

El futuro de las organizaciones sociales está en juego al pasar del poder al valor. Diseñar y dirigir una organización enfocada en el valor la hace más eficaz, necesaria y sostenible. Para hacerlo necesitamos pensar integral y radicalmente el proyecto o entidad que se quiere crear o transformar. No basta sólo con hacer algo bueno sino que hay que buscar cómo se puede crear lo mejor. Las técnicas de *Business Model* o Modelo de Valor ayudan a tener esa visión comprensiva, de alto nivel y compartida por todos los participantes. Un Modelo de Valor es el modo singular que una entidad tiene para cumplir mejor su misión. Es una técnica colaborativa para el diseño integral de una organización o proyecto desde sus valores singulares u originales; tiene una vocación transformacional y ofrece una historia compartida que guía al colectivo. Esta guía muestra práctica y profundamente un método especialmente adaptado a entidades sociales: **el Modelo de Valor Archer**, creado por la Universidad P. Comillas y el Boston College de Massachusetts. Se inspira en el tiro con arco, que es una imagen muy fácil e intuitiva que cualquier tipo de persona o grupo puede manejar mentalmente.

Necesitamos herramientas organizativas construidas colectivamente y que sean capaces de funcionar en los contextos variables, complejos y globales que vivimos. Un Modelo de Valor como el Archer es especialmente necesario entre las organizaciones sociales ya que actúan en campos especialmente inciertos, arriesgados y desafiantes. Precisamente, el Archer ha sido desarrollado en el entorno de cientos de organizaciones sociales innovadoras con que Fundación Telefónica colabora y tiene en su ADN la cultura digital que Telefónica lidera en este siglo XXI. Esta guía satisface a quienes buscan un manual práctico pero también a quienes buscan propuestas de profundidad.

# Business Model para entidades sociales

Guía práctica para diseñar organizaciones innovadoras

Fernando Vidal y Alberto Godenzi



A dark blue circle is centered on the page. Inside the circle, the text "Comparte esta publicación en redes sociales:" is written in white.

Comparte esta publicación  
en redes sociales:



# ***BUSINESS MODEL PARA ENTIDADES SOCIALES***

## **GUÍA PRÁCTICA PARA DISEÑAR ORGANIZACIONES INNOVADORAS**



# ***BUSINESS MODEL PARA ENTIDADES SOCIALES***

## **GUÍA PRÁCTICA PARA DISEÑAR ORGANIZACIONES INNOVADORAS**

Fernando Vidal y  
Alberto Godenzi

Esta obra ha sido editada por Ariel y Fundación Telefónica en colaboración con Editorial Planeta, que no comparten necesariamente los contenidos expresados en ella. Dichos contenidos son responsabilidad exclusiva de su autor.

© **Fundación Telefónica, 2016**

Gran Vía, 28  
28013 Madrid (España)

© **Editorial Ariel, S.A., 2016**

Avda. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona (España)

© de los textos: Fundación Telefónica.

© de las ilustraciones de cubierta: © Dusit – Shutterstock

Coordinación editorial de Fundación Telefónica: Rosa María Sáinz Peña  
Primera edición: Octubre de 2016

El presente monográfico se publica bajo una licencia Creative Commons del tipo: Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual



Esta obra se puede descargar de forma libre y gratuita en:  
<http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones>

ISBN: 978-84-15282-21-1

# Índice

<b>Presentación: El Modelo de Valor</b> .....	XI
<b>Introducción</b> .....	XV
<b>1. La gran movilización</b> .....	1
1.1 ¿Nos movemos del poder al valor? .....	2
1.2 ¿Sabemos lo que está pasando en el fondo? .....	2
1.3 ¿Sentimos cómo todo se mueve? .....	3
<b>2. Todo con método</b> .....	17
2.1 ¿Tenemos método? .....	18
2.2 ¿Por qué las ONG están tan atomizadas? .....	19
2.3 ¿La organización puede convertirse en método a sí misma? .....	20
2.4 ¿Qué método empleamos para pensar en su conjunto nuestras organizaciones? .....	20
2.5 Estrategias para el ayer .....	22
2.6 La innovación del <i>Business Model</i> .....	23
2.7 Rotamos a tres mil millones de imágenes por segundo .....	23
2.8 ¿Perdemos a veces el foco de la misión? .....	24
2.9 ¿Por qué necesitamos aplicar modelos de valor? .....	24
2.10 Una herramienta práctica pero pensada .....	26

<b>3. Desarrollo del Modelo de Valor</b> .....	27
3.1 Nuevas épocas piden nuevos métodos .....	28
3.2 El mundo tripartito .....	28
3.3 Drucker origina la idea de <i>Business Model</i> con tres principios .....	29
3.4 Intentando mirar cada organización de forma más integral .....	30
3.5 Uno de los primeros trabajos sobre <i>Business Model</i> fue en el mundo de la educación .....	31
3.6 El sistema de organizaciones se quiebra .....	32
3.7 Definición de Modelo de Valor .....	35
3.8 Avanzar en el aprendizaje entre distintos sectores .....	36
3.9 Dibujar polígonos no es sumar líneas sino cambiar formas .....	36
3.10 ¿Somos organizaciones híbridas? .....	37
3.11 Escasa presencia del Modelo de Valor en el sector social .....	38
3.12 Las organizaciones sociales necesitan urgentemente modelos de valor .....	40
3.13 El Modelo de Valor es una herramienta analítica para entornos de cambio rápido .....	41
3.14 ¿Para qué un Modelo de Valor (MV)? .....	42
3.15 ¿A qué se puede aplicar un MV? .....	43
3.16 ¿Qué clase de objeto es un MV? .....	44
3.17 En definitiva, ¿qué se puede hacer con un MV? .....	45
<b>4. El Modelo de Valor Archer</b> .....	47
4.1 Un método con doce cajas .....	48
4.2 La metáfora del tiro con arco .....	49
4.3 Kyudo, el arte marcial del arco .....	49
4.4 El Archer de un vistazo .....	51
4.5 Las doce cajas resumidas .....	53
4.6 Guía y asistente .....	54
4.7 Grabar las sesiones .....	54
4.8 Fotografiar los murales .....	54
4.9 Modo completo o modo comprimido .....	55
<b>5. Contexto: el suelo que se pisa</b> .....	57
5.1 Destinatarios .....	58
5.2 Alteridad .....	60
5.3 Cuadernos de calle .....	61
5.4 La difícil tarea de identificar al destinatario .....	62
5.5 Discernimiento .....	63
5.6 «Estar, hacer, tener y ser»: conocer al destinatario .....	64
5.7 «Voces, necesidades y capacidades»: conocer al destinatario en relación con el aspecto que se busca modelar .....	69
5.8 Cuando las organizaciones se dirigen a otros seres vivos o cosas materiales .....	71
5.9 El contexto de otras organizaciones .....	72
5.10 Volcar los resultados en la figura general .....	72

<b>6. Misión: Diana</b> .....	75
6.1 Cuando la misión se desdibuja .....	76
6.2 Vivir con la misión en la mano .....	77
6.3 Los tipos de misión .....	77
6.4 El valor de los recursos .....	79
6.5 ¿De verdad el recurso es el centro de la misión? .....	80
6.6 La pregunta de <i>Pretty Woman</i> .....	81
6.7 Retornar valor a los grupos de interés .....	82
6.8 ¿Primero el dinero? .....	83
6.9 Repartir los bienes .....	84
6.10 Organizaciones que cuidan .....	86
6.11 La misión alcanza el desarrollo humano integral .....	87
6.12 Una espiral virtuosa .....	89
6.13 Misiones ocultas o mejorables .....	89
6.14 Visualizar los resultados .....	91
<b>7. Arco de actores</b> .....	93
7.1 La clave del Modelo de Valor es la colaboración con otros .....	94
7.2 Tipología de actores .....	95
7.3 Actores clave .....	102
7.4 Visualización .....	103
<b>8. Ciclo de valor: flecha</b> .....	105
8.1 <i>Core</i> .....	106
8.2 Recursos clave .....	111
8.3 Procesos clave .....	116
8.4 Visualización .....	117
<b>9. Acuerdo de valor: Contribuciones y retornos</b> .....	119
9.1 Contribuciones: la cuerda del arco impulsa la flecha .....	120
9.2 Visualización .....	121
9.3 Retornos: energía que queda en el arco .....	122
9.4 Visualización .....	124
9.5 Esencia del Modelo de Valor .....	125
<b>10. Adversidades: Riesgos, barreras y entropía</b> .....	127
10.1 Riesgos .....	128
10.2 Barreras .....	129
10.3 Entropía .....	130
10.4 Visibilización .....	131

<b>11. Innovación, viabilidad financiera y test</b> .....	133
11.1 Innovación: brazo del arquero. ....	134
11.2 Sostenibilidad financiera. ....	136
11.3 Test .....	139
11.4 Visualización. ....	140
<b>12. Síntesis y lema</b> .....	141
12.1 Reducciones para destilar la fórmula esencial del BM .....	142
12.2 Primera reducción. Simplificación .....	143
12.3 Segunda reducción. Minimización de cada caja. ....	144
12.4 Tercera reducción. Mezcla entre cajas .....	146
12.5 Cuarta reducción. Síntesis en cuatro frases .....	147
12.6 Quinta reducción. Formulación final en un lema .....	150
<b>Conclusión: el valor de los modelos</b> .....	153
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	159

# Presentación: El Modelo de Valor

- ¿Puede resumir en 7 palabras cómo crea valor su organización?
- ¿Puede transmitir el conjunto de cómo funciona su entidad en 1 minuto?
- ¿Necesita pensar su organización social en un entorno cada vez más móvil?
- ¿Quiere profundizar en cómo se crea lo más valioso de su organización?
- ¿Necesita algo para pensar su organización por encima de las estrategias concretas?
- ¿Necesita un método que le permita tener una mirada integral y dinámica de su entidad?
- ¿Tiene un modelo que le permita pensar su organización intuitivamente y con mucha gente a la vez?

Si busca o necesita respuestas a algunas de estas preguntas y su organización está en el ámbito social, creemos que esto le interesa. **El Modelo de Valor Archer** (en inglés llamado *Archer Value Model*) que hemos desarrollado y describimos en esta publicación **es un *Business Model adaptado*** a la realidad de las organizaciones sociales. Un modelo pensado para la compleja realidad y la profunda implicación social de las organizaciones sin ánimo de lucro, para las que no sirven los *Business Model* que utilizan las empresas. Lo no lucrativo permite alcanzar visiones más hondas e integrales de los procesos socioeconómicos. Aunque parte del sector social es suspicaz respecto a las herramientas del ámbito empresarial, el hecho es que organizaciones de éxito de muy diversos campos usan **Business Models (BM) para construirse, analizarse y dirigirse**. El **Modelo de Valor (MV)** es una tecnología organizativa que se extiende a todo tipo de organización y hemos incluso mejorado algunos aspectos que desde las empresas lucrativas no se suelen considerar.

Con frecuencia, «el Modelo de Negocio está oculto o no es claro para los participantes de las organizaciones» (Spencer, 2013: 94). «Pocas compañías comprenden suficientemente bien los Modelos de Negocio que tienen» (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008: 52). **El Modelo de Valor tiene un papel cognitivo para que las organizaciones se comprendan clara y rigurosamente** (Maphotra, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Kaplan, 2012; Beckmezci, 2013). El MV es una herramienta para el desarrollo integral. **Debe ser fácil de explicar aunque no sea siempre fácil de hallar** (Carroll, 2001). Necesitamos métodos intuitivos e integrales para investigar los modelos de valor que subyacen en las intuiciones de los emprendedores sociales o bajo las actividades de estas organizaciones. Son imprescindibles para diseñarlas, revisarlas o reenfoclarlas. Esa ha sido la labor de nuestra propuesta.

Nuestro Modelo de Valor hace uso de la imagen de un arquero —el *Archer*— y ayuda a que las organizaciones descubran **cuál es el valor principal que aportan, para qué, con quién y cómo superar los problemas y desgastes que puedan producirse**. Permite el diseño integral de la organización, que sea manejable por el conjunto del personal y que ayude a reenfocarnos continuamente.

El diseño de esta herramienta surgió en el contexto de una investigación de la Universidad Pontificia Comillas-ICAI-ICADE **para Fundación Telefónica** que implicaba a cientos de organizaciones sociales latinoamericanas dedicadas a la infancia en el programa Proniño. Al comenzar a estudiar el Modelo de Valor del programa nos dimos cuenta de que su complejidad, reticularidad y alcance internacional no podía ser comprendido desde las herramientas convencionales para diseñar *Business Model* y **tuvimos que construir un método suficientemente potente como para poder dar cuenta de su realidad**. Lo aplicamos en el análisis de varias de las intervenciones que tenía el programa (presente en ese momento en 14 países) con el objeto de reforzar su sostenibilidad.

Posteriormente hemos sofisticado el método en el Boston College gracias a un proyecto de colaboración entre el Instituto Universitario de la Familia de la Universidad de Comillas y la Social Work School del Boston College. Fue posible gracias al patrocinio del Jesuit Institute de dicha universidad en Massachusetts. Ya hemos aplicado esta evolución del modelo en diversas organizaciones, redes y programas y esas experiencias lo han hecho más intuitivo y potente.

Para describirlo, explicar su utilidad, sistematizar sus distintas fases y ayudar a aplicarlo a las organizaciones que puedan estar interesadas en usarlo, lo hemos articulado en torno al ejemplo de una entidad ficticia, Asociación Juntos, cuyo ámbito de trabajo es el apoyo vecinal a ancianos que viven en soledad. Decidimos que era la manera más neutral, eficaz e intemporal de explicarlo. Y, por lo tanto, la más útil.

Queremos expresar nuestro **especial agradecimiento** a Elena Valderrábano, Óscar Battistón, Javier González Casado, Carmen de la Serna, Carolina García Delgado y Susana Torrubiano, de Telefónica y Fundación Telefónica; a Maya Riera, investigadora del Instituto Universitario de Familia de Comillas; y al profesor Frank T. Kennedy, director del Jesuit Institute del Boston College. También queremos agradecer las contribuciones de los equipos de las fundaciones de Telefónica de Uruguay, Guatemala, Perú, Colombia, Ecuador y Brasil, así como a Javier Pereira, de la Universidad Católica del Uruguay; Aida Toledo, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; Edmundo Beteta, de la Universidad Católica del Perú; Martha Álvarez, de la Universidad Javeriana de Colombia y Fernando Ponce, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que lideraron los equipos de investigación sobre Proniño y aplicaron el *Archer Business Model* en cada uno de esos países. A todos ellos nuestra gratitud.



**Fernando Vidal** es doctor en Sociología, profesor de la Universidad Pontificia Comillas y Research Professor del Boston College, director del Instituto Universitario de la Familia (Univ. Comillas), presidente de RAIS Foundation for Homeleess, presidente de la Social Sciences IFCU Network y Co-Leader del Global Family Team de CVX/CLC. Su correo es fvidal@comillas.edu y en Twitter es @fervidal31

**Alberto Godenzi** es doctor en Psicología, decano de la Social Work School de Boston College, codirector del Council on Social Work Education, secretario general del Consortium for Social Development y presidente de la National Association of Deans and Directors of Schools of Social Work de Estados Unidos. Su correo es alberto.godenzi@bc.edu



# Introducción

Los desafíos sociales son permanentemente cambiantes y, por tanto, la búsqueda de soluciones a esos desafíos debe implicar una constante revisión de su pertinencia. En cualquiera de los problemas sociales o medioambientales o que afecten a un colectivo específico y que atienden las entidades sociales, existen factores que los conforman o agentes que pueden contribuir a su solución que cambian continuamente. Y más deprisa cada día.

El entorno de investigaciones, debates, alianzas, intercambio de experiencias y mejores prácticas que buscan mejorar esas soluciones adaptándolas a las nuevas y cambiantes necesidades y situaciones es lo que llamamos innovación social. Fundación Telefónica siempre ha intentado mantener esa mirada exploradora y crítica de su acción social y, desde hace años, en conjunto con todas las fundaciones Telefónica locales, trabaja en su continua revisión estratégica buscando el creciente impacto de sus proyectos.

Con la ayuda de la Universidad Pontificia de Comillas realizamos un trabajo de autoanálisis, sistematización y proyección a futuro de uno de nuestros principales programas, Proniño. Y, en el curso de este proceso, para analizar las diferentes intervenciones, el equipo investigador desarrolló una metodología de trabajo denominado Modelo Archer (por su esquema similar al arma de un arquero) que, con posteriores evoluciones y mejoras alcanzadas gracias a la colaboración del Boston College, se convirtió en una interesante herramienta de *Business model* o Modelo de Valor especialmente pensado y diseñado para entidades sociales.

Siempre fue el objetivo de Fundación Telefónica compartir este conocimiento, poner a disposición de todos lo aprendido en el camino respecto a nuestra propia experiencia, pero, afortunadamente, conseguimos algo más: un instrumento de trabajo para ayudar a todo tipo de organizaciones y fundaciones dedicadas a la acción social para abordar el difícil reto de diseñarse, enfocarse o reinventarse y así asegurar su pertinencia, su eficacia y su buen hacer. Con esta publicación, toda entidad social que tenga este desafío por delante encontrará todas las claves y los detalles de los procesos que conforman un modelo relevante, sólido, flexible y abordable por todos. Y todo ello con la solvencia que le dan el prestigio, la experiencia y el conocimiento de sus autores, Fernando Vidal y Alberto Godenzi. Nos felicitamos por ello.

*Emilio Gilolmo*  
Vicepresidente ejecutivo de Fundación Telefónica



## La gran movilización

- |     |   |   |
|-----|---|---|
| 1.1 | ¿Nos movemos del poder al valor?          | 2 |
| 1.2 | ¿Sabemos lo que está pasando en el fondo? | 2 |
| 1.3 | ¿Sentimos cómo todo se mueve?             | 3 |

El futuro de las organizaciones sociales está en juego al pasar del poder al valor. Navegar hacia el futuro requiere remover las barreras de poder que se ponen y movernos según el valor. Si el mundo se hace más móvil, necesitaremos seguir un Modelo de Valor, pero, para eso, nuestras organizaciones deben responder a las preguntas que nos conducen a una auténtica movilidad. La creciente movilidad requiere que nos pensemos desde modelos de valor y, a su vez, funcionar desde modelos de valor aumenta nuestra movilidad integral.

### 1.1 ¿Nos movemos del poder al valor?

¿Sienten que todo está cambiando y que sus organizaciones tenían que movilizarse de otro modo? Eso significa simplemente que ustedes están en la realidad, no se han encerrado en ningún fortín ni se han escondido. **Vivir en la realidad es duro pero ser irreal es más duro.** Quien no sienta que todo se mueve a su alrededor, simplemente no está en la realidad. Hay organizaciones que buscan conservar intactos sus intereses y formas internándose en ámbitos aparentemente muy estáticos como los entornos de la Administración Pública o algunos sectores proteccionistas. Otras quieren asegurar el inmovilismo haciéndose valer en las redes de clientelismo con el fin de que no se les evalúe por su eficacia, puesto que su negocio se sostiene por su puro ejercicio del poder. Esas estrategias las llevan a resistirse a todo tipo de cambio en el sistema porque saben que su posición se cae si el sistema evalúa resultados, premia según méritos o dirige las cosas guiado por la innovación. Pero son falsos atajos y quien suscriba estas tácticas acabará encerrando a su organización en un callejón sin salida, ya quizás sin tiempo para poder transformarse al ritmo del mundo. Para poder estar en la realidad, necesitamos navegar confiando en lo más valioso que tenemos. **En nuestra acción pública, hay que pasar del poder al valor.**

### 1.2 ¿Sabemos lo que está pasando en el fondo?

El mundo está cambiando sustantivamente y esas transformaciones no son lejanas sino que inciden en nuestras relaciones cotidianas y en el modo como conocemos la realidad. Familias y comunidades están más abiertas a las múltiples cosas que ocurren en todo el planeta. Las telecomunicaciones hacen que a través de los diversos dispositivos esas realidades entren en los hogares, en las reuniones de amigos —que ven el teléfono móvil y comentan lo que les llega— y en el conjunto de la vida de las comunidades locales y sus instituciones educativas, políticas, culturales, deportivas, empresariales, asociativas, religiosas, lúdicas, profesionales, etcétera. **No sólo cambiamos los modos de vida sino que el cambio se ha convertido en nuestro modo de vida.** Estamos viviendo la *Gran Movilización* de todo el planeta desde sus raíces. El discernimiento de las cosas —*discernir* es saber en el fondo qué pasa o, lo que es lo mismo, saber qué pasa en el fondo de las cosas— no es algo que, por tanto, se haga ocasionalmente cuando nos encontramos ante un cambio o una encrucijada sino que **el discernimiento —saber qué pasa en el fondo de las cosas— se ha convertido en la manera de poder estar en la realidad móvil de nuestro tiempo.**

### 1.3 ¿Sentimos cómo todo se mueve?

La clave no es que haya más información ni que ésta sea más importante que en otros tiempos. Lo que ha cambiado es la lógica de la información y la comunicación. Todo nuestro planeta está siendo transformado desde la cultura digital y todo se mueve a nuestro alrededor. **Esa experiencia cotidiana de movilidad constituye uno de los más acentuados rasgos de nuestro tiempo.** La movilidad está en el centro de lo que está ocurriendo en todo nuestro tiempo por todo el planeta. No es una movilidad centrada en un aspecto sino que es una movilidad integral que dinamiza lo psicológico, las innovaciones o, por ejemplo, todas nuestras carreras profesionales. Podríamos decir que es una movilidad radical porque está siendo capaz de remover todas las cosas desde sus raíces y comprende todas las dimensiones. La movilidad comprensiva no sólo pone en movimiento sino que está íntimamente ligada a lo digital: hace comprender de otra forma. Por eso podríamos denominarla **Movilidad Comprensiva** (*Comprehensive Mobility*) bajo esas dos acepciones: es integral e implica nuevo conocimiento radical, desde las raíces de las cosas. La movilidad comprensiva sucede a través de doce vías:

#### Las organizaciones se mueven desde muy adentro

- (a) La **movilidad interior** sucede porque uno se encuentra más llamado por las crecientes realidades que le llegan a través de las múltiples fuentes de comunicación e interacción. Esas llamadas provocan en el interior de las personas muchas más mociones que les impulsan a responder y activan más las potencialidades de las personas. **En esa movilidad interior destaca el cambio de expectativas a las que uno aspira o de las que se cree capaz.** Al interactuar con sectores y personas tan distintas al propio origen, uno imaginativamente se mueve a otras posiciones a las que inicialmente le limitaban los patrones sociales clásicos.<sup>1</sup> Es movilidad para imaginarse en otro lugar y movilidad para buscar, cambiar, responder e ir a más. La movilidad comprensiva no es una agitación superficial de las cosas sino que realmente está afectando a la forma en que las personas disponen sus percepciones, expectativas y fuerzas internas en su tiempo

---

1. Por ejemplo, cuando trabajamos con niños en situación de pobreza, rápidamente percibimos que están encerrados en un cajón de expectativas que su familia y su entorno les han creado y del que no conciben salir. El problema mayor es que incluso cuando se les dan medios, continúan funcionando esas bajas expectativas, la infraestima y no sentirse legitimados para aspirar a estar en posiciones más altas. A veces apelando al realismo, incluso los profesores les instan a resignarse a puestos de trabajo que están por debajo de lo que realmente esos niños podrían desempeñar si tuviera mayores horizontes. Gran parte del trabajo con niños en exclusión es cambiar sus expectativas sobre su futuro y descubrir sus propias potencialidades. Por tanto, la movilización interior de las personas es crucial. Otro ejemplo nos remite a las personas sin hogar. Tras años de vida en la calle, la persona rebaja sus expectativas sobre sus posibilidades y reduce su autoestima para no sufrir decepciones. Es una adaptación defensiva a las condiciones que vive y, sobre todo, a la ineficacia del sistema de ayuda asistencialista que generalmente se le ofrece. El principal problema de ese sistema asistencialista es que ha perdido la esperanza en que la persona pueda restaurar su proyecto de vida y, por tanto, sus expectativas sobre él son ínfimas. Así, transmite a la persona pesimismo sobre su propia evolución y no cree que pueda dar cambios cualitativos de mejora de su vida. Las personas sin hogar, atendidas por un sistema que lamentablemente en su mayor parte le transmite bajas expectativas, interioriza actitudes conformistas y de pura subsistencia. Los modelos que como *Housing First* consiguen mejoras sustantivas en las vidas de las personas sin hogar, se basan en la movilización radical de sus expectativas internas. La movilización interior es clave en la lucha contra la exclusión, pero es algo que está viviendo toda la población mundial en esta globalización de la realidad y la llamada a la participación.

de vida. **No es una época de dar vueltas a las cosas sino que realmente se le puede dar la vuelta a cómo van las cosas.** Mediante la movilidad interior se une lo más personal e íntimo con lo más global y colectivo. A través de la movilidad interior el mundo cambia sosteniblemente porque no es un movimiento meramente de ideas, formas o recursos, sino que se sostiene sobre una amplia pirámide de cambios personales. **El mundo cambia si a cada persona le cambia su mundo.** De igual forma, las organizaciones sociales tienen una *interioridad como institución*. Esa interioridad está formada por los valores que le son propios, por las actitudes compartidas, por las expectativas que se tiene como organización o por aspectos como la forma común de sentir las cosas. Todos esos aspectos de la interioridad de las organizaciones sociales también se ponen en movimiento en nuestro mundo y se convierten en algo crucial para su eficacia y su futuro.

