	0,194	0,472	0,108	0,179	0,123	0,043	0,037	0,087	0,322	0,060	0,051	0,278	0,058	0,467	0,224	0,000
V	0,000	0,055	0,351	0,073	0,058	0,014	0,145	0,262	0,438	0,179	0,082	0,077	0,253	0,071	0,116	0,260	0,000
W	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X	0,002	0,020	0,439	0,116	0,201	0,046	0,054	0,149	0,463	0,081	0,154	0,455	0,372	0,451	0,022	0,350	0,000
Y	0,000	0,009	0,460	0,082	0,029	0,017	0,359	0,481	0,249	0,070	0,195	0,385	0,146	0,414	0,162	0,401	0,000
Z	0,025	0,332	0,191	0,249	0,398	0,080	0,446	0,341	0,482	0,426	0,191	0,413	0,323	0,417	0,324	0,450	0,000
AA	0,001	0,019	0,237	0,017	0,150	0,098	0,116	0,211	0,332	0,353	0,411	0,425	0,476	0,276	0,469	0,353	0,000
AC	0,051	0,308	0,282	0,192	0,347	0,208	0,365	0,232	0,170	0,000	0,282	0,255	0,164	0,138	0,408	0,458	0,000
AD	0,010	0,430	0,463	0,099	0,092	0,151	0,250	0,239	0,210	0,172	0,463	0,133	0,024	0,315	0,026	0,172	0,000
AE	0,058	0,196	0,277	0,226	0,062	0,159	0,447	0,209	0,359	0,061	0,121	0,036	0,080	0,057	0,327	0,248	0,000
AF	0,000	0,006	0,335	0,094	0,023	0,004	0,175	0,272	0,364	0,039	0,500	0,100	0,344	0,247	0,201	0,406	0,000