Para reflexionar sobre nuestra **movilidad interior** como organizaciones, podemos preguntarnos:

- Como organización, ¿con qué profundidad nos afectan las distintas realidades de nuestro mundo?
- ¿Qué expectativas tenemos respecto a aquello de lo que somos capaces?
- ¿Qué calidad y urdimbre de interioridad institucional tenemos para poder sentir, conocer y movilizar coherentemente nuestras fuerzas internas?

### Los relojes de las organizaciones corren progresivamente acelerados

- (b) La **movilidad psicológica** implica que el sujeto tiene que adaptarse a situaciones muy diversas y cambiantes. La persona tiene que saber qué piensan personas muy distintas en contextos muy diferentes y eso pone en juego su capacidad de empatía. Sus actitudes, disposiciones y hasta su carácter habrán de adaptarse a múltiples interlocutores. **La movilidad psicológica significa que la persona debe atravesar escenarios distintos** en cada uno de los cuales tendrá que reajustar su propia forma de estar y ser para adaptarse a las condiciones. Además, hay un gran proceso de acondicionamiento generacional al nuevo mundo, especialmente a la aceleración de los cambios.<sup>2</sup> Las generaciones anteriores se hicieron a un cambio que pasaba de una situación a otra. Hubo organizaciones que impulsaban ese progreso a otro estadio y otras que reaccionaron en contra de él en defensa de la situación anterior. La generación de final del siglo XX aceptó que el cambio no sólo consistía en que se cambiaba de una cosa a otra sino que el cambio iba a ser continuo. Las organizaciones pasaban a estar en un estado de con-

---

2. Cuando el hombre rural premoderno emigró a vivir a las ciudades, vivió un cambio similar. Las nuevas metrópolis hacían pasar de un mundo en el que la naturaleza marcaba todo el ritmo de vida a un contexto en el que los ritmos venían marcados por las fábricas, las escuelas, los comercios, la Administración Pública y, mucho menos, la naturaleza. Tuvo que pasar de una sociedad de familias a otra más individual, de un mundo pausado a otro trepidante, de una sociedad en la que la gente se conocía de toda la vida a otra en la que la mayoría permanece anónima, etcétera. Eso exigió que las personas desarrollaran una psicología urbana que manejara la vida del sujeto en un entorno tan distinto. De igual modo, la sociedad informacional global requiere de una adaptación de tanto o mayor alcance todavía.

tinua actualización. En el siglo XXI nuestra psicología tiene que asumir no sólo que la sociedad cambia y que lo hace continuamente sino que el cambio se acelera de forma progresiva. Las organizaciones tenemos la sensación de ir siempre por detrás de los tiempos y hay una percepción de desbordamiento de una sociedad en la que todo cambia exponencialmente. Las organizaciones sociales tratan de hacer una contribución de modo que esas dinámicas aceleradas generen cadenas multiplicativas de valor. Igual que las personas, también las organizaciones tratan de fomentar un estado mental entre sus miembros que las haga capaces de progresar en este universo acelerado. **El reloj de las organizaciones corre progresivamente acelerado** y se trata de surfear para aprovechar las tendencias y **ser capaces de crear cadenas de cambios positivos**.

Nuestras organizaciones pueden pensar su **movilidad psicológica** a través de preguntas como las tres siguientes:

- ¿Cómo vivimos pacífica, sostenible y fructíferamente el cambio acelerado de las cosas?
- ¿Nos cuesta cambiar de mentalidad como organización ante adversidades, cambios u oportunidades?
- Ante situaciones nuevas, ¿elegimos o reaccionamos?

### ¿La identidad de su organización es hospitalaria?

- (c) La **movilidad identual** da capacidad para tratar con la diversidad social de identidades y papeles sociales. Las telecomunicaciones y los procesos de democratización permiten que emerjan a la opinión pública y a los grupos de vida cotidiana de millones de personas expresar sus ideas, creencias y estilos. Las identidades no sólo proceden de ideas, credos o etnias sino también del modo de vivir y pensar desde la singularidad y las características de cada persona, lo cual incluye la diversidad de género, edad, capacidades y discapacidades, estudios, etcétera. **La diversidad cobra un papel cada vez más central en la convivencia**. Eso no implica una relativización de las tradiciones sino diálogo, mezcla, colaboración y roce más frecuente entre las distintas cosmovisiones, modos de vida e identidades. La persona no tiene por qué rehusar a su propia identidad, pero ésta se va a ver muy interpelada por múltiples encuentros y mezclas con identidades distintas e incluso opuestas. De igual modo, la identidad de las organizaciones también encuentran que tienen que actuar en entornos donde las personas tienen variadas formas de pensar, creer y valorar. **Las organizaciones actúan cada vez menos en espacios homogéneos y eso significa que tienen que mover su identidad** para interactuar con las de las múltiples personas y las de otras muchas organizaciones de todo tipo. Pluralidad, tolerancia, hospitalidad y colaboración son motores centrales para la movilidad de identidad. Una identidad móvil no es aquella que permanentemente cambia sino la que es capaz de interactuar con muchas otras enriqueciéndose y contribuyendo a las demás. Sin duda, la movilidad identual lleva a cambios en la propia identidad, pero quizás será más importante que es una gran oportunidad para

que la propia identidad profundice en sus raíces. La movilidad identual no hace superfluas las identidades de las organizaciones. Éstas a veces reaccionan siendo sobreprotectoras con su identidad.<sup>3</sup> **Una identidad cerrada está muerta porque las identidades vivas necesitan de un diálogo pleno con la realidad.** Una identidad hospitalaria es aquélla que recibe a otras acogedoramente, las escucha y cuida, contribuye a ellas y aprende de ellas, crea familiaridad y vínculos incluso aunque haya grandes diferencias, y genera posibilidades de proyecto común. Las organizaciones tienen que tener identidades hospitalarias capaces de dialogar con todos los que quieren construir. A su vez, una identidad hospitalaria hace que personas muy distintas se encuentren a gusto colaborando dentro, inculturen su identidad en la colectiva y enriquezcan la identidad colectiva con su aportación.

Podemos averiguar más sobre la **movilidad identual** de nuestras organizaciones si atendemos a estas cuestiones:

- ¿Somos acogedores con personas que piensan diferente a nuestra organización? ¿Qué tipo de intercambio tenemos con ellas?
- ¿Con qué tipo de identidades deberíamos establecer relaciones de aprendizaje y colaboración pero la identidad de nuestra organización no lo facilita?
- ¿Eliminamos o reducimos los aspectos identitarios de nuestras organizaciones con el fin de evitar tensiones o, en cambio, somos capaces de integrarlos explícita y creativamente?
- ¿Las personas relacionadas con la organización contribuyen activa y creativamente desde sus identidades singulares (por ejemplo: género, edad, etnia, ideología, capacidades, etcétera)?

### Vivimos montados a caballo del móvil

- (d) La **movilidad física** es la más conocida y consiste en desplazarse a otro lugar, ir de una localidad a otra o viajar. Incluso las organizaciones que están más circunscritas a un sitio limitado experimentan que se mueven más a otros lugares a conocer otras experiencias, su personal viaja para enseñar y aprender y se mueve para formar parte de redes mayores. La movilidad física no consiste sólo en recorrer con cada vez mayor frecuencia grandes distancias sino que **nuestra propia vida cotidiana es cada vez más móvil**: no estamos encerrados en despachos u oficinas sino que más cosas pasan en la calle, vamos de un lado a otro, nos encontramos con más gente. Al llevar la oficina en el teléfono o dispositivo móvil, nuestras oficinas tienen patas y nos las

---

3. El fundamentalismo fomenta un inmovilismo que es lo absolutamente contrario a la movilidad de identidad. Aunque parece que fomentaran identidades fuertes, en realidad padecen una extrema debilidad. Las identidades débiles sienten miedo a dialogar con otras por si perciben que la propia no es verosímil. Una identidad fuerte, en cambio, no sólo no tiene miedo a ser contradicha sino que busca ser enriquecida y profundizada a la luz de los otros. En las corporaciones ocurre continuamente porque las fusiones, las colaboraciones y las redes hacen que nuestras «marcas» queden subsumidas, agrupadas o invisibilizadas. Las identidades y marcas sólidas se enriquecen de esas mezclas mientras que las débiles sienten miedo y se sobreprotegen. Combinar la visibilidad y la expresión de la propia identidad junto con la mezcla hospitalaria con otras exige poner continuamente en juego las raíces y la movilidad.

llevamos de un lado a otro. Podríamos decir que vivimos a caballo de nuestros móviles. **Los teléfonos móviles son los nuevos caballos** de un mundo por explorar. Las organizaciones ya no tienen a su personal concentrado en una instalación sino que están dispersos y circulando aunque unidos en un mismo espíritu y en una misma red. La movilidad física es sobre todo movilidad de personas y, por tanto, también incluye la libertad de movimientos por el mundo. Finalmente, la movilidad física afecta especialmente a las personas que tienen alguna discapacidad y encuentran que la ciudad ha sido construida pensando en otros que no son como ellos. La movilidad física es quizás la más emblemática de todos los tipos de movilidad por cuanto supone una experiencia muy vívida que uno experimenta con todos los sentidos. **Viajar sigue siendo la gran vivencia de movilidad.** «Quien lee mucho y anda mucho, ve mucho y sabe mucho», dejó escrito Cervantes.

Las siguientes cuestiones son quizás útiles para deliberar sobre la **movilidad física** de las organizaciones:

- ¿Cómo la dispersión física de la gente (colaboradores, destinatarios, trabajadores, simpatizantes, contactos, etcétera) puede ayudar a crear espíritu de unidad?
- «Quien anda mucho... sabe mucho»: ¿el desarrollo profesional y corporativo cuenta con suficientes medios para poder viajar y tener experiencias de movilidad que traigan innovación?
- ¿Nuestras organizaciones son accesibles a todo tipo de talento procedente de cualquier parte del mundo y a cualquier persona con discapacidad (o movilidad diversa)?

## Organizaciones hipersociables

- (e) La **movilidad relacional** también es diariamente experimentada por todas las personas y organizaciones. Al aumentar la conectividad, los grupos con que normalmente interactuamos son mayores y los grados de intimidad también se dispersan más. Las redes sociales permiten conversaciones bilaterales o simultáneas con miles de personas y agencias. La movilidad relacional significa que nos relacionamos con más gente y que la manera y el grado de relación varían en función de los nuevos medios. **Una revolución social es verdadera si modifica los patrones de sociabilidad cotidiana** de las personas y eso está sucediendo en el caso de la sociedad informacional. Las organizaciones amplían el tipo de relaciones que tienen con la gente: a los trabajadores y voluntarios se unen los seguidores en redes, consultores, activistas, donantes, destinatarios participantes, socios de partenariado, inversores sociales y un gran abanico de tipos de colaboradores. Ya sólo la interacción con los contactos en redes sociales requiere de una actividad muy móvil de relación con tan distintos y numerosos actores. Además, las organizaciones sentimos que, **para poder hacer avanzar nuestras causas o prestar servicios cada vez más integrales, necesitamos movilizar a la ciudadanía** y esa movilización es netamente relacional, una de las principales cuestiones donde nos jugamos nuestra eficacia. Pero la movilidad relacional no sólo se refie-

re a la cantidad o al modo de relación sino que cada vez nos relacionamos con gente más distinta no sólo en virtud de su identidad sino de su residencia, nacionalidad, clase social, formación, edad o ambiente. Esa diversidad de los perfiles de la gente con que tratamos forma parte de la movilidad relacional: **no sólo relacionarse con más gente sino con una pluralidad mayor de personas**. Las organizaciones también tenemos el reto de ser capaces de integrar a perfiles plurales y colaborar con el mayor rango de perfiles sociales y no sólo con un tipo de persona. Ser capaz de integrar a una sociedad o comunidad alrededor de una causa o un servicio es crucial. Estamos llamadas a ser organizaciones hipersociables para poder trabajar más integralmente y aprovechar las sinergias.

La **movilidad relacional** podría ser explorada en nuestras organizaciones mediante interrogantes como las siguientes:

- ¿Con qué tipo de gente no logramos relacionarnos desde nuestra organización?
- ¿Qué calidad de relaciones alcanzamos para la organización o la causa mediante las redes sociales?
- ¿Qué tipo de persona encuentra dificultades para integrarse en nuestra organización?
- ¿Las múltiples interacciones de que disfrutamos como organización conllevan conversaciones auténticas que den fruto?

### ¿Sus organizaciones son esféricas?

- (f) La **movilidad comunicacional** se refiere al continuo y creciente intercambio de mensajes, contenidos y conocimientos. Gran parte de nuestras tareas implican ya mover contenidos e información de unas personas a otras, con cada vez mayores grados de complejidad y conectividad. La movilidad comunicacional no sólo consiste en mover cantidades de información en entornos complejos sino hacer que la información adopte distintos formatos (visual, audio, etcétera) y se exprese en distintos medios y por diferentes géneros (artístico, académico, periodístico, gráfico, etcétera). Las organizaciones contemplamos no sólo cómo nuestros departamentos de comunicación aumentan sino cómo cada vez están más cerca de la dirección estratégica y cómo **esa dimensión comunicacional está más incorporada a todos los departamentos y a cada uno de nuestros colaboradores**. La movilidad comunicacional conecta con nuestra innata curiosidad humana y nuestra ansia por saber. Actualmente, **la comunicación se ha vuelto esférica: ya no sólo comunicamos a uno o más círculos sino a toda la esfera que nos rodea**, en todas direcciones, a todo tipo de personas y actores y mediante todos los medios a nuestro alcance. La *comunicación esférica* no sólo nos lleva a pensar cómo comunicamos en trescientos sesenta grados con nuestras relaciones naturales sino cómo somos considerados integralmente en la sociedad por todos los actores que pueden aportarnos valor. Quizás el personal de comunicación de nuestras organizaciones sociales es el factor que tiene que ser más móvil.

Para valorar la **movilidad comunicacional** de las organizaciones se podría dialogar en torno a las siguientes cuestiones:

- ¿El movimiento de cantidad de información y contenidos es proporcional a lo que cualitativamente logramos saber o celebrar?
- ¿Qué colectivos quedan fuera de nuestro alcance de comunicación y por qué?
- ¿El personal de nuestras organizaciones ha asumido que cada uno en su actividad tiene también que ser capaz de comunicar públicamente parte del valor que genera?

### ¿Qué grado de accesibilidad logra su organización?

- (g) Por **movilidad social** se suele entender trayectorias de cambio de clase social, nivel educativo, ocupación o estatus (entendido como reputación o prestigio). Relacionada con la estratificación y la igualdad, entendemos por movilidad social el cambio de posición bien para elevarla o quizás para empeorar. **La movilidad social en sentido estricto o movilidad de clase es una de las grandes cuestiones por la que se juzga la justicia y el progreso de nuestras sociedades.** El conjunto de movilidades puede quedar muy limitado si realmente no existen ascensores de movilidad que conduzcan a una mayor igualdad de oportunidades, la garantía de desarrollo continuo de las personas y un mayor acceso meritocrático. Muy especialmente ha de tenerse en cuenta que con frecuencia la movilidad social establece cierres discriminando por género, raza/etnia o discapacidad. La movilidad social no sólo afecta a individuos sino también a grandes colectivos como países. En ese sentido, los países emergentes proporcionan a sus poblaciones nuevas oportunidades de bienestar y algunos colectivos experimentan procesos de reconocimiento e inclusión que eliminan discriminaciones. La movilidad social es la apertura de los accesos y esta cuestión de **la accesibilidad es central en las preocupaciones de la sociedad informacional.** La movilidad social también afecta a las organizaciones sociales y no sólo porque casi todas ellas tengan como objetivo el trabajo por la inclusión social. Las organizaciones coexisten con muchas otras entidades y trabajan por el acceso a oportunidades. La movilidad social de las organizaciones implica que se accede a las oportunidades (concursos, subvenciones, presencia en medios, apoyos públicos, etcétera) en igualdad de condiciones y en virtud de los méritos, no siguiendo el puro ejercicio del poder del *lobby* y el clientelismo. La movilidad social es el resultado de la accesibilidad libre y justa.

Podemos valorar la **movilidad social** de nuestras organizaciones sociales preguntándonos:

- ¿Qué proporción de los apoyos se deben a los méritos de nuestro trabajo para resolver problemas y cuál a posiciones de puro poder?
- ¿Todas las personas con talento de la sociedad pueden optar a un concurso libre, transparente y por méritos a las posiciones de liderazgo de nuestras organizaciones como los patronatos (*boards*), consejos asesores, consultores de alto nivel o puestos de dirección?
- ¿Las mujeres y otros colectivos generalmente discriminados están ocupando en nuestra organización posiciones de liderazgo en iguales condiciones y con las mismas oportunidades?

### ¿Puede su organización ofrecer su talento en distintos lugares?

(h) La **movilidad económica** es la capacidad para mover e intercambiar valores, bienes y servicios físicos y abstractos por todo el mundo. Es una de las mayores fuerzas que han logrado la globalización a finales del siglo xx. La movilidad económica dentro de las sociedades consiste en la libertad de las personas y las organizaciones para ofrecer su trabajo y su talento siendo juzgado exclusivamente por el valor y no por su origen o características que no tienen que ver con el desempeño. Las barreras económicas influyen así de manera determinante en la movilidad social ya que las discriminaciones por clase, raza, género, edad, credo, estilo o relaciones sociales (clientelismos sociales) tienen tal peso que impiden la movilidad económica. **La movilidad económica supone que nuestras organizaciones pueden actuar en muy diferentes lugares del mundo** ofreciendo innovación y el valor singular que son capaces de proporcionar. A la vez, cada vez más las organizaciones sociales forman redes con otras agencias del mundo para crear juntos valor. También se detecta cómo formar parte de plataformas mundiales o fusionarse en organizaciones globales es altamente beneficioso. Internet facilita que consultores y agencias de cualquier parte del mundo aporten valor a nuestras organizaciones localmente radicadas. A la vez, **la movilidad económica encuentra uno de sus dinamismos más potentes en la wikinomía** o economía colaborativa, consistente en la creación multitudinaria democrática. La movilidad económica también dinamiza el intercambio de servicios dentro de nuestras propias organizaciones. Pese a que la movilidad económica ha logrado trascender fronteras, incoherentemente fuertes inmovilidades físicas impiden que los trabajadores puedan participar también de ese dinamismo. Aunque las organizaciones sociales están frecuentemente especializadas en una comunidad específica, **si su trabajo es realmente eficaz, debería ser escalable y replicable en otros lugares**. Esa *transportabilidad* de sus métodos y servicios forma parte de su movilidad. A su vez, cuando una organización importa modos o servicios de otras fuentes, también está haciendo más fluida la movilidad económica —que puede ser no lucrativa—. También existen tendencias inmovilistas que res-

tringen de forma proteccionista y clientelar el acceso de organizaciones sociales de otros lugares a los entornos en los que aquéllas tienen una posición de dominio o incluso de monopolio. Esos inmovilismos suelen crear ineficacia y van en la dirección contraria a la creación de valor: llevan a lógicas de puro poder. **La movilidad económica es también la que logra que los bienes comunes sean cuidados y disfrutados por el mayor número de personas.**

Si pensamos las siguientes preguntas podríamos conocer algo más la **movilidad económica** de nuestras organizaciones:

- ¿En qué cuestiones el valor que se produce en nuestras organizaciones es creado desde lógicas colaborativas en las que participan muchas y diferentes personas?
- ¿Qué límites encontramos para poder ofrecer o compartir nuestro valor en otros lugares donde podría ser útil?
- ¿De qué forma podríamos promover que cualquier persona o agencia alrededor del mundo nos pueda ofrecer su talento y pueda ser elegido en virtud de su valor?

## **El principal problema que tratan de resolver sus organizaciones es un asunto de gobernanza**

- (i) La **movilidad política** es la libertad de expresión y participación en los asuntos y decisiones de la vida pública, así como la posibilidad de elegir y ser elegido para el desempeño de responsabilidades. La movilidad política tiene problemas para desarrollarse allí donde algunos colectivos no son suficientemente reconocidos o se obstaculiza su participación real. A su vez, **la movilidad política está amenazada por las desigualdades en educación o bienestar.** Tales desigualdades suelen proyectarse en desigualdades políticas, recortando así el ejercicio real de la movilidad política. Puede existir un régimen de alto reconocimiento formal de derechos y libertades políticas pero que tenga una movilidad política baja. La movilidad política es el ejercicio real de la participación que lleva a que haya circulación de élites, liderazgos y responsabilidades en los poderes públicos y corporativos que regulan una sociedad o una comunidad local. A su vez, la movilidad política también lleva a que existan lógicas colaborativas en las tomas de decisión, así como fórmulas de participación social en la gestión de bienes o servicios de interés público. El modelo de gobernanza puede facilitar la movilidad política o crear cierres que limitan el acceso a las decisiones públicas. En su mayor parte, **los problemas sociales que intentan solucionar nuestras organizaciones suelen obedecer a déficits de gobernanza.** Si las personas afectadas pudieran participar plenamente, si las decisiones fueran transparentes y participativas, si los diferentes actores implicados tuvieran que asumir sus responsabilidades públicas y pudieran deliberar juntos y si las personas excluidas estuvieran dotadas de los medios para poder participar plenamente, la in-

mensa mayoría de los problemas se solucionarían, pero, generalmente, **la exclusión, la violencia y la corrupción crecen donde no hay movilidad política**. Hacia el interior de las organizaciones, también la movilidad política pregunta por la participación de la ciudadanía y sus miembros en la gobernanza de dichas entidades. Las organizaciones promueven la movilidad política cuando los donantes, voluntarios y trabajadores pueden participar en la toma de decisiones en aquellos asuntos en los que tienen competencias y proporcionalmente a las responsabilidades que ejerzan. Muy especialmente **es clave la participación de las personas destinatarias de nuestros servicios y preocupaciones**.

La **movilidad política** se podría escrutar en relación con nuestras organizaciones con preguntas como las siguientes:

- ¿Qué obstáculos encuentra la organización para la participación en la toma de decisiones de los poderes públicos y socioeconómicos en aquellos aspectos que tienen que ver con su causa?
- ¿Qué grado de participación tienen los donantes, voluntarios, activistas, trabajadores y los destinatarios en nuestras organizaciones y la gobernanza de los proyectos?
- ¿En qué modo el principal problema que trata de resolver su organización tiene su clave en la gobernanza?

### Organizaciones emprendedoras

- (j) La **movilidad creativa** se refiere a la capacidad y el ejercicio de emprendimiento e innovación de las personas y sus organizaciones. Es una de las dimensiones de la movilidad de la que más dependen el dinamismo y el cambio en una sociedad. La movilidad creativa se refiere en último término a la libertad de expresión. El sujeto, para expresarse, crea y mueve conversaciones e iniciativas en las que refleja con libertad su singularidad. Sin esa libertad, no existe innovación ya que sabemos que **la tolerancia es crucial para que pueda correrse el riesgo de innovación**. El emprendimiento no sólo consiste en fundar nuevas entidades ni está limitado a fundadores o empresarios sino que debe ser aplicado a cada asunto en el que estamos implicados. **El emprendimiento es la musculatura de la proactividad** y ésta habla de dejar las cosas mejor de cómo las encontramos, de la búsqueda de felicidad, de la lucha por vencer las injusticias o de dar vida a aquello que está apagado. Ser una familia activa o llevar una vida activa nos muestra cómo la proactividad es imprescindible hasta en los ámbitos más íntimos y personales. Aunque ciertamente se ponen en juego la activación de cada persona, el genio creativo de los individuos y los liderazgos performativos, **proactividad, emprendimiento e innovación no son ejercicios individualistas**, pues también son imprescindibles el emprendimiento grupal y el capital creativo que la sociedad es capaz de generar. Oxfam Intermón usa la expresión «mujeres avanzadoras» para promover el apoyo al emprendimiento femenino en las sociedades empobrecidas y eso supone que **el tipo de creativi-**

**dad de esas mujeres avanzadoras implica el desarrollo** de sus familias, las redes de su comunidad y la movilización cooperativa de todas sus capacidades y recursos. La movilidad creativa puede encontrar serios obstáculos si existen límites a la libertad de expresión, si las regulaciones desalientan o cuando en la sociedad no hay tolerancia ni ánimo de progreso.

La **movilidad creativa** depende, entre otros, de estos interrogantes:

- ¿Qué grado de emprendimiento tiene cada persona en cada posición dentro de nuestras organizaciones?
- ¿Qué capacidad de permanente creación de innovación tiene nuestra organización en su forma de hacer las cosas?
- ¿Está conectada nuestra organización con los talentos más emprendedores e innovadores?

### **Transorganizaciones**

- (k) La **movilidad funcional** consiste en la versatilidad para crear valor en distintos ámbitos, en la sinergia que aparece en las mezclas y en la creación transversal y transdisciplinar que trasciende fronteras. Cuando un sujeto o una organización están circunscritos a una única posición de manera que es difícil que realicen otra función que sería necesaria, la sociedad se anquilosa e inutiliza. La movilidad funcional suele hacer referencia a las distintas posiciones que una persona puede desempeñar en una misma organización. En términos más generales, la movilidad funcional supone que las personas y organizaciones están especializadas pero son versátiles. En realidad supone **pasar de organizaciones de puestos a organizaciones de equipos**: los equipos continuamente están buscando la forma que necesitan adoptar para realizar una tarea o resolver un problema. Eso requiere la movilidad funcional de todos los participantes. También es crucial que los sujetos y departamentos no se especialicen de modo que pierdan la visión general: **no se puede hacer algo de todo pero se debe tener todo en cuenta para hacer bien algo**. En un mundo cada vez más integrado, **cualquier tarea se malogra sin una visión transdisciplinar**. El mundo no se organiza en disciplinas o profesiones sino en problemas que requieren un saber integral alrededor de él. La transversalidad implica moverse atravesando fronteras del saber y creando equipos y redes colaborativas que asocien a la gente por encima de diferencias alrededor de cada reto. **Las lógicas mix necesitan principalmente de esta movilidad funcional** que hace que cada tradición o estética salga del enclaustramiento, las defensas o los aislamientos y genere espacios de cocreación y coculturalidad. Un fenómeno emergente de esta lógica es la mixculturalidad, consistente en la recreación de la cultura entre las distintas tradiciones presentes en una sociedad. Así, se hacen capaces de actualizar cada tradición o saber a la luz de los otros y de crear bienes comunes innovadores a los que cada uno haya contribuido con lo mejor de sí.

Se podría saber más sobre la **movilidad funcional** en nuestras organizaciones si exploramos las siguientes cuestiones:

- ¿Los distintos departamentos de nuestra organización están suficientemente conectados para hacer proyectos transversales?
- ¿Con qué organización muy diferente a la nuestra deberíamos colaborar para cocrear algo realmente innovador?
- ¿Nuestro personal realiza sus tareas concretas desde una visión integral de la organización y de la realidad?

### ¿Cómo sabe tu organización?

- (I) La **movilidad informacional** es la capacidad de consultar y participar en diversas fuentes de información o conocimiento, así como el ejercicio social de las inteligencias múltiples. La sociedad informacional consiste en la optimización continua de las formas de captar, tratar y aplicar el conocimiento. La movilidad es básica para ese modo de desarrollo, pues supone que las personas pueden buscar y hallar información en todas las fuentes. **La movilidad supone que las distintas fuentes del saber** —ciencia, arte, moral, experiencia, emociones, tradición, tecnología, espiritualidad, etcétera— **pueden ser libremente movilizadas** por las personas para crear conocimiento. Por ejemplo, se ha avanzado mucho en la movilización de la reflexión sobre los sentimientos para poder mejorar la inteligencia emocional en las organizaciones. La movilidad informacional se juega también en **el grado de transparencia que ofrecen los asuntos públicos y corporativos**. Pero la transparencia no es sólo dar datos. Como sostiene Elena Valderrábano, «la transparencia supone hacer la información no sólo accesible sino inteligente». Eso apela también a nuestras propias organizaciones. Obviamente, la libertad de prensa y pensamiento es crucial. La movilidad informacional también se refiere a la multiplicidad expresiva, al arte de actualizar y narrar la realidad.

Para conocer cómo dinamiza una organización la **movilidad informacional**, es bueno hacerse estas preguntas:

- ¿Su organización tiene un proceso de continua mejora de su forma de captar, tratar y aplicar conocimiento e información?
- ¿Su organización aprovecha el saber procedente de las múltiples inteligencias?
- ¿Qué fuentes ocultas de información sería muy importante liberar para desempeñar mejor la misión de su organización?

La movilidad comprensiva libera obstáculos para que el valor pueda darse, circular, compartirse y contribuir a mejoras. El Modelo de Valor se hace necesario cuando hay movilidades y lo que está claro es que nuestro mundo es móvil. Nuestras organizaciones deben moverse de las lógicas del poder a las dinámicas del valor.



## Todo con método

2.1	¿Tenemos método?	18
2.2	¿Por qué las ONG están tan atomizadas?	19
2.3	¿La organización puede convertirse en método a sí misma?	20
2.4	¿Qué método empleamos para pensar en su conjunto nuestras organizaciones?	20
2.5	Estrategias para el ayer	22
2.6	La innovación del Business Model	23
2.7	Rotamos a tres mil millones de imágenes por segundo	23
2.8	¿Perdemos a veces el foco de la misión?	24
2.9	¿Por qué necesitamos aplicar modelos de valor?	24
2.10	Una herramienta práctica pero pensada	26

Le ruego que haga este ejercicio. Seleccione uno de los servicios o problemas a los que se dedique su organización social. Recuerde cuál es el nombre del método que aplica. ¿Cuál es la publicación donde se puede leer ese método para poder replicarlo? ¿Ha sido testado por investigadores independientes? ¿Tiene indicadores para poder medirlo? ¿Cuál es la evolución de los resultados de su método en los últimos tres años? ¿Respondería aproximadamente lo mismo respecto al resto de proyectos que son centrales para su organización social?

La gran movilización y la enorme modernización que requiere nuestro mundo exigen un cambio más de las metodologías que de los contenidos. El principal problema de nuestra sociedad no procede de los contenidos. **En la sociedad informacional, el mayor desafío y también el principal problema reside en las capacidades para reflexionar, deliberar y poner en práctica los contenidos, es decir, en los métodos.** Los contextos se han diversificado y personalizado tanto que las personas necesitan sobre todo capacidades para guiarse en entornos singulares y cambiantes. Si carecemos de las metodologías y competencias adecuadas, no lograremos reducir los problemas ni sacar provecho del gran potencial de participación, comunicación y creatividad social que está multiplicándose por todo el planeta.

## **2.1 ¿Tenemos método?**

Al poner el foco en el sector de las organizaciones sociales, se percibe que faltan métodos para superar la exclusión. No se mide el impacto porque no hay métodos que medir o, aunque se practican, no se han formulado. **No es que no haya un método para medir sino que no hay un método que medir.** Ha crecido la conciencia de que es necesaria la medición del impacto. Organizaciones y profesionales enfrentan la necesidad de medir con gran incertidumbre, pues, se dice, es difícil establecer los indicadores de lo social. Y tiene que serlo obligatoriamente porque hay algo que se necesita previamente a los indicadores de impacto: métodos respecto a los cuales haya indicadores que poner. **Si tienes un método, tienes indicadores.** Si no encuentras indicadores, la causa más probable es el carecer de método. **A esa carencia de método se debe la enorme fragilidad de los resultados que se alcanzan.** ¿Hay métodos operativos para superar la prostitución, el sinhogarismo, el trabajo infantil, etcétera? Indudablemente existen dichos métodos, como es el caso de *Housing First* para que las personas sin techo superen su situación, el *método de doce pasos* para vencer el alcoholismo o el *método Techo* para la urbanización de asentamientos, pero no son suficientes ni la norma: en todo el sector social se hace sentir una grave carencia de método. Eso no significa que no se hagan cosas bien. Se hacen bien porque **frecuentemente el método subyace a una praxis que se ha ido fraguando a través de años** de experiencia, pero, al no explicitarla, es difícil reflexionarla, innovarla, medirla y, por supuesto, transmitirla. A veces se hace excesivo énfasis en el papel de la ideología para compensar nuestra ausencia de métodos. La principal ideología de una organización social debería ser buscar la mejor forma de resolver los problemas.

## 2.2 ¿Por qué las ONG están tan atomizadas?

Paul Carttar se preguntaba en la *Harvard Business Review* por qué no había suficientes organizaciones que crecieran más allá del ámbito local. Carttar se cuestionaba si el tamaño de las ONG existentes es suficiente para responder a los grandes problemas de nuestro tiempo. Él mismo respondía que no. Para eso remitía a un estudio que había realizado el autor para el Bridgespan Group. En dicha investigación, había estudiado doscientas mil ONG fundadas entre 1975 y 2008. Carttar quiso investigar cuántas habían crecido por encima de los cincuenta millones de dólares de facturación o ingresos. Solamente el 1 por ciento de las ONG había superado esa cifra. ¿Por qué solamente un 1 por ciento de estas organizaciones han podido crecer por encima de los cincuenta millones de ingresos? Tengamos como referencia que una organización mediana de ciento veinticinco trabajadores ingresa aproximadamente diez millones de dólares. **¿Por qué la atomización alcanza al 99 por ciento de las ONG?** Una solución que algunos aventurarían es que el pequeño tamaño de las organizaciones favorece la personalización y la adaptación al contexto local de la comunidad. El articulista, sin embargo, propone otra interpretación.

El autor argumenta que esto sucede porque **existe una carencia básica: no se sabe bien lo que se hace porque no se mide**. No hay pruebas que puedan resultar útiles y consistentes para poder analizar los resultados de nuestros programas sociales. En consecuencia, al final, tanto los directivos como los patrocinadores van a ciegas. No saben muy bien qué es lo que están haciendo. El resultado final es que no se evalúa o que se evalúa en relación con criterios muy débiles. O, sencillamente, se elevan anécdotas a la categoría de evaluaciones. Evaluar a partir del número de beneficiarios puede provocar que en una agencia se cuele un interés desordenado: hacer continuar a sus beneficiarios interminablemente en sus dependencias. Puede que eso llegue a caer en asistencialismo para no dejar de mantener y sumar beneficiarios, que es aquello por lo que van a valorar y apoyar su servicio los financiadores. **Como las organizaciones no pivotan suficientemente sobre métodos sino sobre identidades, resultan difíciles la cooperación y las fusiones de organizaciones**. Si se estuviera más centrado en métodos, resultaría más fácil establecer colaboración porque la discusión busca qué es lo que da mayor valor y no qué es lo que da mayor interés.

Es cierto que si los financiadores no apoyan por la eficacia de resultados sino por el nombre, la afinidad o el poder de las organizaciones, se desalienta en ellas el interés en innovar o desarrollar métodos. Entonces, no se financia innovación ni tampoco se incluye en la financiación la medición de resultados. También es cierto que, generalmente, ni siquiera la Administración Pública tiene capacidad ni método para hacer un análisis de coste-beneficio de sus propios proyectos ni de los que apoya, pero la carencia principal es que **no se mide porque no se sabe bien lo que se hace**. No se mide porque los enfoques y diseños no son suficientemente explícitos. De todos modos, si las organizaciones concentráramos más nuestro interés en los métodos, éstos tendrían mejor papel como criterio de valoración en la sociedad.

### **2.3 ¿La organización puede convertirse en método a sí misma?**

Nuestra respuesta a la pregunta que se hace Paul Carttar es, por tanto, que **hay una atomización tan acusada porque no hay métodos, de manera que cada entidad se convierte en método a sí misma**. Si no existe método visible, las personas a las que se pretende ayudar están perdidas y no se empoderan porque el poder está encriptado en la organización o en el personal que ayuda. Cuando no hay un método explicitado que conozcan los destinatarios, las personas no tienen orientación sobre el punto en que se encuentran en su desarrollo, ni saben cuál va a ser el camino. Desconocerán, por tanto, por qué están en una fase y no en otra y no sabrán las razones que las moverían de una a otra. Cuando no hay método, el sujeto no puede apropiarse de su propio itinerario sino que depende del juicio de otros; no puede controlar los mecanismos que lo van a llevar adelante. Cuando no se explicita el método, el poder está encriptado.

Por otro lado, generalmente, tampoco las administraciones públicas evalúan midiendo resultados sino sirviéndose de otros criterios. Coherentemente, los proyectos se ajustan a los resultados esperados de ellos. **Al ser un sector tan poco determinado por métodos objetivados, hay muy poca meritocracia**. En consecuencia, es un sector en el que el poder —organizacional o simbólico— es el principal criterio de selección y asignación. Eso favorece el clientelismo y realimenta un circuito perverso que no busca más método que el poder.

En consecuencia, efectivamente, el sector social se encuentra ante un desafío de crecimiento y de eficacia. Y el problema no es que no exista evaluación o medición o que no existan en general señales o pruebas del impacto. El problema de fondo del sector social —donde incluyo a cualquier tipo de agencia pública, privada o empresarial que intervenga en problemas sociales— es que no hay suficientes métodos formulados. Quizás **el problema principal es que incluso nos falta método para poder pensar nuestras organizaciones** en su conjunto.

### **2.4 ¿Qué método empleamos para pensar en su conjunto nuestras organizaciones?**

Hagámonos algunas preguntas iniciales sobre la necesidad que tengan sus organizaciones de un método para pensarse:

- ¿Necesitan sus organizaciones hacer esfuerzos para no perder el foco de su acción y no dispersarse?
- ¿Sienten que el entorno es muy cambiante y aparecen nuevos riesgos y oportunidades que hacen difícil funcionar con planes a largo plazo?

- ¿Sienten que necesitan hacer esfuerzos en evaluación pero es difícil hallar indicadores?
- ¿Tienen claro el método preciso que aplican para resolver problemas y atender necesidades?
- ¿Todo el personal que participa tiene una visión integral y sencilla de su organización?

Como nosotros, ustedes sentirán que progresivamente todo esto se plantea como un desafío crucial para poder cumplir la importante misión social que tenemos. Y, como nosotros, sentirán que **queremos repensar nuestras organizaciones desde la perspectiva del valor**. Pensar desde el valor supone respondernos las siguientes cuestiones: ¿qué es lo más característico y mejor que hace su organización?, ¿cómo lo logra hacer?, ¿con quién colabora para hacerlo?, ¿cómo supera las dificultades? Son algunas del pequeño grupo de preguntas claves que una organización debe responder para poder diseñarse y ajustarse continuamente.

Las organizaciones sociales, como cualquier otra entidad, necesitan herramientas cada vez más sofisticadas para poder guiarse en este mundo cambiante y complejo. Más aún cuando intervienen en una realidad tan oscura y problemática como la exclusión social y el sufrimiento. No bastan las buenas intenciones ni nos podemos guiar por el sentimentalismo. La larga crisis global de 2008 ha planteado a las organizaciones y los movimientos sociales la urgencia de mejorar sustantivamente sus formas de funcionar. Parte del problema reside en la propia calidad organizativa de las entidades sociales, en la inconsistencia o la inexistencia de métodos de intervención o incluso en la insuficiencia de los diagnósticos. **El alcance del desafío a las organizaciones sociales sólo se comprende si consideramos la escala y profundidad del problema social a que se enfrentan.**

Piense en cuáles son los principales riesgos que pueden amenazar a su organización. ¿Qué debería hacer? ¿Cuál es la forma más constructiva y sostenible de responder? Posiblemente responderá que se **necesita repensar la organización integralmente para poder actuar eficazmente**. Este método Archer para hacer modelos de valor quiere ayudar en esa dirección. Cuando los riesgos son estructurales, las respuestas deben ser integrales.

Los riesgos son tantos que es necesario hacer evolucionar la forma de concebir y pensar las organizaciones, pero no sólo los problemas, pues las nuevas oportunidades también requieren tener instrumentos organizativos mejores. Las entidades sociales cooperan cada vez más no sólo con organizaciones parecidas a ellas sino procedentes de otros sectores como la Administración Pública, la educación, las empresas, centros científicos, medios de comunicación e iniciativas culturales, religiones, redes sociales, barrios, etcétera. **Para poder formar partenariados o nuevos formatos mixtos es preciso tener muy claro qué valor específico aporta** su organización social y en qué condiciones.

## **2.5 Estrategias para el ayer**

Antes, las organizaciones buscaban diseñar estrategias que les permitieran navegar durante años, pero la experiencia de los últimos años nos dice que los entornos son tan cambiantes que esas estrategias fácilmente quedan obsoletas. Cuando se hacen largas y pesadas estrategias, las organizaciones más bien caen en un ejercicio de voluntarismo del que pronto deben desengañarse. **Con cada vez mayor frecuencia se aprueban a finales de año planes estratégicos que antes de que llegue la primavera ya no sirven**, porque el contexto de oportunidades y riesgos ha variado. Las organizaciones ya no podemos aplicar mecánicamente planes estratégicos como si fuéramos trenes en una vía fija, porque la realidad es tan móvil que nos hará descarrilar. Por este motivo, **los planes y estrategias han visto cómo se acortan sus plazos de aplicación**: antes estaban pensados para una época —ocho o diez años—, luego pasaron a ser revisados cada cuatro años y su esperanza de vida se ha ido reduciendo hasta que actualmente los planes se van aprobando y revisando anualmente. **Para tratar de buscar modos más adaptables, se realizan flexiplanes**: se establecen unas pautas de navegación, pero se impone estar constantemente atento a señales de peligros u oportunidades que hagan necesario variar el rumbo. Pero ni eso basta: no es suficiente con flexibilizar los planes y estrategias tal como se entendían antes. El contexto no es sólo cambiante sino que el cambio es el contexto. Nuestra vida ya no cambia sino que el cambio es nuestra vida.

Estamos en un mundo en el que cada vez más actores están en una dinámica de salir al encuentro de los otros para fijar alianzas, para crear redes, para fusionarse, para ofrecer oportunidades y también para tratar de implantarse allí donde antes no estaban presentes. No es un mundo de agencias estables sino que las propias organizaciones cambian sus formas para adaptarse a cada nuevo desafío. Algunos sectores más tradicionales como la Administración Pública o la educación permanecen todavía algo separados de estas dinámicas, pero incluso en ese tipo de entidades se comienza a sentir con fuerza la vorágine de la movilidad organizacional. Cualquier escuela de cualquier barrio sentirá la necesidad de captar más y mejores solicitudes de alumnos que deseen estudiar en su centro, la colaboración con organizaciones valiosas del entorno que puedan aportarle valor, de asociaciones con negocios o iniciativas en las que sus estudiantes puedan aprender, la cooperación con otros centros educativos formales o no formales o su contribución al bienestar de las familias y la comunidad. **Cualquier organización en la actualidad tiene la urgencia de plantearse cómo crea mejor valor.**

Si esos cambios se notan en las partes integradas de la sociedad, las organizaciones que trabajamos en sus zonas más periféricas y excluidas sentimos aún con mayor fuerza el gran movimiento de la época. Quizás la dependencia de la Administración Pública hace de contrapeso y crea sensación de menor movilidad, pero **las personas y enclaves a los que servimos las organizaciones sociales han visto multiplicado el riesgo social exponencialmente**. Es evidente, por ejemplo, en el fenómeno de los sintecho, situación en la que cada vez es más probable que cualquier persona de cualquier estatus pueda caer. **¿Cómo poder planificar estratégicamente en entornos tan vulnerables y cambiantes?**

## 2.6 La innovación del *Business Model*

Los intercambios que progresivamente se multiplican en las redes de nuestra sociedad y la acelerada globalización de actores, recursos y problemas nos llevan a tener que contar con **herramientas organizativas que sean capaces de funcionar en ese contexto variable**. Las estrategias tienen que depender de un instrumento de nivel mayor que permita pensar las organizaciones de modo integral, sintético y dinámico. Esa herramienta es el Modelo de Valor.

Tras la crisis de los años setenta, las empresas fueron las que comenzaron a sentir con mayor virulencia las contorsiones de un sistema que estaba transitando de una economía industrial a otra informacional. Las incertidumbres eran tantas que los mapas que hasta entonces se habían trazado las organizaciones quedaron obsoletos. Algunas organizaciones siguieron usando los viejos instrumentos de navegación y terminaron desapareciendo. Otras comenzaron a guiar su comportamiento colectivo a través de una idea distinta: **no se trata de orientarse mediante un plano rígido que diga lo que se va a hacer en cada momento del futuro sino mediante una especie de brújula** en la que se señale la misión o el norte de lo que se busca y la forma característica de crear valor en esa organización. No se necesitaba tanto una prescripción detallada sino mantener la mirada en el punto de horizonte al que se quería llegar y saber cuáles eran los valores principales con los que la organización contaba para llegar allí. El resto tendría que adaptarse al camino, es decir, que las organizaciones dejaron de vivir en terrenos planos y previsibles de caminos trillados y tuvieron que lanzarse por un terreno incierto y cambiante.

Trazar una ruta fija es temerario, más bien se necesita tener muy claro el destino al que se quiere llegar y cuáles son tus mejores valores para alcanzarlo. El resto de la organización tenía que estar en función de esa misión y reforzar el modo de crear valor. **Cada organización tenía su modelo para crear valor en su propio asunto o *business***. El *Business Model* es el para qué y cómo crea valor una organización. Desarrollado sobre todo en el ámbito de las organizaciones empresariales, sus circunstancias se aplican a cualquier tipo de organización. Creemos que el *Business Model* o Modelo de Valor es **especialmente necesario entre las organizaciones sociales ya que actúan en campos especialmente inciertos, arriesgados y extremadamente desafiantes como el de la exclusión, la destrucción medioambiental, el valor cultural o los vínculos**.

## 2.7 Rotamos a tres mil millones de imágenes por segundo

Cada segundo, la mitad de los habitantes del planeta consulta o envía una imagen por Internet. Ya sólo este indicador nos hace imaginar cómo la conversación global se hace cada vez más densa. Nuestro mundo se hace cada vez más complejo. Una fuente de esa complejidad es la mayor interacción entre todo tipo de organizaciones. Organizaciones de muy distintos tipos colaboran juntas en amplias redes o estableciendo nuevos formatos. Otra fuente de la comple-

jididad es la diversidad. La diversidad individual y grupal no sólo tiene cada vez mayores derechos para desarrollarse en amplias regiones del mundo sino que se puede expresar y comunicar cada vez más con todo el resto del planeta. La complejidad aumenta la incertidumbre porque los contextos son aceleradamente cambiantes y cada individuo tiene más libertad. También produce dispersión y las organizaciones corremos el riesgo de desenfocarnos.

### 2.8 ¿Perdemos a veces el foco de la misión?

En ese contexto cambiante y expansivo es fácil que las organizaciones se colapsen o se pierdan. Por eso tienen que ser conscientes de qué es esencial en su misión y modo de hacer las cosas. Si las entidades tienen claro cómo crean valor y para qué, no desenfocarán sus metas. **Es fácil desenfocarse cuando la supervivencia de las organizaciones lleva a hacer de todo o a salirse del área en que debía estar especializada.** Cuando la organización se dispersa, es momento de parar, volver a comprender cuál es la misión, qué es lo que se quiere o sabe hacer bien y reenfocar el conjunto de la actividad hacia ahí. Hay que tener todo en cuenta para hacer algo, pero no se puede hacer de todo. **Cuando una organización se dispersa, diluye su misión,** no genera innovación y despista a su personal, a sus clientes y a sus beneficiarios. Por el contrario, cuando la organización se gobierna por un Modelo de Valor, es capaz de aprovechar todo el potencial de las nuevas relaciones y oportunidades y continuará desarrollando sus competencias características y distintivas. **Concebir y gobernar una organización enfocándonos en el valor la hace más eficaz, necesaria y sostenible.**

Trabajar desde la perspectiva del valor exige un conocimiento holístico de toda la organización y su ecosistema. Es una visión superior a la de las tácticas, los planes o las estrategias. Es necesaria una **herramienta capaz de mostrar con simplicidad las relaciones** entre los factores principales. También es preciso que permita analizar de modo sintético cómo actúan todos los factores integradamente en la organización. Ese instrumento se refiere al **análisis del máximo nivel de la organización.** No ve la organización como algo estático sino que refleja cómo se mueve para cumplir su misión, cómo resuelve dinámicamente su asunto o negocio. Por eso esa herramienta para mirar sistémicamente toda una organización ha recibido el nombre de Modelo de Negocio o *Business Model*. A nuestro juicio, es más preciso denominar «Modelo de Valor» o «*Value Model*» a la herramienta, pues funciona esencialmente desde la lógica del valor. **Responde a una pregunta esencial: ¿cómo crea valor una organización?**

### 2.9 ¿Por qué necesitamos aplicar modelos de valor?

Hay **tres razones muy prácticas** que demandan cada vez más a las entidades sociales el análisis de alto nivel que ofrece el *Business Model* para describir, evaluar o diseñar organizaciones, redes o programas:

- (a) Las organizaciones tienen que afrontar problemas más complejos en los que **los asuntos tienen que ver cada vez más con todo**. Exige una revisión constante del modelo para que la creación de valor se dirija a una meta focalizada que no disperse ese valor. Con frecuencia, en trabajo social y en educación, la misión se llega a ampliar hasta tratar de abarcar todo el planeta como problema. Y ciertamente somos conscientes de que nuestra acción local incide globalmente. Tenemos que actuar globalmente, pero no debemos actuar dispersamente: el foco de la distracción no permite el desarrollo de competencias específicas y, al no poder responder a todo el conjunto a la vez, genera confusión y frustración. Las organizaciones no pueden actuar sobre el mismo problema del mundo si no es a través de un foco concreto: **cuanto mayor sea el problema al que una organización quiera dirigirse, más específico deberá ser el punto en el que incidir**. Tomando la metáfora de una orquesta, toda la organización debe ser afinada con precisión para que pueda tocar la partitura concreta que se ha propuesto.
- (b) **El ecosistema de relaciones de cada organización ha cambiado drásticamente**. No sólo se amplía el número y tipo de actores con los que se relaciona sino que las demandas de personalización los singulariza cada vez más. Además, el propio modo de relación con todos los actores se está transformando. Quizás su máxima expresión es lo que los profesores Don Tapscott y Anthony Williams han denominado «wikinómia». Inspirada en el método que sigue Wikipedia para elaborar su enciclopedia, la wikinómia es la producción colaborativa realizada por multitudes de entidades, grupos e individuos. **Las lógicas wikinómicas reclaman mayor participación, abren mayores campos potenciales de colaboración y animan a construir múltiples redes simultáneas y más flexibles**. Todo ello necesita de un conocimiento de alto nivel de la organización capaz de pensar el ecosistema relacional de la organización, las contribuciones de los actores en la creación de valor y el valor añadido que se les puede devolver a cambio. Por tanto, debe cuidar muy especialmente el mapa y la dinámica de sus relaciones. Es imprescindible poder tener una visión de alto nivel de cada organización con la que se colabora: a qué se dedica y cómo crea su valor. El Modelo de Valor no sólo permite tener una visión de la propia organización sino que hace más fácil hacerse una idea sintética y operativa de un amplio arco de entidades. Eso permite la complementariedad, la singularización, la cooperación y la invención de formatos mixtos que no lleven a perder la identidad de cada parte.
- (c) **No basta con hacer algo bueno sino que hay que buscar cómo se puede crear el mayor valor**. En un mundo cada vez más poblado de organizaciones, en el que la oferta se multiplica exponencialmente y se hace más diversa, es preciso tener un perfil organizacional nítido y consciente de cuál es el mejor valor que se puede aportar. La utilidad principal del *Business Model* es indicar a una organización «cómo crear valor para cumplir una misión». Crear el mayor valor posible requiere conocer cuál es el *core* o núcleo de una organización. El *core* es la esencia de competencias que son específicas de una organización: aquéllas que son características suyas, un talento distintivo, una ventaja com-

parativa con otras organizaciones; su valor singular, lo que mejor puede hacer dadas las características de la gente que participa, las circunstancias que ha vivido, las necesidades a que tiene interés responder, sus preocupaciones o el modo especial como quieren funcionar como grupo.

## **2.10 Una herramienta práctica pero pensada**

Por esas razones, hemos creado un método de *Business Model* para agencias no lucrativas, especialmente para organizaciones sociales y educativas. Diversos autores han hecho contribuciones muy valiosas los últimos años y queremos unirnos a los esfuerzos de destacados académicos como Osterwalder y Pigneur (2005, 2010, 2013), Casadesus-Masanell, Ramón y Ricart (2010, 2011, 2012, 2013) y Chesbrough (2002, 2007, 2010) para hallar métodos capaces de aplicar eficazmente la metodología del BM a las organizaciones sociales no lucrativas. El trabajo social se está moviendo en un nuevo contexto que demanda un nuevo paradigma y nuevas herramientas para la organización comunitaria. El Modelo de Valor es una de esas potentes herramientas. **Es un instrumento útil para hacer frente a los cambios organizacionales y el emprendimiento en el sector no lucrativo.** El antiguo paradigma de la corporación está siendo superado hacia un nuevo escenario. Los marcos de *management* —en mercados, sociedad civil y Administración Pública— están siendo transformados por un mundo global más complejo y flexible. El método BM, entre otras innovaciones, ha sido concebido para conducir el rediseño de alto nivel de las organizaciones, redes o programas.

En esta propuesta, queremos **satisfacer a quienes buscan un manual práctico** para aplicar un Modelo de Valor y también queremos asentararlo con solidez académica. La innovación de *management* basada en métodos de *Business Model* no ha sido incluida todavía en la literatura académica del trabajo social y apenas incipientemente en aquella que trata sobre las organizaciones no lucrativas. Esta carencia sucede porque el Modelo de Valor es un método emergente que todavía está siendo desarrollado a comienzos del siglo XXI. Otra razón es la necesaria adaptación de esta herramienta metodológica al contexto de las organizaciones no lucrativas. Salvo pocas excepciones, los métodos BM han sido usados primariamente para analizar organizaciones económicas. Hemos experimentado que **las transformaciones sostenibles son posibles cuando se establece un nuevo pensamiento sólido.** El nivel reflexivo de nuestra acción y política social aún necesita mucha mayor hondura y desarrollo y, conscientes de esa urgencia, queremos hacer nuestra contribución.

## Desarrollo del Modelo de Valor

3.1	Nuevas épocas piden nuevos métodos	28
3.2	El mundo tripartito	28
3.3	Drucker origina la idea de <i>Business Model</i> con tres principios	29
3.4	Intentando mirar cada organización de forma más integral	30
3.5	Uno de los primeros trabajos sobre <i>Business Model</i> fue en el mundo de la educación	31
3.6	El sistema de organizaciones se quiebra	32
3.7	Definición de Modelo de Valor	35
3.8	Avanzar en el aprendizaje entre distintos sectores	36
3.9	Dibujar polígonos no es sumar líneas sino cambiar formas	36
3.10	¿Somos organizaciones híbridas?	37
3.11	Escasa presencia del Modelo de Valor en el sector social	38
3.12	Las organizaciones sociales necesitan urgentemente modelos de valor	40
3.13	El Modelo de Valor es una herramienta analítica para entornos de cambio rápido	41
3.14	¿Para qué un Modelo de Valor (MV)?	42
3.15	¿A qué se puede aplicar un MV?	43
3.16	¿Qué clase de objeto es un MV?	44
3.17	En definitiva, ¿qué se puede hacer con un MV?	45

Revisar cómo se originó y fue formándose la idea de Modelo de Valor no es un mero ejercicio de erudición sino que nos muestra claves muy importantes sobre lo que se está jugando en el fondo del asunto.

### **3.1 Nuevas épocas piden nuevos métodos**

El Modelo de Valor refleja las transformaciones del contexto y a la vez es respuesta al mismo. Cada vez está más consolidada la visión de que la modernidad ha comenzado una nueva fase. La postmodernidad finalizó en la profunda crisis de los años setenta. Desde los ochenta, las nuevas condiciones sociológicas han impulsado un nuevo periodo de modernidad (Inglehart, 1977; Giddens, 1990; Lash, 1990; Bauman, 1991; Hage y Powers, 1992; Beck, 1992). Se han dado diferentes nombres a esta nueva fase de la Edad Moderna. Quizás la expresión **infomodernidad (i-Mod)** describe la relevancia del componente más importante de este periodo: **la centralidad de la sabiduría, la información, el conocimiento y la informática, que se sintetizan como WIKI**, por sus siglas en inglés: *Wisdom, Information, Knowledge e Informatics* (Brzezinski, 1970; Touraine, 1971; Bell, 1973; Martin, 1978; Toffler, 1980; Van Dijk, 1991; Hiltz y Turoff, 1993; Stehr, 1994; Castells, 1996; Wellman, 1999; Matelart, 2000; Fuchs, 2008).

**La infomodernidad está dando nueva forma a cada organización** en virtud de las fuerzas de globalización (Robertson, 1992; Archibugi y Held, 1995), *networking* (Benkler, 2007; Miller, 2010), movilidad comprensiva (Maffesoli, 1997; Urry, 1997; Carr, 2010), ecología compleja (Morin, 1994; Johansen, 2007), flexibilidad (Sennet, 1998; Bauman, 2000), reflexividad (Giddens, 1991), informacionalismo, riesgo y participación (Daly y Cobb, 1994; Díaz-Salazar, 2002; Tapscott y Williams, 2006; Fishkin, 2011). Estos conductores estructurales (*structural drivers*) están creando un nuevo contexto que demanda un nuevo paradigma para las organizaciones y nuevas técnicas para su diseño. **El paradigma de las viejas corporaciones está exhausto**. Rino Patti, de la Universidad Southern California, escribió en 2008 una reflexión profunda sobre trabajo social que concluyó que «parecía que está languideciendo el progreso hacia una presencia histórica de la gestión del trabajo social tanto en el mundo académico como en el campo de la práctica» (Patti, 2008: 8). Sin embargo, lo que decae es simplemente el viejo paradigma corporatista. Está emergiendo un nuevo enfoque.

### **3.2 El mundo tripartito**

El modelo organizacional construido a mitad del pasado siglo creó una cultura rígida. **Tras la Segunda Guerra Mundial, la reconstrucción de las sociedades reclamó instituciones grandes y fuertes**. Por un lado, los aliados no invadidos habían constituido grandes compañías para resistir y ganar la guerra. Hizo posible un gran keynesianismo militar, fundamental para la superación de la Gran Depresión de 1929. Por otro lado, para

asegurar la paz, se consideró esencial la reconstrucción de las sociedades destruidas, tanto las ganadoras como las perdedoras. Se generó un nuevo modelo de sociedad consistente en corporaciones fuertes y un modelo cuatripartito: Administración Pública, empresas lucrativas, sindicatos y sociedad civil no lucrativa, pero **fue especialmente el tripartismo —Administración Pública, empresas y sindicatos— el factor que creó y gobernó el nuevo contrato social** para el mundo que nació en la posguerra. Algunas de esas instituciones —partidos políticos y sindicatos obreros— carecían del suficiente soporte de afiliados y no practicaban una gobernanza participativa, pero **el imperativo de evitar el vacío político** se impuso para impedir apelar de nuevo al totalitarismo, al belicismo o aumentar la atracción del polo comunista que regía al otro lado del Telón de Acero. Era una sociedad neocorporatista.

Pero **el corporatismo era rígido, insostenible y, finalmente, dividía al conjunto de la sociedad**. El modelo corporatista (Olavi, 1979; Cawson, 1985; Scholten, 1987; Williamson, 1989) fue una sociedad orgánica compuesta por subsistemas intensamente especializados y funcionales (económico, político, social, cultural, religioso, etcétera). Cada uno de esos subsistemas estaba dominado por un cuerpo de instituciones también especializadas. Cada uno de esos cuerpos institucionales especializados tenía el monopolio de competencias en su subsistema. La relación entre subsistemas estaba regulado por reglas estrictas de autonomía y división funcional del trabajo societal. La actual configuración del Estado de Bienestar, el concepto de ONG, no lucratismo, mercado o multinacional son frutos del neocorporatismo. **El corporatismo se basa en la estabilidad**, la fuerza y el desarrollo de las organizaciones, razón por la que dentro de cada organización había una división funcional similar de departamentos y competencias. Finalmente, el orden mundial se parecía al supuestamente estable y estático orden de la naturaleza. El reino de las especies era el reino de las organizaciones y éstas estaban sujetas a una muy lenta evolución de las mejor adaptadas funcionalmente a su subsistema.

### 3.3 Drucker origina la idea de *Business Model* con tres principios

Pero en los años sesenta, *Times were changin*. **Un pequeño grupo de pioneros dedicados al management comenzó a pensar en un camino diferente**. Peter Drucker fue el visionario del futuro de las organizaciones. *The Economist* lo llamó «el mayor pensador que la teoría del management ha producido». Drucker predijo la insostenibilidad de las organizaciones corporatistas. **La sociedad cambiante no necesitaba organizaciones basadas en reglas y obsesionadas por sus intereses sino agencias centradas en su misión y enfocadas en el cliente**. Drucker reconoció una misión más amplia para las organizaciones económicas, no sólo centrada en los beneficios lucrativos. Su descripción de la emergencia del papel dinámico del management partía de un principio: **«Los negocios no pueden ser definidos o explicados en términos de beneficios»** (Drucker, 1954: 35). Ése es el primer principio de Drucker, «la falacia del objetivo único: gestionar un negocio es equilibrar una variedad de necesidades y metas»

(Drucker, 1954: 62).<sup>1</sup> El principio dominante de la maximización de beneficios fue invalidado por Drucker.

Por esa razón, las organizaciones tenían que ser gestionadas desde un enfoque de misión. Las agencias debían superar su autosuficiencia y abrirse a los otros. Ése es el segundo principio de Drucker: «Es el cliente quien determina lo que es un negocio (...) El cliente es el fundamento de un negocio y lo mantiene vivo» (Drucker, 1954: 37).<sup>2</sup> **Se invalidó la estrecha visión de las agencias corporatistas centradas de forma estrecha o unilineal en su propio interés.** Era necesaria una comprensión más amplia e integral del *management* y de las organizaciones.

Peter Drucker invitó a ampliar la idea que se tenía sobre cada organización. Si cada agencia quería cumplir su misión, tenía que fundamentarse sobre su esencia. Ése es el tercer principio de Drucker: «La primera responsabilidad del *management* de máximo nivel es preguntarse “¿Qué es nuestro negocio?”» (Drucker 1954: 50). Drucker indicó tres preguntas centrales para construir cualquier negocio con éxito: **«¿Quién es el cliente? ¿Qué es valioso para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio?»** (Drucker, 1954: 52).

Estos escritos de Drucker son el origen formal de la idea de *Business Model*, pero serían necesarios treinta años más para llegar a una formulación práctica. Poco a poco, el mundo neocorporatista fue poniendo de manifiesto sus problemas para alcanzar un desarrollo social sostenible. Simplemente, el neocorporatismo estaba vinculado a la lógica industrial de desarrollo y el industrialismo estaba llegando a su fin.

En los años cincuenta, **Peter Ferdinand Drucker abrió una amplia ventana a la transformación de nuestro mundo organizacional**, pero en esa época, la caja de herramientas de los *managers* todavía no estaba suficientemente desarrollada. Varios pensadores continuaron la reflexión sobre *management* y proporcionaron conceptos nuevos incipientes.

### 3.4 Intentando mirar cada organización de forma más integral

Alfred D. Chandler, en su libro de 1962 *Strategy and Structure*, trató de distinguir tres niveles de *management*: estructura, estrategia y tácticas. La disciplina de la estrategia estaba muy bien establecida, con una fuerte tradición académica. Sería difícil la asunción en la misma de una idea como BM, llamado a estar por encima de la idea de estrategia. De hecho, todavía hoy BM no está suficientemente reconocido en los principales manuales de *management*.

- 
1. «Es precisamente porque el teorema tradicional de la maximalización de beneficios no puede dar cuenta de ninguna de esas preguntas —deja vacías todas ellas— por lo que debe ser descartado» (Drucker, 1954: 63).
  2. «Cuando al empresario medio se le pregunta qué es un negocio, casi siempre responde “Se trata de una organización para hacer beneficios”. Y el economista medio está próximo a dar la misma respuesta. Pero esta respuesta no es únicamente falsa: es irrelevante (...) El beneficio no es la explicación, causa ni razón del comportamiento en los negocios ni de las decisiones en los negocios sino el test de su validez (...) Sólo hay una definición válida sobre los negocios: crear un cliente» (Drucker, 1954: 35-37).

Chandler pensaba que las decisiones tácticas se aplicaban a las lógicas del día a día mientras que la estrategia era una idea de largo plazo.<sup>3</sup> Por encima de la estrategia estaba la categoría de «estructura»: «La estructura puede ser definida como el diseño de la organización a través del cual se administra la empresa» (Chandler, 1962). Esta estructura de Chandler es una idea muy próxima a la de *Business Model*.

Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom (2002) han observado que en 1965 H. Igor Ansoff, basado en la idea de estructura de Alfred Chandler, concibió la categoría *Corporate Strategy*. Él quería «alinearse con la compañía con las oportunidades y amenazas planteadas por su entorno» (Chesbrough y Rosenbloom, 2002: 530). Seis años después, en 1971, Kenneth R. Andrews, profesor de la Universidad de Harvard, siguió el mismo camino y publicó un libro titulado *The concept of Corporate Strategy*. En su prefacio, Andrews avanzó que **era necesaria una categoría para pensar el nivel más alto de las organizaciones**: «La más alta función de un ejecutivo es liderar el proceso continuo que da forma a la naturaleza de una organización, determina, revisa y alcanza sus propósitos» (Andrews, 1971: V). Distinguió entre *Corporate Strategy* y *Business Strategy*: «En cualquier organización de todo tamaño o diversidad, la “estrategia corporativa” usualmente se aplica al conjunto de la empresa, mientras que la “estrategia de negocio” es menos integral, define la selección del producto o servicio y el mercado de los propósitos individuales dentro de la compañía» (Andrews, 1971: 13). Andrews resaltaba la **necesidad de un nivel estructural e integral de análisis**.

La llamada de Drucker a reflexionar «el qué» y el «a quién» de cada negocio fue ampliado y Andrews pedía que la organización fuera pensada como un todo. En consecuencia, «la estrategia corporativa es el patrón de decisiones que en una compañía determina y revela sus objetivos, propósitos y metas; produce las principales políticas y planes para alcanzar dichas metas; define el rango de negocios que la compañía tiene que perseguir, el tipo de organización económica o humana que es o intenta ser, y define la naturaleza de la contribución económica y no económica que trata de hacer a sus socios, empleados, consumidores y comunidades» (Andrews, 1971: 13). Ese concepto de *Corporate Strategy* invitaba a un análisis integral del rediseño organizacional.

### 3.5 Uno de los primeros trabajos sobre *Business Model* fue en el mundo de la educación

De acuerdo con Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), el concepto BM habría aparecido por primera vez en 1957, en un artículo de Bellman y Clark titulado «*Construction of business game*». Curiosamente, una de las menciones más tempranas de la expresión «*Business Model*» no fue respecto a una empresa sino a una agencia educativa. En 1960, Gardner M. Jo-

---

3. «La estrategia puede ser definida como la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas» (Chandler, 1962: 13).

nes, profesor en el College of Business and Public Service de la Universidad Estatal de Michigan, publicó un artículo en el *Journal Accounting Review* titulado «*Educators, Electrons and Business Model: a problem in synthesis*».

Jones estaba investigando sobre electrónica, negocios y agencias educativas y concluyó que en la relación entre esos tres componentes se estaba «tratando con un modelo de negocio limitante» (Jones, 1960: 626). En su opinión, ya en 1960, «todo el conjunto de nuestro sistema de hacer negocios, el sistema de vida en sí mismo, así como los métodos y contenidos educativos están preparados para dar un cambio» (Jones, 1960: 619). Por tanto, una de las primeras reflexiones sobre el modelo de negocio fue escrita acerca de agencias educativas. Ese BM de Jones tenía el tipo de aproximación holística que Andrews iba a explicar quince años después en referencia a la *Corporate Strategy*. Si **el origen de la categoría tuvo lugar también en el campo educacional y no lucrativo**, no es extraño que hoy en día queramos aplicar las herramientas de BM a las organizaciones sociales. La búsqueda progresiva de valor es la raíz de cualquier *Business Model*.

### 3.6 El sistema de organizaciones se quiebra

Pero, a pesar de las nuevas perspectivas de Drucker y esas otras contribuciones, el paradigma organizacional permaneció inalterado. Al no haberse transformado, **la dura crisis de los años setenta quebró traumáticamente miles de organizaciones**. Fue una crisis económica pero también cultural, social, política y religiosa. **El corporatismo volcó y arrastró consigo a la sociedad industrial**.

Un nuevo modo de desarrollo fue emergiendo poco a poco, basado en los factores WIKI (*Wisdom, Information, Knowledge e Informatics*). Todo tipo de organizaciones trató de cambiar para hacer frente a las nuevas condiciones. **Los conflictos y las divisiones entre los distintos tipos de agencias se intensificaron en profundas dualidades**: lucrativo versus no lucrativo, privado versus público, local versus transnacional, liberal versus comunitario, flexible versus rígido, etcétera. Las ideologías de derecha e izquierda, neoliberales y socialistas luchaban para determinar la dirección del paradigma organizacional. Por un lado, la incertidumbre causaba actitudes creativas de resistencia y defensa, pero, por otro, también una nostalgia destructiva. Más allá, una aproximación ultraliberal trataba de tomar ventaja del nuevo contexto organizacional en el cual las reglas no habían sido creadas todavía. Todas esas divisiones no hicieron sino exacerbar los problemas y conducir a las organizaciones hacia callejones sin salida y el colapso. Las reconversiones industriales fueron dramáticas y **gran parte del tejido de organizaciones comunitarias y sociales cayó arrastrado** por esa quiebra del modelo corporativo y la crisis ideológica.

La obsolescencia del modelo corporatista de organización condujo a la desaparición de la mayor parte del tejido y a una transformación traumática en el caso de las organizaciones

más dinámicas. **Se aplicaron durísimos procesos de reingeniería organizacional** en la mayoría de las grandes compañías y muchas fueron segmentadas en una red de nuevas empresas interconectadas. **Las agencias no lucrativas fueron transformadas por un nuevo enfoque que sintetiza bien la idea de tercer sector**, más colaborativo con lo público y las organizaciones lucrativas, pero la influencia del modelo decadente corporatista continuó en el sistema organizacional y lastró a algunas de las principales organizaciones sociales, resistentes al cambio de modelo y métodos. Poco a poco, la infomodernidad fue abriéndose paso y emergió un nuevo contexto. En ese contexto, se necesitaba otra racionalidad organizacional.

La vieja intuición de Drucker floreció por fin tras el largo invierno del corporatismo. Las empresas y las agencias pioneras estaban buscando mejores vías para hacer negocios y se preguntaban a sí mismas sobre su propia ventaja competitiva distintiva. **El desafío reclamaba no sólo una adaptación sino una profunda transformación del «What»** de las agencias enteras: «¿Qué es tu negocio?». El dinamismo del mercado empujaba a las compañías a reinventarse a sí mismas.

### La solución es enfocar al todo

Previamente a su presencia en la arena académica, el BM fue diseñado y probado por consultores y usado por periodistas para analizar las compañías nuevas o reinventadas. **La idea Business Model fue antes una práctica que una idea académica.** Si se revisa la literatura especializada, se puede hallar un largo discurso periodístico sobre ello. Especialmente, el BM está vinculado a las compañías más dinámicas que estaban iniciando los negocios basados en lo digital.

**La ventaja competitiva y las competencias nucleares (Competitive Advantage y Core Competences) fueron los primeros componentes** para construir la idea de modelo de negocio. La emergencia del BM como metodología de diseño organizacional comenzó en 1985. *Competitive Advantage*, libro escrito por Michael Porter, enfocó el centro del diseño empresarial en la búsqueda de sus competencias nucleares. **Business Model comenzó a ser una expresión frecuente** referida a nuevas fórmulas empresariales. A comienzos de los años noventa, BM era ya un término popular en economía. Distintos artículos analizaban el BM de Tandem Computer Corp. (Waurzynick, 1994), Apple (Botty, 1995) o TELCO (Rosenberg, 1995). Scott McNealy, CEO (Chief Executive Officer o director ejecutivo) de Sun Microsystem Inc., escribió en 1995 el artículo «A Winning Business Model for the 90s». Él pensaba que «las compañías que triunfen en los próximos años serán aquéllas que desafíen y superen el saber tradicional no propiamente en la conveniencia de hacer negocios sino en los fundamentos de lo que es un negocio. **Es evidente que el modelo de negocio tradicional (...) ya no funciona de ninguna manera**» (McNealy, 1995: 4).

Las viejas empresas supervivientes estaban siendo rediseñadas, mientras los nuevos negocios levantaban ya el vuelo ante todo el público. Esos cambios no fueron sólo maquillaje o

meros ajustes sino **una nueva metodología para pensar el negocio completo**. Don Gooding (1996), Rob Rodin (1996) o Barbara Love (1996) dijeron que era necesaria una nueva comprensión del BM de las empresas y Hailey McKeefry sostuvo que «el éxito en Internet requería nuevos Modelos de Negocio» (1996). No cambiaban la materia ni los canales en que se hacía negocio sino el propio modo de concebir los negocios. **El desarrollo organizacional tenía que ser más integral o fallaría: «La solución es enfocar al todo»** (Pascale, Milleman y Gioja, 1997).

### Cambiar cómo cambiar

El pensamiento más perspicaz sobre negocios descubrió la poderosa idea de BM y la economía más dinámica avanzaba gracias a su exitosa aplicación. Mientras, el pensamiento estratégico clásico persistía en su propia reflexión sobre *management* estratégico. Ni siquiera en 2015 el *Management Handbook de la American Management Association* incluía el término de *Business Model*, pero la idea de Corporate Strategy ha calado (Mintzberg, Lampel, Quinn y Ghoshal, 1991) y el mundo académico ya es consciente de la necesidad de mejorar la aproximación basada en la estrategia. En esa línea, Ian Wilson (1994), tituló expresivamente un artículo publicado por *Long Range Planning*, «*Strategic Planning isn't Dead – It Changed*» (Wilson, 1994). Conjuntamente con la aceptación de la *ventaja competitiva* de Porter, la reflexión académica ha enfocado su atención sobre las competencias nucleares (*Core Competences*)<sup>4</sup> (Tampoe, 1994; Baker, James y Nichols, 1994). Scott McNealy asumió ambas categorías en su reflexión sobre BM: «**El primer escalón es preguntar una cuestión muy difícil: ¿En qué es realmente buena esta compañía?** ¿Qué tecnología, recurso o capacidad proporciona a la compañía una auténtica ventaja competitiva? La respuesta a esta cuestión es la competencia nuclear [*core*] de la compañía» (McNealy, 1995: 5).

En 1996, BM fue formalmente conceptualizado. Adrian J. Slywotzky, un influyente consultor, construyó la siguiente definición de BM: «La totalidad de cómo una compañía selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas (o respuestas), define las tareas que realizará por sí misma y aquéllas que externalizará, configura sus recursos, acude al mercado, crea utilidad para los clientes y obtiene beneficios. Es el sistema entero para dar utilidades a los clientes y ganar un beneficio de esa actividad» (Slywotzky, 1996).

A lo largo de estas tempranas reflexiones, la sinergia (Mulqueen, 1997) o la flexibilidad<sup>5</sup> (Volberda, 1997:164) aparecieron como otras características de la metodología del BM. Quizás fueron Pascale, Milleman y Gioja (1997) quienes dieron en la diana del tipo de cambio que se estaba produciendo: «*Change the Way we Change*», escribieron en *Harvard Business Review*.

---

4. «El arte de la ventaja competitiva de éxito depende de la habilidad de las compañías para maximizar beneficios desde sus fortalezas. Para hacer esto es importantes que comprendan dónde residen realmente sus fortalezas. Las competencias nucleares [*core*] les ayudarán a hacer eso permitiéndoles hallar subyacentes a sus productos y servicios lo que generalmente permanece invisible a sus competidores y a ellas mismas» (Tampoe, 1994: 76).

5. «*From Planning Strategies towards Flexibility Strategies*».

Efectivamente, **no había sólo que cambiar sino cambiar el modo en que cambiamos**. En 1998, BM ya era una idea común y una de las más relevantes palancas metodológicas para el desarrollo empresarial en el mundo. Como dijo Linda Sakelarís (1998), en «*New Business Models Proliferate*». *Cambiar cómo cambiar*, ésa es la clave y ése el modo para el desarrollo en los tiempos infomodernos. El *Business Model* apareció como un método para pensar las características cruciales que conducían una organización al éxito.

### 3.7 Definición de Modelo de Valor

A finales del siglo xx había un creciente interés en conceptualizar la brillante eficacia de la idea de *Business Model*<sup>6</sup> (Henry y Rosen, 1998; Nilsson, Tolis y Nellborn, 1999). Paul Timmers (1998) pensaba que BM era una arquitectura que describía a los actores y sus papeles en una organización. Venkatraman y Henderson (1998) concibieron el BM como un alto plan para diseñar las estrategias. Adelantemos que, desde nuestra perspectiva, *el Modelo de Valor es el modo singular que una organización tiene para cumplir su misión*. Un método de Modelo de Valor sería la técnica específica y práctica que ayuda a una agencia a encontrar o concebir ese Modelo de Valor.

Por tanto, cuando comenzó el siglo xxi, ya se disponía de una probada praxis y una primera conceptualización de BM. Había lecciones aprendidas de la aplicación de BM y un claro plan para «explorar las oportunidades y evitar los escollos» que habían surgido a la sombra de la idea de BM (Lindström, 1999). Efectivamente, pese al éxito de las metodologías de BM en la práctica y la consultoría, la idea tenía todavía que atravesar una gran lucha para ser reconocida en el mundo académico y lo cierto es que aún no está bien asentada en el mismo. David J. Teece, profesor de Economía en la Universidad de Pennsylvania, escribió en 2010 que «los modelos de negocio no tienen lugar en la teoría económica y carecen de un lugar aceptable en los estudios organizacionales y estratégicos, así como en la ciencia del *marketing* (...) El concepto de modelo de negocio carece de anclaje teórico en los estudios de economía o negocios» (Teece, 2010: 175). La inexistente recepción del BM en trabajo social y el escaso eco en el *management* de organizaciones no lucrativas hasta muy recientemente reflejan el grado de actualización que han emprendido las organizaciones sociales. **Es esencial trabajar para que haya una teoría madura sobre modelos de valor**. De nuevo, la voz de Teece: «Sin un modelo de negocio bien desarrollado, los innovadores fallarán tanto al ofrecer como al captar valor» (Teece, 2010: 172). En la infomodernidad, todo el sistema entero está más integrado y no hay subsistemas aislados. Esa idea de ecosistema integrado es central. De hecho, Maître y Aladjidi (1999) distinguieron tres elementos para la definición de BM: la propuesta de valor, la temporalización y el ecosistema (*value proposition, timing y ecosystem*).

---

6. En 1999, Maître y Aladjidi reflejaron muy bien el desarrollo del concepto de BM desde su primera definición por Slywotzky en 1996.

### **3.8 Avanzar en el aprendizaje entre distintos sectores**

Aunque las instituciones tienen distintos tipos de misión, los problemas y las respuestas son progresivamente compartidos. **La institución infomoderna es un ecosistema integral que busca implicar a las redes globales.** La fuerte corriente de transiciones mundiales demanda cambios a las organizaciones. No sólo a las instituciones económicas sino a todo tipo de agencias. Todos los viejos subsistemas están siendo integrados y cada organización tiene una dimensión económica, social, cultural, política, medioambiental, etcétera. Cada vez en más ocasiones, toda la diversidad de instituciones va a tomar parte en el mismo ecosistema amenazado por riesgos comunes. Si no quieren perder oportunidades, deben responder juntos. En otras ocasiones, las diferentes organizaciones tenían que compartir su conocimiento y soluciones para poder resolver nuevos y viejos problemas. Así, **todos los tipos de agencias tienden a formar una comunidad de aprendizaje y acción.** Obviamente, habrá herramientas específicas que son solamente útiles para un tipo de misión, pero, incluso pese a eso, pueden ser fuente de inspiración e innovación en otros campos. **Las herramientas más útiles de cada subsistema están siendo diseminadas y adaptadas en todos los campos del ecosistema de organizaciones.** Una de esas herramientas es el BM. Hay varios signos de esa transición en el trabajo social y en el campo no lucrativo.

### **3.9 Dibujar polígonos no es sumar líneas sino cambiar formas**

Las organizaciones no lucrativas están buscando avanzar en su paradigma organizacional. Buscan su lugar en el conjunto del sistema social. Las posibilidades para aprenderlo y colaborar se incrementan sustancialmente. Benton y Austin (2010) piensan que las organizaciones de servicios humanos se enfrentan a grandes desafíos y deben invertir esfuerzos para mejorar en campos como el liderazgo, la comunicación, el *fundraising*, la implicación del *staff*, el compromiso de los empleados o la cultura organizacional. **En el ecosistema de agencias se están difuminando las viejas barreras y superando dualismos.** Incluso las fórmulas corporatistas tripartitas (*sindicato-empresa-Administración Pública* o la división de la esfera pública entre lo económico, lo político y el tercer sector) están siendo superadas por el contexto. «Las entidades no lucrativas y los negocios corporativos están trabajando más estrechamente juntos que nunca. Esta relación adopta una variedad de formas (...) Durante la última década se han evaporado los viejos estereotipos del altruismo corporativo en una mano y el aborrecimiento que las no lucrativas tenían de los negocios en la otra» (Young, 2003: 69). **Hoy, la geometría del ecosistema es más y más poligonal, no sólo dual o triangular.**<sup>7</sup> Esta poligonalidad es una de las principales características del patrón que si-

---

7. «A un nivel empírico, una observación cada vez más extendida que impulsa el concierto es que, en los últimos años, ha habido una proliferación de acuerdos entre organizaciones que trascienden el modelo del Tercer Sector (sectores público, privado y tercero) en el sentido de que no se pueden asignar de forma única a ningún sector principal. Más bien, implican acuerdos para formar un sector híbrido o múltiple, el cual combina significativamente las características tradicionalmente asociadas con cada uno de los sectores» (Kendall y Anheier, 2001: 243).

guen las redes sociales. **No es sólo la suma de lados sino la oportunidad de crear nuevas formas.** Goldkind y Pandasani (2012) sostienen que la colaboración entre distintos tipos de organizaciones es más que la suma de sus partes. Piensan que es una aproximación más innovadora al desarrollo organizacional.

### 3.10 ¿Somos organizaciones híbridas?

La hibridación de distintas metodologías organizacionales es uno de los grandes avances en los últimos años y su impacto sobre las agencias de trabajo social y no lucrativas está incrementándose (Hasenfeld y Gidron, 2005). La influencia del *management* empresarial sobre el paradigma general de *management* de las organizaciones es profunda,<sup>8</sup> pero, a su vez, **las compañías están también asumiendo influencias de las no lucrativas** en aspectos como la participación, la gobernanza, el trabajo colaborativo, la diversidad y pluralismo, el compromiso social, etcétera (Tapscott y Williams, 2006).

Por ejemplo, en los últimos años el trabajo social está incorporando las dinámicas del emprendimiento. Germak y Singh (2009) nos han hecho tomar conciencia sobre cómo **las organizaciones sociales tendrían que transformar el modo en que impulsan proyectos** y el emprendimiento es la clave más importante para ello. Naudan y Scott (2013) proponen una aproximación interdisciplinaria para poder implementarlo dentro del trabajo social. Watson y Hegar (2013) llegan a hablar de «organizaciones híbridas». Saben que «las relaciones entre no lucrativas, gobierno y sectores de negocios son complicadas, multidimensionales y fluidas». A pesar de ello, son conscientes de que **las hibridaciones no son sólo metodológicas sino que hay que discernir qué valores conllevan.** Advierten que «el avance del *management* basado en el modelo empresarial trasvasa valores y técnicas del sector privado al interior tanto del sector público como del sector no lucrativo, especialmente la competencia entre entidades». Precisamente, el concepto de «ecosistema integrado» persigue la superación de las aparentemente irreconciliables contradicciones entre público/privado, lucrativo/no lucrativo, económico/social, etcétera. Una de las características más relevantes de la metodología del BM es su función conciliadora. **El enfoque que Casedesus-Masanell y Ricart hacen de la idea de BM precisamente enfatiza el foco sobre la integración, la conciliación y la complementariedad.**

La metodología BM ayuda a integrar las diferentes partes de una agencia. Al mismo tiempo, el BM sostiene que la colaboración y la unidad son dos claves cruciales para evitar nuevos y viejos riesgos y aprovechar las oportunidades. **El camino de la sospecha y la división entre**

---

8. «El reto profundo de las organizaciones no lucrativas en el ámbito de mercado refleja importantes cambios que están sucediendo dentro de esas organizaciones. Han cambiado dramáticamente las prácticas de gestión, los valores organizacionales y los distintos lenguajes que usan las organizaciones no lucrativas y señala que se han convertido en un tipo de organización muy distinto a lo que fueron en el pasado, mucho más enraizadas en la cultura de los mercados» (Young, 2003: 73).

**viejas polarizaciones sólo conduce al fracaso colectivo y la impotencia.** La búsqueda de soluciones es una tarea común que debe ser realizada por el amplio abanico de diferentes tipos de organización. **Cada una contribuirá con su perspectiva sin tratar de colonizar, invadir o eliminar** la singularidad, la autonomía y las competencias específicas de las otras. **La autonomía no es aislamiento sino respeto.** El BM es uno de los hallazgos que se pueden compartir.

No obstante, hay diferentes pareceres sobre esto. Precisamente, el único artículo en el campo del pensamiento académico sobre trabajo social en cuyo título se menciona el BM, es contra dicha idea: P. Reg Orovwuje (2001) considera que el BM es principalmente un vehículo para las políticas conservadoras y ultraliberales. En general, el saber del trabajo social sobre organización y estrategia no recibió bien el fenómeno del BM o lo ha considerado un término sospechoso. Pese a aquella referencia negativa al BM —escrita en el contexto del criticismo contra las políticas sociales de los años ochenta—, hay aproximaciones al BM, aunque éste no sea explícitamente mencionado. Por ejemplo, el iluminador trabajo de Bolman y Deal (2008) sobre *reframing organizations* tiene varios componentes muy cercanos al enfoque del BM. La propuesta del *sensemaking* desarrollada por Bob Johansen (2007), desde su Institute for the Future, no sólo es cercana al BM sino que incluso constituye una innovación muy útil para introducir en la propia metodología del Modelo de Valor. En distintos escritos de trabajo social sobre estrategia, planificación, organización o *management*, podemos rastrear elementos significativos que son parte de la metodología del BM (por ejemplo, Bryson, 1995 o Rogers, Finley y Galloway, 2001). Gordon Dabbs escribió al comienzo de esta nueva fase de modernidad que nos habíamos introducido dentro de un «explosivo crecimiento de la maduración de las organizaciones no lucrativas» (1991: 70).

### **3.11 Escasa presencia del Modelo de Valor en el sector social**

Aunque muy esporádicamente, el enfoque del BM se ha ocupado de asuntos no estrictamente empresariales. El BM ha sido aplicado a campos educativos (De Onzoño y Carmona, 2007), *management* del arte (Moureau y Sapt-Duvanroux, 2012), las políticas de plataformas digitales (Poel, Renda y Ballon, 2007) o incluso el modelo que sigue Al Qaeda (Vardi, 2010). Hallamos referencias de análisis del BM a negocios con fines sociales o negocios pro-sociales como las cooperativas (Tonsager, 2010), negocios inclusivos (Rüdger, 2012), empresas que han tenido éxito en servir a consumidores de bajos ingresos (Anderson y Kupp, 2008; Seelos, 2013) o comercio justo (Altmann, 2010). Desde 2009, David Ainsworth (2009) ha escrito en la revista *Third Sector* una serie de análisis de BM sobre diferentes negocios sociales. En su primer artículo, estudió una firma social dedicada al alquiler y la reparación de bicicletas por parte de personas sin hogar a las que se empleaba.

El artículo más citado sobre asuntos sociales está dedicado al Grameen Bank, una compañía de fines sociales que ha alcanzado impacto global (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega,

2010). Una aplicación de tipo diferente fue realizada por Louise Shelley, quien usó el BM para explicar el modelo que sigue el tráfico de mujeres. La colaboración filantrópica entre empresas y ONG ha sido también estudiada mediante métodos de BM (Wood, 2006; Dahan, Doh, Oetzel y Yaziji, 2010). Apreciamos positivamente las contribuciones de todos estos trabajos, pero nos damos cuenta de que todos operan con instituciones de naturaleza económica. Hacen avanzar la aplicación de la metodología BM, pero se necesita ir más allá de la restricción a las instituciones económicas.

Jordan Mitchell y Ramón Casadesus-Massanell (2007) lograron analizar y comparar los BM de Greenpeace y WWF. Otros autores han aplicado técnicas de BM al estudio de distintos asuntos no lucrativos como el Civil Service (Nariai, 2007), Voluntary Hospices (Theodosopoulos, 2011) o Social Magazines (Maguire, 2009). No hay casi nada más. Podemos hallar algunos trabajos meritorios sobre el BM de agencias públicas (Stewart y Zhao, 2000; Olivier, 2001; Janssen, Kuk y Wagenaar, 2008; Micheli, Schoeman, Baxter y Goffin, 2012) y usaremos algunos de sus hallazgos para construir una nueva propuesta.

El magnífico método Canvas ideado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur pretende poder ser aplicado a entidades no lucrativas, pero hemos comprobado que se necesita una adaptación más intensa y específica a ese campo. Osterwalder y Pigneur tienen la virtud de tratar de que el método pueda ser común para organizaciones lucrativas y no lucrativas. Creemos que es algo que se debe procurar, pero creemos que es posible llevar algo más allá el método. Nuestra propuesta es cercana tanto a los trabajos de Osterwalder y Pigneur como a los de Casadesus-Masanell y Ricart.

El Modelo de Valor es solamente una parte del conjunto de la renovación del diseño, gobernanza y *management* de las organizaciones. Dentro de ese conjunto, **el Modelo de Valor es un analizador de alto nivel de la creación de valor de las agencias**. No es sólo una herramienta funcional sino una oportunidad para movilizar las dinámicas creativas y el capital intelectual en todo el sistema entero que rodea a cada iniciativa. **Usar el MV ayuda a las organizaciones a concentrarse en lo esencial**, eliminar distracciones y disfunciones, profundizar las relaciones, mejorar sus contribuciones, cohesionar el ciclo de creación de valor, intensificar el papel de las propias competencias distintivas, pensar los riesgos, los obstáculos y la entropía, integrar más la innovación y mejoras, etcétera. Hemos comprobado con la experiencia que **el MV es una herramienta muy práctica y útil para pensar, innovar y mejorar las organizaciones sociales no lucrativas**. Hemos aplicado en distintas organizaciones la metodología BM y los resultados han sido positivos. Es una herramienta que procede del campo empresarial y necesita ser adaptada a las especificidades de las agencias no lucrativas. El método Archer es nuestra propuesta para la necesaria recepción en el trabajo social de la tecnología del BM. Puede ayudar a la modernización de las no lucrativas, las agencias públicas y el diseño del trabajo social.

### **3.12 Las organizaciones sociales necesitan urgentemente modelos de valor**

Desde 2000, han proliferado los trabajos sobre BM. Aunque algunos autores reclaman todavía mayor clarificación conceptual del BM,<sup>9</sup> **el desarrollo del BM está alcanzando la madurez** (Arlotto, Schut y Teulen, 2011). El progreso del BM en empresas es profundo y la maduración conceptual es suficiente para lograr ser trasladado con éxito a las agencias sociales y no lucrativas.

Obviamente, «al concepto de modelo de negocio le han dado forma mediante sucesivas adiciones y por la sedimentación de muchas contribuciones que con el tiempo han ayudado a clarificar su significado. No es un concepto vacío (...) De todos modos, tiende a estabilizarse gracias a pruebas que le han permitido alcanzar una cierta madurez. También parece importante reafirmar la multidisciplinariedad y el aspecto transectorial de este concepto» (Sahut, Hikkerova y Khalfallah, 2013: 73). Se necesita una aplicación multisectorial del BM para que la propia metodología del BM sea validada. **Pensar el Modelo de Valor en el campo social y no lucrativo supondrá una excelente contribución para la mejora del método de BM que se usa con empresas.** En el ámbito social, algunos aspectos potenciales del BM (por ejemplo, participación o misión integral) se pueden desarrollar de manera más visible que en el campo empresarial, donde, como hemos visto, todavía tienen que hacer su recorrido de legitimación.

El BM es considerado una herramienta crucial de *management* por múltiples investigadores de las organizaciones (Mahotra, 2000; Thompson y MacMillan, 2010). Y es así porque comprenden que **se necesita un pensamiento más completo e integral sobre las organizaciones en un entorno complejo y cambiante.** «El diseño del Modelo de Negocio es una decisión clave para el emprendedor de una nueva firma y una tarea crucial —quizás más difícil— para los *managers* encargados de repensar un viejo modelo con el fin de preparar a su compañía para el futuro» (Zott y Amit, 2010: 216). Si no se gestiona la organización desde el todo y el contexto, se fracasará. **Si no se gestiona la organización con una visión integral de los procesos, uno se pierde en los detalles** y no está preparado para el cambio. BM es un instrumento para la generación de organizaciones y su *management*. En estos tiempos de cambio rápido, los BM bien diseñados son más necesarios que nunca. En las lógicas sociales no lucrativas, los retos organizacionales son cada vez mayores porque los problemas y contradicciones sociales son también cada vez más intensos.

---

9. «¿Por qué es tan difícil aprovechar el nuevo crecimiento que la innovación de los modelos de negocio puede acarrear? Nuestra investigación sugiere dos problemas. El primero es la carencia de definición: se han hecho muy pocos estudios formales sobre los procesos y las dinámicas de desarrollo de los modelos de negocio» (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008: 52).

### 3.13 El Modelo de Valor es una herramienta analítica para entornos de cambio rápido

Los procesos de organizaciones y redes son cada vez más rápidos: «Los ciclos de diseño y el ciclo de vida de ese diseño están siendo cada vez más cortos» (McGrath, 2011: 96). **El ciclo entre el comienzo y el final de los procesos es cada vez más reducido.** El periodo que discurre entre la génesis de una idea y la llegada de ésta al destinatario en forma de propuesta material se acorta cada vez más. El tiempo que transcurre entre la ciencia básica, las tecnologías aplicadas inspiradas por ella y las aplicaciones comerciales se reduce rápidamente. «Los cambios suceden demasiado rápido y desde demasiadas direcciones (...) La nueva economía requiere nuevos modelos de negocio» (Boulton, Libert y Samek, 2000: 30-31). **Vivimos en alta velocidad,**<sup>10</sup> en entornos ultrarrápidos que requieren métodos de pensamiento organizacional extremadamente adaptativos, flexibles e integrales. El Modelo de Valor es la alta velocidad del diseño y el análisis de organizaciones.

La primera prioridad de los CEO es el todo: la visión de máximo nivel de la organización navegando con otras en el océano global (Kaplan, 2012). En 2005, **el cincuenta por ciento de los ejecutivos pensaba que el BM era el más relevante factor de éxito de sus organizaciones.** En 2008, otra encuesta confirmó resultados similares (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008). Aun así, un sector importante de organizaciones persiste en viejos modelos y trata de sobrevivir introduciendo sólo cambios de cortas miras o perdiéndose en banalidades.

**El enfoque de futuro es en el todo, en el desarrollo humano integral y sistémico de las organizaciones,** en el contexto global que sucede en cada localidad. Distintos autores han llamado expresivamente a poner el foco en el BM: «*It's the Business Model, Stupid!*», dijo Geoffrey Calvin (2001); «*It's Not the battery, It's the Business Model*», escribió Joanna Franco (2008). Las viejas aproximaciones neocorporatistas e industriales están exhaustas, pero no pocas organizaciones están ancladas y cerradas en cercos corporatistas o incluso en paradigmas decimonónicos. Sólo el proteccionismo o la resistencia doctrinaria les justifican ante sus propios ojos. «Nuestro conocimiento demanda nuevos modelos de *management*, pero **nuestros negocios y sistemas de gobernanza están atascados en la era industrial.** Es tiempo para un completo nuevo modelo» (Manville y Ober, 2003: 6). El modelo corporatista de organización es crecientemente inadecuado en este contexto nunca antes visto de múltiples cambios e intercambios.

**Están emergiendo nuevos enfoques para las organizaciones sociales y el Modelo de Valor es parte de ellos.** Los *managers* de las organizaciones no lucrativas deben enfocarse en los procesos integrales de innovación. Cada agencia necesita su Modelo de Valor y éste se

---

10. «The term high-velocity entornos embraces all those characteristics and emphasis the brisk and discontinuous changes in demand, competition, regulation and technology» (Wirtz, Mathieu y Schilke, 2007: 295).

convertirá en el más importante recurso de cada organización porque es su sentido, su «What». «Generar nuevos modelos de negocio representa una de las más desafiantes tareas para los equipos directivos de hoy en día (...) La innovación de los modelos de negocio es crucial para las firmas existentes» (Eppler y Hoffmann, 2012: 388-400). Cada CEO —tanto de las lucrativas como de las no lucrativas— tiene que **tomarse el tiempo necesario<sup>11</sup> para lo esencial** y no distraerse ni perderse en lo accidental o falsamente importante por la urgencia con que se presenta.

En conclusión, los cambios de alta velocidad, los contextos variables, la creciente diversidad, los problemas progresivamente globales y complejos, los desafíos a los fundamentos de las cosas o la participación social, necesitan respuestas intersectoriales. Todos esos asuntos son razones para aplicar otro paradigma postcorporatista de organización. **El motor central de ese nuevo paradigma es el conocimiento y el BM aporta información sobre el más alto nivel analítico** del conjunto de la organización, red o programa.

### 3.14 ¿Para qué un Modelo de Valor (MV)?

El propio proceso de elaboración del Modelo de Valor es una palanca para el cambio organizacional. Los métodos de Modelo de Valor existen para ayudar al cambio organizacional. **Un Modelo de Valor está orientado al cambio**, esencialmente es una creación, no una mera descripción ni una imitación de otro por más admirable o conveniente que sea ese otro (Miles, Snow y Miles, 2006). Es una herramienta para procesos de innovación en el conjunto de la organización (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Kaplan, 2012) y un generador de ideas (Eppler y Hoffmann, 2012).

Cuando una agencia trabaja sobre su Modelo de Valor es muy difícil que no surjan cambios, la evaluación e innovación permea todo el análisis (Heller, 2005). **Ayuda a pensar desde el futuro** —*from the Future* (Pascale, 1997)—. Está orientado al futuro, pero no es para siempre. Es dinámico y necesita ser revisado cíclicamente y reajustado (Anson, 2006; Nunes y Breene, 2011).

**¿Cuándo debe una organización migrar desde su MV vigente?** Rita Gunther McGrath, profesora de Columbia Business School, respondió a esta pregunta en una entrevista para la *Harvard Business Review*, titulada «*When your Business Model is in trouble*»: «¿Cuáles son los signos de que un Modelo de Negocio se está quedando sin combustible? La primera etapa clara es cuando la siguiente generación de innovaciones ofrece mejoras cada vez más pequeñas. Si tu gente tiene problemas para pensar nuevas vías para mejorar tu oferta, eso es una señal. Segundo, que escuchas decir a los clientes que hay nuevas alternativas que son

---

11. «Few companies in our experience take the time to articulate their own Business Model. Fewer have any clear idea about the Business Models of the external relationships» (Chesbrough y Schwartz, 2007: 59).

cada vez más deseables para ellos. Y, finalmente, el problema comienza a mostrarse en tu contabilidad o en otros indicadores del desempeño» (McGrath, 2011: 96).

Renovar y convertir son una dinámica clave en el diseño del Modelo de Valor. Vijay Govindarajan y Chris Trimble dejaron claro que **al pensar el MV se elige qué hay que olvidar del pasado, gestionar del presente y crear en el futuro**. Es una dinámica de destrucción, preservación y creación. Para ayudar a interiorizar narrativamente esa idea, los autores recuerdan tres deidades hindúes que parece que trabajan juntas cada vez que se procesa un MV: *Shiva*, divinidad de la Destrucción (del pasado), *Vishnu*, divinidad de la Preservación (del presente) y *Brahma*, divinidad de la Creación (del futuro) (Govindarajan y Trimble, 2011: 114). Revisar, confirmar y renovar son los tres verbos del *BM making*.

### 3.15 ¿A qué se puede aplicar un MV?

Cualquier agencia, unidad o programa puede hallar o diseñar su MV. Ya hemos justificado que no es sólo para empresas o negocios económicos sino para todo tipo de entidades con una misión por cumplir. Si hay una misión, hay un Modelo de Valor para su cumplimiento. También un programa o proyecto de cualquier organización puede tener su propio MV (Xu y Chen, 2011). El sujeto de un MV no es necesariamente una organización formal sino que **puede serlo una plataforma, una red, un grupo de organizaciones, un movimiento flexible y fluido de pertenencias blandas, una comunidad o un grupo, un programa o un proyecto** específico. En el caso de las familias, el MV suele llamarse Proyecto de Familia y hemos desarrollado un método especializado para él llamado *El Reloj de la Familia* (Fernando Vidal, Editorial Mensajero, 2015). Similarmente, un MV podría ser aplicado a negocios de corto plazo, pero su diseño es un esfuerzo tan importante que sólo compensa cuando el asunto es de largo plazo (Ricart, 2009; Govindarajan y Trimble, 2011).

El término *business*, del *Business Model*, refleja el origen empresarial de esta herramienta.<sup>12</sup> Persiguiendo un concepto aplicable más intersectorialmente, Oliver James, profesor de la Universidad de Exeter, usa la expresión *Agencia Model*, Modelo de Agencia. Nosotros proponemos también usar el término *Value Model* o Modelo de Valor por la centralidad del valor en el modelo y el método.

12. Es necesario comprender contextualmente el significado inglés de *business*, más amplio que el concepto económico o algunas traducciones como el español «negocio». *Business* significa un asunto que es interés de alguien; no obstante, la idea *Business Model* está demasiado extendida. Con una visión algo más amplia, tenemos que ser conscientes de que también los negocios empresariales están asumiendo semánticas propias de campos sociales. Es fácil estar de acuerdo con que *Agencia Model* es un término más amplio. La idea de agencia acentúa el papel de los actores o agentes sobre los de corporación o intereses. El MV no está centrado en la institución sino en los actores que trabajan en un asunto común. La palabra *agencia* expresa movimiento y la relevancia de los agentes. Pero el asentamiento del BM quizás tenga como virtud que señala desafiante el carácter híbrido, intersectorial y colaborativo de la idea. Mientras *Value Model* o *Agencia Model* no sean aceptadas, BM nos recuerda —incluso creando sensación de rechazo a un origen tan lucrativo del término— la llamada a la universalidad.

### **3.16 ¿Qué clase de objeto es un MV?**

El Modelo de Valor es una técnica para la comprensión integral de cualquier agencia, unidad o programa. Un MV es una **representación cognitiva** (Terai, Sawai, Sugiura, Izumi y Yamaguchi, 2003; Lecocq, Demil y Ventura, 2010; Kašik y Huňka, 2011), una **historia** (Magretta, 2002), un **plan** (Miles, Miles y Snow, 2000), un **artefacto** (Eppler y Hoffmann, 2012), un **constructo** (Chesbrough y Rosenbloom, 2002), un **camino** (Mitchell y Coles, 2003), un **foco** (Walters, 2004), un **modelo a escala** (Baden-Fuller y Morgan, 2010), un **diseño** (Teece, 2010), un **sistema** o una herramienta (Spencer, 2013), un **marco** (Casadesus-Masanell y Zhu, 2013), una **configuración** (Chatterjee, 2013), una **unidad de análisis** (Tsai, Lin y Su, 2011), una **máquina** (Ricart, 2009), una **fórmula** (Spiegel y Mansur, 2012), una **metáfora** (Von Ghyczy, 2003), una **abstracción** (Alexopoulos y Theodoulidis, 2003), etcétera. Todas estas expresiones son en cierto modo ciertas. Cada una acentúa un aspecto del objeto. Un MV es todo eso. Específicamente, el método Archer que proponemos para diseñar el Modelo de Valor es **una técnica colaborativa para el diseño integral de una organización o proyecto desde sus valores singulares u originales.**

Un BM no es una técnica aislada sino que está integrada en la disciplina y tradición del *management*. Es muy clarificadora la conceptualización que Casadesus-Masanell y Ricart (2010) proponen sobre BM, estrategia y táctica: «No hay todavía acuerdo acerca de las características distintivas del Modelo de Negocio. Nosotros creemos que esto parte de la carencia de una clara distinción entre las nociones de estrategia, Modelo de Negocio y tácticas. (...) a) **El Modelo de Negocio se refiere a la lógica de una empresa, el por qué opera y cómo crea valor para sus grupos de interés [stakeholders].** (...) b) La estrategia se refiere a las elecciones que hace en base a su Modelo de Negocio para competir en el mercado (...) c) Las tácticas se refieren a las decisiones residuales que se presentan a una empresa en virtud del Modelo de Negocio por el que optó» (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010: 196).

En 2011, los mismos autores imaginaron una útil metáfora para diferenciar fácilmente las tres categorías: «La estrategia es el diseño y construcción del automóvil, el Modelo de Negocio es el automóvil y las tácticas es cómo conduces ese automóvil» (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011: 107). Ambos autores, procedentes de Harvard Business School y de IESE-Barcelona, creen que **el Modelo de Negocio es un objeto analíticamente superior a la estrategia o la táctica.** «La estrategia ha sido el bloque de construcción usado primariamente para la competitividad a lo largo de las tres décadas pasadas, pero en el futuro el reto de una ventaja sostenible bien puede venir de la mano del Modelo de Negocio» (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011: 101).

Basados en ello, diríamos que **toda agencia tiene un Modelo de Valor, lo dirige con estrategias y lo implementa con tácticas.** Si se nos permite el abuso y modificamos su metáfora del automóvil, diríamos que **el modelo de automóvil (Reanult Megane Scenic, por ejemplo) es el Modelo de Valor, su construcción y customización es la estrategia y**

**conducirlo es la táctica.** Categorías de máximo nivel como MV, estrategia corporativa o arquitectura organizacional son necesarias para poder desarrollar el *management* en nuestro tiempo. La ciencia organizacional necesita una categoría integral, profunda y sistémica para describir y operar sobre el conjunto y la lógica nuclear (*core*) de las agencias. Es una aproximación holística de nivel sistémico (Tsai, Lin y Su, 2011), una fuente de *performance* superior (Lecocq, Demil y Ventura, 2010) y una perspectiva general (Xu y Chen, 2011) sobre cualquier agencia, unidad o programa.

El MV considera la agencia completa, se trata de una representación holística (Bucherer, Eiserst y Gassmann, 2012; Spencer, 2013). Considera todos los factores y actores juntos. **El Modelo de Valor trabaja para integrar incluso las partes que no suelen pensarse juntas** (Nunes y Breene, 2011) y tiene una visión periférica (Day y Schoemaker, 2004). El MV estudia cómo toda una organización es capaz de trabajar unida (Slywotzky, 1996; Kaplan, 2012; Spencer, 2013); enfoca el todo (Pascale, Millemann y Gioja, 1997); trabaja con el gran panorama pero está basada en el análisis realista de los detalles (Day y Schoemaker, 2004); tiene una visión ecológica de una agencia y todo su ecosistema (Gooding, 1996; Lansiti y Levien, 2004; Isenberg, 2010). Especialmente está atento a cómo integrar todo el pluralismo. En tiempos de enorme diversidad, sólo una herramienta realmente comprensiva es capaz de integrar todos los hechos y caras de las organizaciones globalizadas (Jarzabkowski y Fenton, 2006; Samavi, Yu y Topaloglou, 2008). En sus distintos escritos, **Ramón Casadesus-Masanell (2010, 2011, 2012, 2013) fija su atención especialmente en el papel del BM para lograr la conciliación, la integración, la complementariedad y la colaboración.** El Modelo de Valor tiene una función de alianza y cohesión. Es una herramienta al servicio del desarrollo compartido.

### 3.17 En definitiva, ¿qué se puede hacer con un MV?

El Modelo de Valor explica y reanima para el cambio; explica y analiza la agencia (Spencer, 2013), conduce al cambio (Demil y Lecocq, 2010), *refreshes* (Lecocq, Demil y Ventura, 2010), reenmarca (Bolman y Deal, 2008), enfoca (Wirtz, Mathieu y Schilke, 2007) y mejora la agencia (Magretta, 2002). En consecuencia, **el MV tiene una aproximación transformacional a cada organización y su ecosistema** (Demil y Lecocq, 2010). Por esta razón, el MV debe ser una herramienta abierta, —*tool* (Chesbrough, 2007; Pisano, Manini, Gribaudo y Pironi, 2011).

El diseño de un MV debe servir para hacer una buena comunicación pública, tiene que poder contarse como una historia sencilla (Toit y Buys, 2013); debe ser transparente y comprensible. **Un MV es una historia compartida** (Kaplan, 2012) y su construcción es tarea colectiva, no individual (Eppler y Hoffmann, 2012). **Claridad, transparencia y brevedad son características esenciales de un MV bien diseñado** (Magretta, 2002; Lansiti y Levien, 2004; Kaplan, 2012; Spencer, 2013). **Un MV debe ser intuitivo** para las bases de una organización; no es una fórmula excéntrica ni esotérica, un largo discurso ni un documento, tampoco un

concepto demasiado difícil de entender para los niveles más bajos de formación. Quizás es ésta la razón de la frecuencia con la que en los MV se usan metáforas y *Visual Thinking* (Kaplan, 2012). Para ayudar a hacer modelos de valor con pensamiento visual, Miryam Artola y Fernando Vidal hemos escrito un libro llamado «*Pensamiento visual. Murales para innovar*» (Editorial Mensajero, 2015).

Al terminar, **el MV debe dar como resultado una fórmula corta, comprensible y profunda**. El método debe ser tan intuitivo que pueda ser aplicado tan sólo con una explicación sencilla. Si el método para diseñar un MV cumple esas condiciones, «en la práctica no es irreal que un pequeño grupo de gente experimentada genere múltiples modelos de negocio en un periodo de tiempo muy corto» (Leschke, 2013).

## El Modelo de Valor Archer

4.1 Un método con doce cajas	48
4.2 La metáfora del tiro con arco	49
4.3 Kyudo, el arte marcial del arco	49
4.4 El Archer de un vistazo	51
4.5 Las doce cajas resumidas	53
4.6 Guía y asistente	54
4.7 Grabar las sesiones	54
4.8 Fotografiar los murales	54
4.9 Modo completo o modo comprimido	55



## 4.2 La metáfora del tiro con arco

El tiro con arco expresa innovación, progreso, precisión y disciplina. ¿Por qué usar la metáfora del tiro con arco?

- (a) Primero, el tiro con arco enfatiza la idea de una acción totalmente **dirigida a la misión**. El tiro con arco está centrado en la diana, que representa la nueva cultura organizacional centrada en su misión.
- (b) Segundo, **todo el mundo reconoce el arco y las flechas** como símbolos de innovación tecnológica y evolución humana.
- (c) Tercero, en el tiro con arco cada elemento del sistema está dispuesto en tensión para el lanzamiento y todos **trabajan juntos** para lograr acertar en el centro de la diana.
- (d) Cuarto, el tiro con arco es un **símbolo universal**, presente en todas las culturas.
- (e) Quinto, **es factible** que los miembros de un grupo que diseñe un MV haga un ejercicio exterior de *team-building* y practique el tiro con arco como ejercicio de concienciación y fortalecimiento del equipo, antes de comenzar su labor. En todo caso, es fácil que todo el mundo se imagine manejando un arco, así que la imagen opera continuamente en la mente de los participantes en el Archer. No se pierde tiempo ni interés al tener que explicar un método o figuras excesivamente abstractos.

## 4.3 Kyudo, el arte marcial del arco

Todas las culturas tecnológicas han usado alguna variedad de arco y flecha. En algunas de ellas, el tiro con arco ha sido desarrollado hasta constituir un sistema muy sofisticado. Es el caso del kyudo, el arte marcial japonés del tiro con arco. La palabra japonesa cuya ortografía simplificamos con la grafía «*Kyudo*» significa «la vía del arco». Flechas ha habido desde los más remotos tiempos del *Homo sapiens* y, de hecho, fueron fundamentales para que el hombre comenzara la caza cooperativa de grandes piezas que daban de comer a toda la comunidad.

Ya como disciplina, el tiro con arco se remonta al siglo VI antes de Cristo, legado de la tradición China (Selby, 2000) e influida posteriormente por el budismo zen (Hurst, 1998: 173), pero fue en el siglo XII cuando Henmi Kiyomitsu fijó el primer estilo formal de arquería como disciplina marcial. En el siglo XII, el papel de los samuráis en Japón generó varias disciplinas marciales y el kyudo es una de ellas. Durante la guerra Genpei entre los dos principales clanes japoneses, la urgente necesidad de arqueros se tornó crucial y éstos alcanzaron la consideración de héroes. Eso contribuyó a que, tras la victoria del clan Taira y la fundación del nuevo shogunato, el tiro con arco fuera elevado a una disciplina de prestigio para la nueva generación. El kyudo emergió entonces como arte nacional. Sólo el paso de los siglos fue dejando que el arco fuera cosa del pasado hasta relegarlo al olvido. En 1896,

el kyudo fue recuperado y **el tiro con arco llegó a convertirse en una disciplina académica en la Universidad Imperial de Tokio.**

Desde el siglo XII, el kyudo apenas ha sufrido variaciones. Al haber sido estudiada como disciplina universitaria, su actual formulación es minuciosamente fiel a la práctica medieval. «El kyudo es quizás el arte marcial que mantiene mayor preocupación por la forma y disciplina marcial» (Hurst, 1998: 173). Cualquiera puede practicar el kyudo sin distinción de sexo, edad, nivel educativo o condiciones físicas. La única barrera para practicarlo con precisión son tus distracciones.

La práctica del kyudo se centra en liberar a la mente de las distracciones y ansiedades. Todas las fuerzas, los pensamientos y los sentimientos del arquero están puestos en alcanzar el centro de la diana. Se necesita liberar la mente de cualquier preocupación o pensamiento que no se dirija a la diana. **El kyudo es un arte de concentración** y aspira a que quien lo practica se desarrolle moral y espiritualmente. **No es un deporte sino una disciplina.** Quien practica el kyudo necesita meditar, concentrarse y poner toda su inteligencia, capacidades y potencias en alcanzar la diana. Todavía con mayor profundidad, el objetivo del maestro de kyudo no es ni siquiera la diana. Se libera de la ansiedad de la diana y, como en el cuento corto del jesuita Anthony de Mello, concentra toda su existencia en realizar el ejercicio con perfección. Eugen Herrigel refleja esto al contarnos su experiencia sobre las enseñanzas de un maestro de kyudo:

—¡El arte correcto —gritó el maestro— carece de propósito, no tiene meta. Cuanto más obstinadamente intentes aprender cómo disparar la flecha con el fin de dar en la diana, peor éxito tendrás en ello y más te alejarás de tu fin.

—¿Y cómo puede uno aprender entonces? —pregunté meditabundo.

—Al despreocuparte decididamente de ti mismo y de todo lo que tienes a tus espaldas, nada más depende de ti salvo una tensión liberada del propósito (Herrigel, 1989: 32).

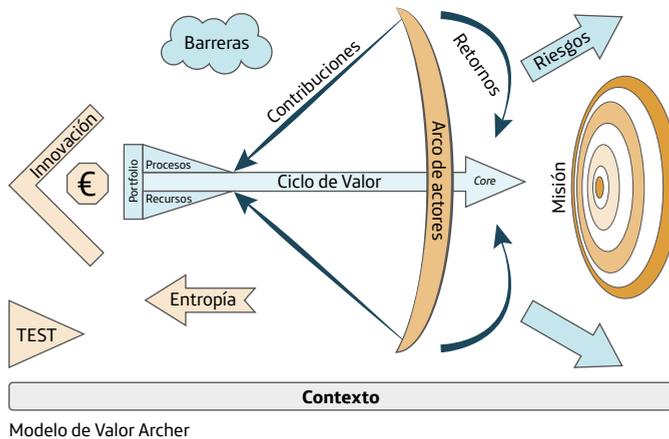
Byakko Iba es el nombre de la organización de kyudo en Boston y dicen que **«la diana llega a convertirse en un espejo que refleja al arquero cómo está mentalmente** en el momento en que la flecha sale lanzada (Byakko Iba, 2013).

El kyudo es una disciplina tradicional japonesa sostenida por una ascética. Se convierte en ascesis cualquier vía que eleve la conciencia, fortalezca la sensibilidad, logre que se ponga mayor atención en la recepción profunda y compasiva del conjunto de la realidad. **En el kyudo, el tiro con arco se convierte en un ascetismo de la excelencia.** Mediante el kyudo, el arquero se libera de las barreras, obstáculos, prejuicios, obsesiones, autosuficiencias, deseos torpes, etcétera que impiden el cumplimiento integral de su misión. Cualquier metáfora tiene límites, el tiro con arco también. De todos modos, el tiro con arco **supone un campo simbólico muy útil para organizar intuitivamente las cajas del Modelo de Valor.** Las leyendas

de arqueros están arraigadas en la historia. Desde el chino Yi el Arquero, hasta el suizo Guillermo Tell, pasando por el inglés Robin Hood y sus «alegres seguidores», la imaginación popular tiene incorporada la imagen del tiro con arco. Es el momento de presentar con detalle las doce cajas del Archer, pero primero mostremos la imagen completa del Archer con la que vamos a trabajar. El diseño es sencillo porque hemos querido limitarnos a usar formas que están disponibles en el procesador de textos de cualquier ordenador. De ese modo, es muy fácil reproducir la figura en caso que el lector la necesite.

#### 4.4 El Archer de un vistazo

Figura 4.2 Contenido de las figuras del Archer Business Model



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

En resumen, el método Archer para crear un Modelo de Valor es **tan sencillo como imaginar que tiras una flecha**. El arquero se pone en pie en un lugar (el contexto), ve una diana (meta), atrae hacia sí un arco (de actores), el arco da fuerza a la flecha (contribuciones), la flecha sale volando (crea valor) y al arco le da parte de la tensión producida (valor añadido o retorno devuelto a los socios). A veces, el ambiente plantea dificultades para tirar (barreras) y los instrumentos se gastan (entropía), por lo que yerras los tiros (riesgos). Para eso debe mejorar (con el codo modifica el tiro). Todo esto cuesta un dinero (monetización), pero puede ensayar todas las veces que quiera (test) antes del campeonato de verdad.

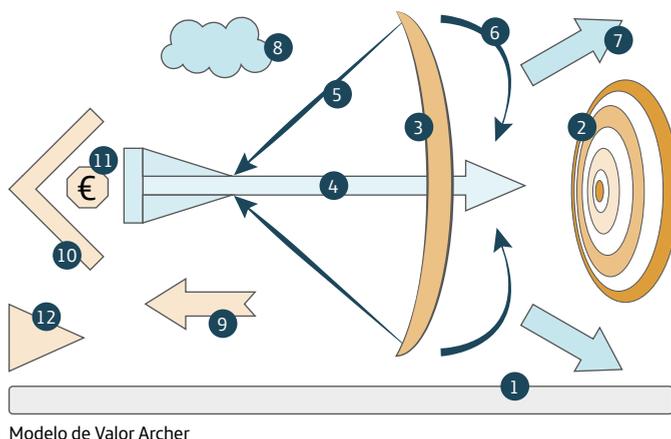
Ahora expliquémoslo de forma **un poco más detallada**. El método visual del Archer se puede explicar muy fácilmente: la organización tiene una meta (diana) a la que llega creando algo valioso (flecha) en interacción con un gran arco de actores. La flecha se lanza por la fuerza de su cuerpo que tensa el arco. La tensión del arco (de actores) lanza la flecha (con-

tribuciones) y parte de esa fuerza que ha impreso se queda en el propio arco (plusvalías o valor añadido). Hay adversidades ambientales como viento o lluvia (la nube de barreras) que dificultan acertar en la meta y, en ocasiones, los intentos se desvían de la meta (riesgos). El arquero dispara, a fin de cuentas, de pie en un lugar concreto que debe tener en cuenta (contexto). Al disparar, el viento ejerce resistencia, las flechas se desgastan, el arco se destensa y todas esas pérdidas o desgastes de energías son entropía que perjudica la creación del mejor valor. Por eso, el arquero debe modificar el tiro continuamente y mejorar el ejercicio (la mejora, representada por el codo del arquero en la parte izquierda de la figura). Tener esos medios, dedicar tiempo y practicar el tiro con arco cuesta un dinero (permite calcular el coste del modelo) y uno puede practicar el tiro tantas veces como quiera para ver cuál es la mejor forma de acertar (y para eso lo testamos dándole a la tecla del *play* o jugar/actuar).

Quizás sea bueno exponer en este momento **el método sin recurrir ya a la metáfora**. La organización se sitúa en un contexto en el que quiere alcanzar una meta aportando valor. Cuenta con un arco de actores a los que pide contribuciones y a los que retorna un valor. Tendrá que mejorar continuamente para superar barreras, minimizar riesgos y compensar la entropía que desgasta su actividad. Hay que calcular el valor económico de todo el modelo y testarlo una y otra vez antes de ponerlo en marcha.

En la siguiente figura hemos eliminado los textos, minimizado algunos de los componentes y ampliado otros para mostrar lo esencial de la figura. Los números se corresponden con la siguiente lista.

**Figura 4.3** Números de las figuras del Modelo Archer



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

## 4.5 Las doce cajas resumidas

Ahora es el momento de fijarnos mejor y sintéticamente en cada uno de los componentes. Como hemos anunciado, el método Archer de Modelo de Valor está organizado en doce cajas:

- 1) **Contexto** (símbolo: suelo, la línea bajo toda la figura). Es el entorno, los destinatarios más directos y las tendencias de cambio.
- 2) **Misión** (símbolo: diana). Es el conjunto de metas de la organización. Éstas están organizadas de la más importante (el centro de la diana) a otras más periféricas.
- 3) **Arco de actores** (símbolo: arco, donde situaremos a cada uno de los actores). Es el ecosistema de agentes individuales o institucionales que tienen un papel en el asunto (consumidores, clientes, empleados, Administración Pública, voluntarios, etcétera), todos los posibles socios y grupos de interés.
- 4) **Ciclo de valor** (símbolo: flecha). Es el proceso completo de creación del producto, actividad o servicio. La flecha está compuesta por cuatro componentes: las ventajas nucleares o *core* (punta o cabeza de la flecha), portfolio (conjunto de productos, estatus o servicios), recursos clave y procesos clave (el portfolio y ambas claves están simbolizados por la base y plumas de la flecha).
- 5) **Contribuciones** (símbolo: cuerda del arco). Son los recursos, reglas, suministros, trabajos, servicios, soportes, apoyos, etcétera que aportan los actores.
- 6) **Retornos** (símbolo: fuerzas distribuidas tras el disparo). Es el conjunto de beneficios y valores que la agencia retorna o devuelve a los actores. Es el retorno, la devolución, la plusvalía o el valor añadido que les da a los actores.
- 7) **Riesgos** (símbolo: flechas desviadas). Son externalidades, fallos o consecuencias no intencionadas ocasionadas por la aplicación estratégica o táctica del MV y que hacen perder ocasiones y trabajo.
- 8) **Barreras** (símbolo: la nube de mal tiempo). Son obstáculos que impiden realizar la misión, enfocar en el centro de la meta o distraernos del ejercicio.
- 9) **Entropía** (símbolo: flecha en dirección opuesta a la meta). Es la progresiva pérdida, cansancio, desgaste o desactualización de la formación, de los métodos, de la convivencia, la marca, los medios usados, etcétera.
- 10) **Innovación** (símbolo: brazo del arquero). Es el conjunto de dinámicas para controlar, innovar y mejorar el MV.
- 11) **Sostenibilidad económica** (símbolo: moneda con un signo del euro). Es el equilibrio entre costes, precios y beneficios económicos para hacer sostenible el MV.
- 12) **Test** (símbolo: botón de *play*). Es la prueba que pone en funcionamiento dinámico el modelo y comprueba su coherencia y viabilidad una y otra vez.

La figura, metáfora o representación debe aparecer simple y obvia ante la gente. Creemos que el tiro con arco es una representación **fácil, muy intuitiva y comprensible**. A continuación, vamos a conocer mejor cada una de las anteriores categorías.

No es necesaria ninguna plantilla inicial para comenzar el ejercicio. Con frecuencia, nosotros empleamos papeles adhesivos (*post-it*) donde ponemos cada una de las ideas del grupo y vamos formando con ellos las figuras en la superficie sobre la que trabajemos. Por ejemplo, se van mencionando los actores o grupos de interés que intervienen y se van colocando sobre una mesa o en una pared en forma de arco.

Gracias al pensamiento visual, los participantes pueden emplear la metáfora del arquero para explicar qué es lo que quieren decir. Es una metáfora sencilla y muy plástica que permite mucha flexibilidad para representar las ideas de los participantes en el ejercicio.

### 4.6 Guía y asistente

Hay dos figuras muy importantes para aplicar este método:

- El **guía del método** paut el proceso, soluciona problemas y dinamiza las sesiones.
- El **asistente** lo sustituye en algunas dinimizaciones y toma nota de todo el contenido. Las plantillas que ofrecemos en este manual son fácilmente replicables con cualquier procesador de textos o se pueden copiar. El asistente irá rellenando las plantillas para ir dejando constancia de los distintos pasos y que el grupo pueda revisarlos.

### 4.7 Grabar las sesiones

Como consejo general al equipo que guía un proceso de MV, diríamos que es muy útil grabar en audio las sesiones para que no se olviden detalles. Hay veces en que la dinámica de grupo va a requerir la acción combinada tanto del guía como del asistente y es posible que parte del contenido se pierda.

### 4.8 Fotografiar los murales

Asimismo, cuando no trabajamos con plantillas y nos servimos de una pared o una mesa, vamos continuamente fotografiando los pasos para que no se pierda información. Aconsejamos no sólo hacer fotografías de planos generales sino fotografiar con detalle, pues en los papeles adhesivos se escribe con letra pequeña y después es muy difícil interpretar el contenido. Con frecuencia no sólo el asistente fotografía los murales que se van formando —dependiendo de la pared, suelen ser bastante grandes— sino que los propios participantes toman fotos o incluso se quieren hacer individual o grupalmente fotografías con dichos

murales. Si así surge espontáneamente, será una buena señal, pues pone de manifiesto la identificación con los contenidos y el compromiso con el proceso.

## 4.9 Modo completo o modo comprimido

El método que describimos va a profundizar en detalle. En cada paso propondremos una serie de ejercicios. Dependiendo del tiempo de que disponga el grupo y la profundidad de lo que se pretenda emprender, el guía del proceso hará todos los ejercicios o los acortará. Por ejemplo, en el primer paso, se proponen cuatro series de preguntas. La primera es relativa a la elección de destinatario, la segunda y la tercera investigan sobre su contexto y las necesidades o capacidades, mientras que la última pregunta se centra en el entorno de organizaciones que ya responden a esas necesidades. Además, previamente se ha sugerido hacer un ejercicio de sensibilización y entrenamiento de la atención al entorno. Se pueden hacer todos los puntos —lo cual aconsejamos vivamente— o el guía puede hacer esto en un único ejercicio. Para ello, lo mejor sería que seleccionara una pregunta clave de cada cuadro (en este manual de método, siempre destacaremos las preguntas clave con cuadros, de modo que el guía pueda localizarlas fácilmente).

El *modo comprimido* de hacer el Archer dependerá del tiempo de que disponga el grupo y del dominio que el grupo tenga sobre lo que pretende hacer. Cuando un grupo se inicia en un sector, necesitará una amplia inversión para conocer el contexto, mientras que un grupo experto podrá hacer con mayor facilidad esa primera fase. Así pues, sólo el guía en cada caso podrá seleccionar cuál es el ritmo y cuáles son las preguntas convenientes para hacer el modo comprimido.

A continuación, presentaremos con detalle cada uno de los conjuntos o cajas del método Archer. En cada paso iremos ofreciendo una serie de preguntas para identificar los contenidos. Lo mejor es ir cumplimentando el método a través de las preguntas. En los cuadros de preguntas incluimos interrogantes que a veces insisten en lo mismo de un modo distinto. Debemos hacernos preguntas que nos ayuden a ver las cosas a las que generalmente no prestamos atención. El grupo de diseño está invitado no sólo a responder a las cuestiones sino que sus miembros pueden añadir otras que les parezca ayudan a descubrir lo que están buscando.



## Contexto: el suelo que se pisa

5.1	Destinatarios	58
5.2	Alteridad	60
5.3	Cuadernos de calle	61
5.4	La difícil tarea de identificar al destinatario	62
5.5	Discernimiento	63
5.6	«Estar, hacer, tener y ser»: conocer al destinatario	64
5.7	«Voces, necesidades y capacidades»: conocer al destinatario en relación con el aspecto que se busca modelar	69
5.8	Cuando las organizaciones se dirigen a otros seres vivos o cosas materiales	71
5.9	El contexto de otras organizaciones	72
5.10	Volcar los resultados en la figura general	72

No se puede hacer un Modelo de Valor fuera de la realidad, pues toda organización es un vector que atraviesa esa realidad. Hay que conocer el suelo que se pisa, poner los pies en la tierra, aterrizar todo proyecto a la realidad. El contexto es especialmente importante cuando hablamos de organizaciones sociales cuyo nacimiento se debe al intento de dar respuesta a un problema, servir a quien lo necesita o crear bienes y valores para el conjunto de la sociedad o la sostenibilidad del ecosistema. El análisis del contexto en el MV Archer prioriza el conocimiento profundo de los destinatarios. Todo comienza por aquéllos a los que quieres servir.

Arthur Hedge aconseja responder a una pregunta para diseñar un Modelo de Valor: «Dónde te encuentras hoy?» (Hedge, 2007: 31), es decir, que **el contexto es responder a la pregunta «¿Desde dónde?»**. Goethals (2011) piensa que es necesaria una detallada descripción del entorno del modelo, aunque, realmente, a lo largo de la construcción del modelo vamos a remitirnos continuamente a la realidad cuando se pregunta por los actores del ecosistema, las barreras o los riesgos, por ejemplo. Pero, independientemente de ello, es útil hacer una síntesis sobre algunas cuestiones generales del contexto. Reviste un especial interés la descripción de nuevas oportunidades. Es conveniente un análisis de las macrotendencias del sector, la competencia (Chen, Tsaih y Chen, 2010) y las principales dinámicas de la globalización que afectan al BM (Tsai, Lin y Su, 2011).

Aunque los diseñadores del VM tuvieran inicialmente claro quién debe ser su destinatario final e incluso llevaran años dedicados a él, el primer paso sería comenzar por el análisis de los destinatarios. Es la pregunta del «**¿Para quién?»**. Cualquier organización tiene un «quién» y un «para quién» y Drucker nos enseñó que ese «para quién» es el centro constitutivo de toda la entidad y su actividad. La primera tarea es identificar al «¿A quién?» (Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002), tomar nota de los destinatarios, clientes o consumidores a quienes va principalmente dirigida la acción y misión (Sandberg, 2002; Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Spencer, 2013). Por tanto, será necesario un conocimiento completo y profundo de los destinatarios —formulados en empresas como clientes— y tratar de conocer no sólo lo que explícitamente piden sino lo que implícitamente necesitan pero no formulan.

## **5.1 Destinatarios**

No es fácil pensar en términos de destinatarios porque con frecuencia nuestra mente está concentrada en el yo y los modelos de negocio se hacen pensando más en nuestros intereses que en lo que realmente necesitan y pueden aportar las personas a las que inicialmente queremos servir. Por eso es importante hacer un especial esfuerzo por conocer lo que esos destinatarios necesitan de nosotros y lo que necesitan de ellos mismos. Ya Drucker nos advertía que una organización que no esté centrada en sus clientes o destinatarios acabará teniendo problemas porque estar centrado más en los beneficios o en sus asuntos internos

perjudicará la calidad de sus productos o servicios y también le hará perder la conexión con los clientes y su confianza. Así pues, es necesario que la organización ponga su mirada todo el tiempo en aquéllos a quienes principalmente quiere servir o a aquellos a los que quiere seguir vendiendo, en el caso de las empresas, sean lucrativas o no lucrativas.

Por supuesto que cualquier organización tiene muchos clientes, entendiendo por tales a actores a los que debe dar o retornar valor o resultados. Estamos hablando de aquéllos a los que principalmente servimos, aquéllos que son la principal razón del servicio o causa de la organización.

El papel de los destinatarios en las organizaciones no es fácil. Su misma denominación va variando sin llegar a encontrar una forma que satisfaga. Se los denomina clientes para crear una denominación común con las empresas. La palabra *cliente* significa etimológicamente *protegido*, aquél al que se ayuda, pero es tal su arraigo en el mundo económico que las organizaciones no asumen pacíficamente esa terminología. Alternativamente se emplea la expresión «usuarios» o también se habla de beneficiarios, adoptando términos de la planificación de *Marco Lógico*. Personas que usan o se benefician de los servicios o recursos de la organización es una definición que describe bien parte del proceso, pero se considera que es demasiado pasiva y por eso se piensa que las personas a las que queremos servir pueden ser denominados «participantes» porque tienen también protagonismo en los procesos que van dirigidos a ellos. En muchos casos forman parte de la organización y son *peer-workers* en calidad de voluntarios o empleados. Incluso en Boston, los hospitales dejaron de hablar de clientes o usuarios y comenzaron a dirigirse a sus destinatarios como «vecinos» para indicar que lo que les define es que son parte de la comunidad. Con mucha frecuencia la forma de denominar a los destinatarios se vuelve tan dudosa e insatisfactoria que cuando las organizaciones se refieren a ellos los llaman genéricamente «las personas», «los niños», «las mujeres». Todos los que están en la organización son personas, pero se sabe que cuando se nombra a «las personas» se refieren tácitamente a sus destinatarios, a los que se quiere reconocer todos los papeles que pueden desempeñar en la organización.

Esas discusiones semánticas llegan a cansar. Probablemente, todos esos nombres aportan algo importante. Cuando se habla de clientes, se expresa inicialmente que se forma una comunidad para proteger a alguien, pero también que son consumidores y tienen derecho a recibir un recurso de calidad en condiciones dignas de servicio como personas dotadas de los mismos derechos que el más importante cliente de cualquier empresa. Al referirse a los destinatarios como usuarios, se describe prioritariamente el servicio como función principal y, al llamarlos beneficiarios, hay un acento moral que señala un «bien» y para quien «se hace». El término de participante incide en que toma parte en la gobernanza y, junto con el de vecino, resalta que se constituye una comunidad. Nosotros empleamos el término de destinatario para expresar que es aquel tipo de persona a la que se quiere servir, incluso cuando una organización de autoayuda haya sido hecha para servir a aquéllos que la forman. Por ejemplo, los grupos de autoayuda de Alcohólicos Anónimos

tienen como destinatarios a ellos mismos y una cooperativa de construcción de vivienda también tiene como destinatarios a las propias familias que la han constituido. Lo que parece claro es que esa búsqueda bienintencionada de la mejor forma de denominar es un continuo esfuerzo por el reconocimiento de los demás. La organización quiere ser «para» pero a la vez quiere ser «con» y «de» las personas a las que quiere servir. Eso es incluso una tendencia en el mundo empresarial. Los negocios quieren que el cliente se sienta parte de la empresa, se fidelice e identifique con las marcas y compañías. Y la lógica de la wikinomía habla de que los «consumidores» se convierten en «prosumidores» que no sólo se identifican con la compañía o un producto sino que participan en su cuidado y mejora. Lo que creemos que todo esto expresa es la necesidad de que la organización enfoque todo su ser en primer lugar en aquéllos a los que quiere servir, aunque éstos sean los propios miembros de la organización. Por ejemplo, cuando las familias de personas con discapacidad forman entidades para la autoayuda harán muy bien en centrarse en cómo ayudarse mutuamente. Pero incluso en ese modo hay un descentramiento de los propios problemas para volcarse a los otros: en el mutualismo, la reciprocidad es clave.

## **5.2 Alteridad**

En conclusión, al diseñar su Modelo de valor, las organizaciones tienen que hacer un primer ejercicio intenso de enfocar su mirada en el otro al que se quiere servir. Cuanto más dirija sus fuerzas a tratar de servir lo mejor posible a los destinatarios, mayor innovación va a generar, aunque sea ya simplemente porque **la más importante fuente de innovación es el salir del ensimismamiento**.

Pensar en los destinatarios requiere un fuerte ejercicio de alteridad. Sabemos que alteridad es la cualidad del otro. El otro, como escribió Emmanuel Lévinas, es un misterio que no podemos encerrar en nuestros propios términos. Cada uno de los otros es único, es singular y tiene una forma original de vida. La mejor forma de relacionarnos con el otro no es inspeccionarlo ni examinarlo sino recibirlo tal como es. Por eso, **la hospitalidad es el modo de conocer realmente al otro**. Ese otro es un alguien único que no puede ser reducido a clichés ni esquemas sino que continuamente crea originalmente su vida y, por tanto, permanece como alguien impredecible. Encuestas y estudios nos recuerdan permanentemente que cuando el contexto pierde algo de estabilidad, los comportamientos y las opiniones de las personas son volátiles y el voto, la compra o las reacciones tienen un alto nivel de incertidumbre. El otro siempre tiene una enseñanza para nosotros y la forma de acceder a ella no es escrutarlo, sino acogerlo. Eso requiere que quien quiere conocer al otro sea humilde, escuche atentamente y no ceda a la posible tentación de juzgar de forma apresurada y arrogante lo que piensa, siente o hace el otro. Si cede a esa tentación, pierde capacidad empática y yerra. La apertura al otro es clave en cualquier estudio de los clientes. **Con frecuencia, cuando vemos al destinatario, no estamos mirando al otro sino que el otro se convierte en un espejo de nosotros mismos**, de nuestros prejuicios, nuestros

miedos, nuestras ansias, etcétera. No hablas del otro sino de ti mismo. Eso puede ocurrir en una organización entera, una organización que aunque esté formalmente orientada a otros, esté en todo momento hablando de sí misma. Eso ocurre en el asistencialismo: la forma de ayudar no está centrada en lo que realmente necesita el otro sino en el modo en que uno se siente bien o seguro ayudando. El asistencialismo no habla del usuario sino del operario.

Por esta razón, el método Archer aconseja comenzar haciendo un intenso ejercicio de apertura a los otros a los que se quiere servir, sean clientes de empresas, usuarios de servicios o destinatarios principales sin los que la organización no tiene sentido. Sería bueno que el grupo hiciera un ejercicio práctico para concienciar sobre la importancia de la atención y la escucha del otro. Se puede hacer una experiencia externa y convivir durante unas horas con las personas a las que queremos servir o estamos ya sirviendo. O si se es una organización medioambiental, hacer una visita a la naturaleza o a un lugar deteriorado. A veces no hay que complicarse la experiencia y se trata simplemente de salir a la calle y estar atento a todo lo que se ve. Quizás el siguiente ejercicio pueda ayudar.

### 5.3 Cuadernos de calle

Proponemos un ejercicio para practicar la apertura y la atención a la realidad en grupo. Hay que dividir el grupo en parejas (formadas por sorteo). Tomemos papel y bolígrafo o lápiz. Cada pareja hará una ruta de una hora por la ciudad o por el lugar que se estime de modo que ninguna ruta se repita. Se trata de estar atento a todo lo que ocurre. No importa si está relacionado o no con aquello que se está buscando en el Modelo de Valor. Lo importante es ejercitar la atención, abrir la mirada a aquello que generalmente nos pasa desapercibido.

Para inspirarnos proponemos que antes veamos algunas imágenes de *Urban Sketching* en las que dibujantes hacen dibujos de escenas de la ciudad. No se trata de dibujar sino de anotar y fotografiar cosas que nos llamen la atención, pero será interesante tomar algún boceto.

Salgamos a la calle y fijémonos en las cosas. ¿Qué nos llama la atención? Solemos caminar por la calle distraídos. Quizás no hemos observado los tejados o las plantas superiores de los edificios, frecuentemente adornados con figuras o gárgolas. Podemos ir descubriendo los problemas o fallos que existen, como es el caso de una alcantarilla rota, una acera que no tiene rebajado el bordillo para ser accesible o un sintecho sentado en un banco. Fijémonos en la gente, en qué hace por la calle, quizás alcancemos a oír algún retazo de conversación. Apuntemos las frases que escuchemos. Quizás podemos hacer fotos allí donde no sea molestia para luego compartirlas. Incluso sería interesante tomar algún boceto rápido de alguna escena o un lugar que nos parezca interesante. La siguiente imagen corresponde a dos páginas de cuaderno de campo que se realizó haciendo este ejercicio.

Figura 5.1 Ejemplo de cuaderno de calle



Fuente: Fernando Vidal.

A continuación, el grupo se reunirá de nuevo y compartirá los dibujos, las fotografías y las observaciones que haya realizado.

Tras la exposición de los «cuadernos de calle», el grupo se responderá las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido la observación o imagen que más me ha sorprendido de todas las expuestas?
- ¿A qué tipo de cosas hemos prestado mayor atención como grupo?
- ¿Hay algún tipo de cosa sobre el que no has prestado atención al escuchar a los demás?

## 5.4 La difícil tarea de identificar al destinatario

En primer lugar hay que identificarlos. Incluso en organizaciones que llevan mucho tiempo dirigidas a ellos, no es tan fácil. **A veces creemos que servimos a unos destinatarios pero en realidad estamos sirviendo principalmente a otros.** En un caso extremo, ocurriría si una ONG en vez de servir a los emigrantes lo hace de tal forma que no les beneficia todo lo que podría para poder obedecer a las instrucciones e intereses del gobierno que les paga por hacerlo. Puede llegar un momento en el que la ONG no esté realmente sirviendo a los emigrantes sino al gobierno. Alguien que gestiona un centro de detención sabe lo difícil que es establecer a quién se sirve principalmente. Sin ir a casos tan radicales, no es difícil que en vez de servir a los niños sirvamos más a sus familias o, al contrario, digamos que queremos trabajar con las familias pero en realidad estemos trabajando sólo con niños, jóvenes o mayores. Ocurre a veces que una organización quiere trabajar a favor de todos los excluidos pero, con el tiempo, descubre que lleva años especializada en un único perfil. ¿Tendría que ajustar mucho más el destinatario de su Modelo de Valor? Una organización

puede querer dedicarse a niños trabajadores pero en realidad está dando becas de estudio a niños en pobreza, niños que si no estudiaran podrían dedicarse a trabajar, y, por tanto, tiene que preguntarse para quién está trabajando realmente. Eso no significa que deba corregir y dedicarse a niños trabajadores. Quizás ése fue el destinatario inicial, pero la realidad le ha ido conduciendo a un problema más general. La mayor parte de las veces, **el reajuste del destinatario supone aceptar las enseñanzas de la realidad frente a nuestros deseos.**

En otras ocasiones, una organización puede sentirse muy cómoda en un colectivo concreto —y su acción está ajustada a ese perfil—, pero se da cuenta de que, para poder ayudar más, debe ampliar el perfil. Por ejemplo, una organización trabaja con personas en prisión pero se da cuenta de que para poder avanzar más hay que trabajar con la familia de origen y de destino de quien está preso para que exista reconciliación y reinserción.

Esto es aplicable también a las empresas. Un buen empresario conoce muy bien a sus clientes, tiene una especial intuición para saber qué quieren, qué necesitan y cuál es su experiencia de lo que la empresa le da. Un negocio que comienza muchas veces emerge con fuerza porque ha detectado una necesidad que nadie cubría, presenta sus productos o servicios de una forma que el otro siente con mucha mayor confianza o sabe sorprender al cliente. Todo negocio que se reajusta vuelve a preguntarse por sus clientes, si han cambiado, si necesitan otras cosas o hechas de otra forma. Una empresa no es una trampa para clientes sino un punto de encuentro con ellos. No es extraño que las ferias y los mercados fueran el origen de los clientes. Cuando transformamos un negocio en una trampa o un campo de concentración —por su estandarización y por los engaños que empleamos para que el cliente no deje de comprar—, el tejido de la ciudad se corrompe y el propio negocio acabará muriendo. La empresa que se desvive por su cliente acaba ganándoselo y ganando siempre más, pero, para ganarse al otro, casi siempre hay que dejar de pretender ganar tanto en tan poco.

## 5.5 Discernimiento

Las empresas afrontan sus cambios repensando el cliente y lo mismo ocurre en las entidades, incluso cuando les va bien. Es posible incluso que una organización realice un buen trabajo con un colectivo pero que sus capacidades pudieran ser mucho más útiles sirviendo a otros. Tendrá que preguntarse dónde puede hacer mayor bien. En este caso y en todos los anteriores, el grupo de diseño no sólo tiene que hacer un ejercicio de proyección de ideas o poner en juego la creatividad sino que debe hacer un serio discernimiento para distinguir qué es lo que quiere, puede y debe hacer.

La Universidad Pontificia de Comillas, desde donde creamos el Modelo de Valor Archer, es una universidad jesuita y la tradición de Ignacio de Loyola ofrece una ayuda muy útil

para discernir estas cuestiones. Quizás es la aportación más reconocida de los jesuitas, sus modos de discernir, las maneras de distinguir lo que las cosas verdaderamente son y pueden ser. La tradición jesuita reconoce en primer lugar que es difícil distinguir qué se debe hacer. Generalmente estamos tensionados por distintos intereses, con frecuencia contrapuestos. Esos intereses no siempre se dejan ver sino que permanecen ocultos o no los queremos reconocer. Es imprescindible hacer que salgan a la luz porque las malas decisiones generalmente se basan en esconder los intereses. Una vez que han sido puestos los intereses sobre la mesa, quizás no se vea claramente a quién quiere dirigirse el Modelo de Valor. La mayor parte de las veces elegimos entre lo bueno y lo mejor.

Ignacio de Loyola aconseja hacernos, entre otras, estas seis preguntas para elegir a quién o qué debemos dedicarnos:

- ¿En qué estamos ya tan comprometidos que no podemos abandonarlo?
- ¿Qué es aquello que es responsabilidad nuestra?
- ¿Qué es aquello para lo que tenemos competencias?
- ¿Qué es lo más urgente? ¿Qué es lo que requiere una acción más inmediata?
- ¿Qué es lo más estructural? ¿Qué es aquello que cambiaría más cosas?
- ¿Qué es lo que nadie hace?

Estas preguntas pueden ser una buena guía para una sesión en la que deliberar cuáles son las opciones. Será de gran ayuda consultar a expertos en los distintos campos que nos permitan hacernos con el mapa capaz de responder a esas preguntas. A veces, por ejemplo, las organizaciones no damos suficiente valor a las competencias que tenemos o ni siquiera sabemos identificarlas correctamente. Alguien externo que conozca la entidad puede ser muy iluminador para valorarlas.

### 5.6 «Estar, hacer, tener y ser»: conocer al destinatario

En todo caso, **diseñar o rediseñar el Modelo de Valor siempre comienza por una profundización en el destinatario**. El grupo habrá elegido un destinatario directo que puede ser muy general —incluso la sociedad en su conjunto— o muy específico y también habrá elegido un aspecto en relación con esos destinatarios —que puede ser el conjunto de su vida o un asunto muy limitado—. Por ejemplo, alguien puede elegir como destinatario de su Modelo de Valor el conjunto de la opinión pública, pero en un asunto tan concreto como el uso de plásticos que potencialmente acaben en el mar. El modelo puede, a la inversa, escoger un destinatario muy especializado —como, por ejemplo, enfermos de determinada dolencia—, pero que su foco se abra a algo tan general como su dignidad o calidad de vida.

Creemos que existen dos tipos fundamentales de destinatarios que requieren dos enfoques. Cuando el destinatario más directo son personas, el enfoque permite explorar su subjetividad. Cuando la organización se dirige al cuidado, desarrollo o protección de cuestiones ecológicas, fauna, ideas o creaciones artísticas o culturales, el enfoque debe variar.

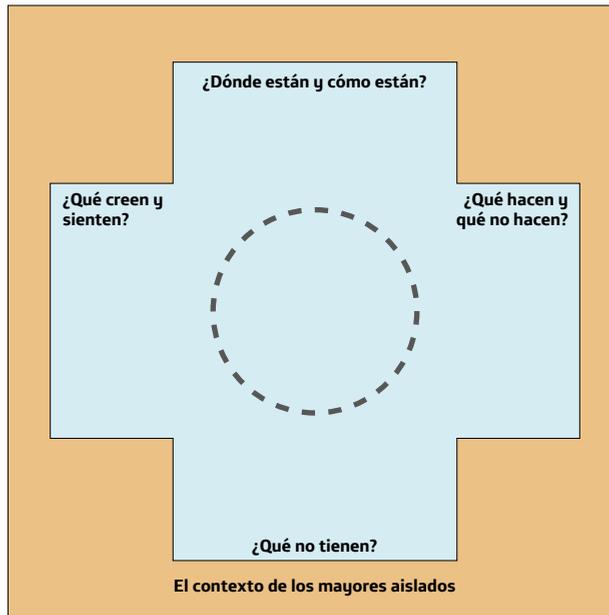
Nos podríamos acercar a las personas o colectivos preguntándonos por sus características sociodemográficas, su nivel económico y educativo, su estilo de vida, etcétera. Sin duda, esas respuestas nos aportan información valiosa y cada tipo de destinatario requiere que nos hagamos un panel de preguntas específicas. Proponemos dos series de preguntas que se deben hacer. Las primeras son generales, de aproximación a los sujetos —individuales o colectivos— y tratan de que nos hagamos cargo de la persona en su conjunto. Son cuatro preguntas basadas en los cuatro verbos que definen las necesidades humanas: estar, hacer, tener y ser.

Las cuatro primeras preguntas para definir el contexto de un destinatario pueden ser las siguientes:

- ¿Dónde están y cómo están?
- ¿Qué hacen y qué no hacen?
- ¿Qué no tienen?
- ¿Qué creen y qué sienten?

Proponemos trabajar estas preguntas según una figura que ofrecemos a continuación y que forma una cruz con un círculo discontinuo en su centro. En cada uno de los brazos de la cruz situaremos cada una de las preguntas anteriores. Luego el grupo irá respondiendo y se irán escribiendo en su brazo correspondiente. Si alguna de las respuestas pudiera estar en más de un brazo no hay que dilucidar en cuál, pues se puede poner en uno solo o se puede repetir. Finalmente, cuando el grupo haya aportado todo lo que se le ocurre, llega el segundo momento. Entonces, hay que establecer conexiones entre todos los elementos a través de ideas síntesis que se pondrán en el círculo discontinuo del medio. Hemos hecho experiencias de este ejercicio sin una plantilla, sirviéndonos de *post-its* en forma de cruz (y de diferentes colores). Luego se han ido uniendo y —pegando uno encima del otro— se han ido poniendo bajo ideas sintéticas en el centro.

Figura 5.2 Figura para conocer los destinatarios



Fuente: Fernando Vidal.

En la siguiente figura presentamos un ejemplo del ejercicio anterior, en el cual los destinatarios eran personas mayores en situación de aislamiento social, que son el sector poblacional en el que se enfoca la organización ficticia que va a servirnos como ejemplo de aplicación de este modelo y que llamaremos Asociación Juntos. Como se puede ver, el grupo aportaría varias respuestas en cada brazo y, después, mediante flechas —de distinta continuidad para diferenciar unas de otras—, se van relacionando con ideas que sintetizan el conjunto.

- Al preguntar por la dimensión del **estar**, se dice: «están en sus casas solos», «están en riesgo de depresión», «están en barrios que no tienen comunidad», «están con poca movilidad física», «están en pisos de protección oficial», «están físicamente bien».
- En la dimensión del **hacer** se contesta: «ven la televisión», «hablan cada vez con menos vecinos», «van a misa», «no salen apenas de casa», «gastan poco dinero», «se comunican poco por teléfono».
- Respecto a **lo que no tienen**: «no tienen residencias cerca de su barrio», «no tienen relaciones intergeneracionales», «no tienen visitas frecuentes», «no tienen actividad asociativa», «no tienen ganas», «no tienen actividades de proximidad».

- Finalmente, al preguntar por **lo que creen y sienten**, dos cuestiones de la dimensión del ser, dicen: «creen que la vida ya está hecha», «creen que el vecindario se pierde», «sienten que pueden hacer más», «creen que no están tan mal como otros se creen», «creen que no se les hace caso cuando lo han dado todo», «sienten que todo es muy difícil» y «sienten que no cuentan».

Fijémonos que las formulaciones no son expresiones sofisticadas ni muy elaboradas sino que tiene valor recoger las aportaciones tal como son formuladas, usando con frecuencia expresiones coloquiales que pueden resultar muy iluminadoras por su capacidad de síntesis.

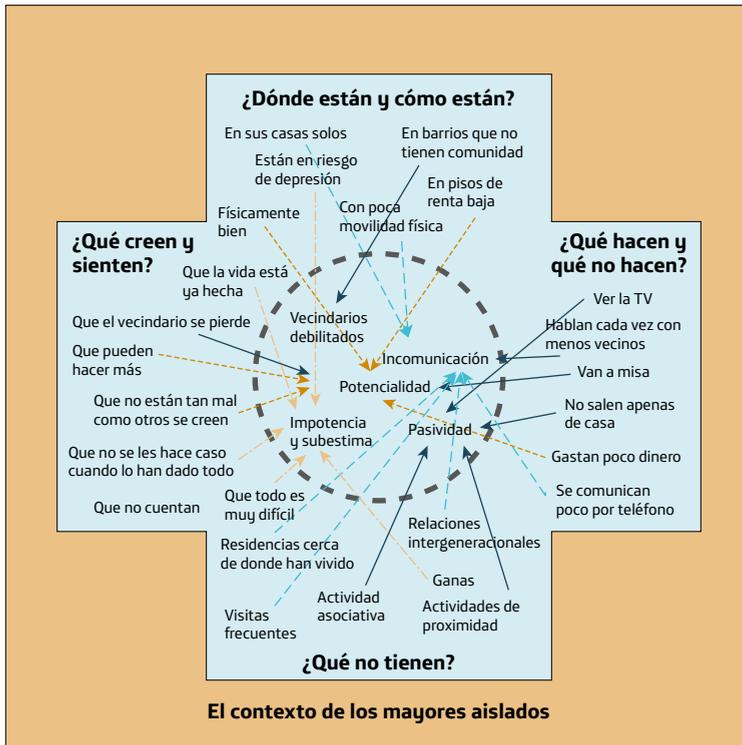
Por otra parte, las distintas respuestas no tienen por qué ser coherentes entre ellas. En la cruz, se puede hacer constar ideas que son incluso contrarias. Parte de la labor del grupo será ir buscando el acuerdo o la posible compatibilidad entre los desacuerdos en términos de grados o de matices. Lo importante es que haya abundantes aportaciones y que se hagan teniendo un alto grado de empatía con los destinatarios y conocimiento experto de su situación real.

Finalmente, en el ejercicio de la figura, el grupo identifica cinco descripciones del contexto de los mayores aislados:

- Viven en vecindarios debilitados
- Sufren incomunicación
- Llevan estilos de vida pasivos
- Sienten impotencia y baja estima
- Existen potencialidades (cierta disposición de gasto, una autopercepción física no tan mala, creen que pueden hacer más de lo que hacen, hacen alguna actividad como asistir a misa, físicamente están bien y pagan poca renta por su vivienda).

El asistente puede ir cumplimentando las aportaciones en un PowerPoint —ya vemos que las plantillas las hemos diseñado de modo que sean muy fácilmente replicables—, de modo que al final del ejercicio los miembros del grupo puedan tener una copia del resultado. Será bueno que en algún momento revisen el contenido preguntándose qué falta que sea esencial.

Figura 5.3 Ejercicio práctico de caracterización de destinatarios



Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

## 5.7 «Voces, necesidades y capacidades»: conocer al destinatario en relación con el aspecto que se busca modelar

La segunda serie de preguntas se circunscribe a los destinatarios respecto al asunto que hemos elegido. Ya no hablamos del destinatario en términos generales sino en relación con el asunto que se ha definido. Se seguirá un método idéntico al anterior, pero cambiando la figura para diferenciarlos. En este caso, se usará un cuadrado y se sintetizarán en el rombo discontinuo del centro. No ponemos ejemplo porque fácilmente el lector se hace idea de cómo hay que realizarlo. Son cuatro preguntas y se debe explicar a qué se refieren porque no son preguntas tan obvias.

- **VOZ-NECESIDAD. ¿Qué piden los destinatarios?** Respecto al asunto (por ejemplo, los destinatarios son jóvenes, y el asunto, su actividad deportiva) hay que expresar qué es lo que los destinatarios solicitan. No se trata de saber qué necesitan en el fondo sino qué es lo que ellos formulan.
- **NECESIDAD. ¿Qué necesitan?** Una cosa es lo que ellos piden y otra lo que realmente necesitan. Puede que coincidan o que sean diferentes. Así como en la primera se trata de escuchar la voz propia de los destinatarios, ahora se trata de discernir qué están expresando en realidad con lo que piden y qué necesitan que quizás no sepan expresar o ni siquiera sean conscientes de ello.
- **NECESIDAD-CAPACIDAD. ¿Qué necesitan nuestros destinatarios de sí mismos?** Una tercera pregunta profundiza en la idea de la necesidad. No pregunta qué se necesita de otros sino qué necesitan ellos de sí mismos, de aquello que pueden hacer, dar o cambiar.
- **CAPACIDAD. ¿Qué pueden aportar?** La cuarta y última pregunta profundiza en las capacidades de las personas. Muchas veces las organizaciones suplen a los sujetos en capacidades que podrían desempeñar por sí mismos si se los reconociera, desarrollara o recibieran una ayuda inicial.

En resumen, son cuatro preguntas centradas en la relación entre los destinatarios y el asunto para el que se ha elegido diseñar el Modelo de Valor:

- ¿Qué piden los destinatarios?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué necesitan nuestros destinatarios de sí mismos?
- ¿Qué pueden aportar?

Es fácil detectar que estas preguntas giran en torno a tres ejes: qué subyace en lo que las personas expresan, cuáles son sus necesidades y qué capacidades y medios pueden aportar. Es un enfoque de voz-necesidad-capacidad. La plantilla con la que trabajaremos es sencilla y permite absorber muchas aportaciones del grupo.

En estos ejercicios de contexto es muy útil contar con expertos y también sería excelente que hubiera participación de personas que tengan el mismo perfil que los destinatarios. Es posible hacer diversas sesiones sobre el mismo ejercicio para recabar la opinión de expertos, de destinatarios y de los propios miembros del grupo de diseño.

Figura 5.4 Figura para describir las necesidades de los destinatarios

The figure is a 15x15 grid template. The top edge is labeled "¿Qué piden?". The right edge is labeled "¿Qué necesitan?". The bottom edge is labeled "¿Qué necesitan de sí mismos?". The left edge is labeled "¿Qué pueden aportar?". The grid is divided into four quadrants by a central 5x5 area that is highlighted with a dashed border. Each cell in the grid is a small square, and the numbers 1 through 15 are written in the corners of the grid cells to indicate row and column positions.

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

## 5.8 Cuando las organizaciones se dirigen a otros seres vivos o cosas materiales

Cuando las organizaciones no tienen como destinatarios a personas, no pueden explorar su subjetividad, aunque, en el caso de la fauna, sí es posible examinar su sentir y pensar. Las preguntas se pueden adaptar.

En el caso de que los destinatarios sean cosas (como patrimonio, arte, paisaje, elementos como agua, tierra, etcétera) o vegetales, se puede preguntar:

- ¿Dónde están y cómo están?
- ¿Qué hacen y no hacen con ello?
- ¿Qué no tienen?
- ¿Qué significan?

En la segunda serie de preguntas, respecto a animales, se puede preguntar:

- ¿Qué piden?
- ¿Qué necesitan?
- ¿De qué necesitan liberarse?
- ¿Qué capacidades tienen?

Respecto a destinatarios materiales, se puede preguntar:

- ¿Qué se pide de ellos?
- ¿Qué necesitan?
- ¿De qué se les debe liberar?
- ¿Qué aportan por sí mismos?

## **5.9 El contexto de otras organizaciones**

Finalmente, el último paso del contexto supone hacerse una idea del entorno de satisfacción de esas necesidades que se han identificado. Se trata de saber quién está ya ofreciendo respuesta y con qué calidad o eficacia. También será bueno conocer del contexto las tendencias generales del sector que tiene competencias o responsabilidades en dicho destinatario.

Las preguntas para conocer el entorno de organizaciones son las siguientes:

- ¿Quién está atendiendo las necesidades del destinatario en el aspecto propuesto?
- ¿Qué grado de satisfacción o respuesta hay respecto a esas necesidades?
- ¿Qué obstáculos podría haber a que otro actor tratara de responder a esas necesidades de modo más satisfactorio?
- ¿Qué ayudaría a que en el sector hubiera probabilidades de responder de un modo más satisfactorio?
- ¿Qué tendencias hay entre las organizaciones que intervienen en ese campo de necesidades?

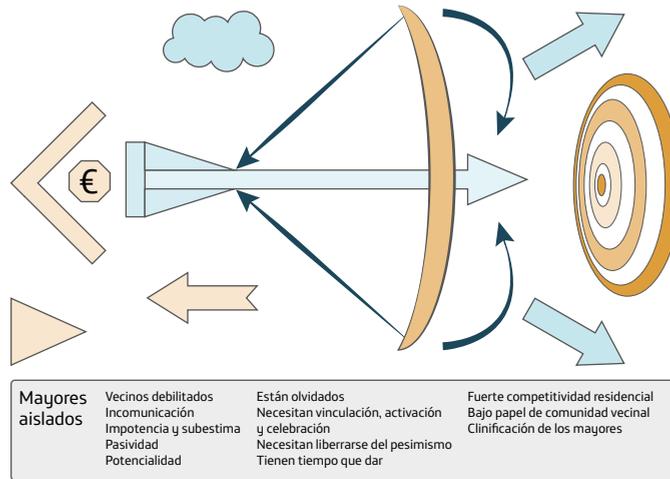
## **5.10 Volcar los resultados en la figura general**

Finalmente, vamos a hacer constar la información que se ha trabajado en la figura del Archer para comenzar a formarnos una mirada global sobre el Modelo de Valor. Ya anunciamos que el signo que representa el contexto es el suelo que pisa el arquero, dibujado en la caja alargada que se sitúa en la base inferior. No hay que hacer constar todo. El grupo y cada miembro tendrán copia de las figuras auxiliares que se han ido usando, de modo que pueda entrar en detalle en su revisión. En la figura general del arquero sólo deben constar síntesis muy reducidas para que nos podamos formar una imagen inmediata del MV.

Por ejemplo, al ilustrar las cuatro preguntas primeras del «estar, hacer, tener y ser» sobre los destinatarios, nos hemos referido a una posible organización que quiere dirigir sus esfuerzos a personas mayores aisladas. Lo que haría constar de ese cuadro de trabajo son las cinco ideas centrales.

- De igual modo, inicialmente se habrá puesto una mención clara al destinatario y aspecto que se quiere trabajar («mayores aislados socialmente»). Supongamos que en el cuadro de «voces, necesidades y capacidades» finalmente han resultado cuatro ideas —que se escribieron en el cuadrado central discontinuo— que son las siguientes: «estamos olvidados», «necesitan vinculación, activación y celebración», «necesitan liberarse del pesimismo» y «tienen tiempo que dar».
- Finalmente, en las últimas preguntas del entorno, se sacaron tres conclusiones: «hay una fuerte competitividad por la oferta residencial a mayores», «las comunidades vecinales podrían hacer mayor papel» y «hay una tendencia a la clínicación de los mayores».

Figura 5.5 Ejemplo de contexto en el Modelo de Valor Archer



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

Tomando este material, lo haríamos constar en la figura tal como aparece en el esquema siguiente. Durante esta presentación del método, seguiremos aplicando cada paso a esta asociación que quiere trabajar con mayores socialmente aislados. De ese modo, el lector encontrará un ejemplo concreto desarrollado a lo largo de la explicación. Haremos constar lo referente a esta organización con cuadros y figuras específicos.



## Misión: Diana

6.1 Cuando la misión se desdibuja	76
6.2 Vivir con la misión en la mano	77
6.3 Los tipos de misión	77
6.4 El valor de los recursos	79
6.5 ¿De verdad el recurso es el centro de la misión?	80
6.6 La pregunta de <i>Pretty Woman</i>	81
6.7 Retornar valor a los grupos de interés	82
6.8 ¿Primero el dinero?	83
6.9 Repartir los bienes	84
6.10 Organizaciones que cuidan	86
6.11 La misión alcanza el desarrollo humano integral	87
6.12 Una espiral virtuosa	89
6.13 Misiones ocultas o mejorables	89
6.14 Visualizar los resultados	91

La misión está simbolizada en la diana. Hemos dicho antes que las metodologías de MV están centradas en la misión. **La misión es la respuesta al «¿para qué?»** de la existencia de cualquier organización (Mitchell y Coles, 2003). La misión es el elemento más importante de cualquier entidad, el porqué de su existencia.

## **6.1 Cuando la misión se desdibuja**

Pese a que es la esencia de cualquier organización, es frecuente que perdamos el foco de la misión. A veces, las actividades proliferan y buena parte de ellas no sólo no se ajustan a la misión de la organización sino que no somos capaces de decir por qué las realizamos. Incluso algunas pueden estar dirigidas a fines que no son compatibles o están muy alejados de la misión. Es posible que incluso exista una misión formulada de modo oficial pero que en realidad haya una agenda oculta de los fines que realmente se quieren conseguir. También no pocas veces acabamos convirtiendo algunos medios en fines y la misión se desvirtúa. Imaginemos que una organización dispone de un gran albergue para que puedan pernoctar personas sin hogar y, conforme evoluciona el trabajo con dichas personas, se crean métodos nuevos que permiten superar las instalaciones colectivas a favor de formas menos asistencialistas y más personalizadas y eficaces. Es posible que, a menos que la organización esté bien centrada en la misión de la superación del sintecho, comience a defender el albergue como opción aunque sepa que no es lo más eficaz. Pero, claro, tiene una considerable inversión realizada en ese albergue, tiene reputación entre parte de la sociedad e incluso puede que voluntarios y otros benefactores den soporte a esta forma de colectivización donde se expresa con dramatismo la vulnerable situación de las personas. Es posible que incluso defienda la permanencia de su modelo por encima de los intereses de las propias personas sin hogar. Su Modelo de Valor sirve a las personas sin hogar, pero en su detrimento también sirve a los intereses de otras personas benefactoras y al propio medio —el albergue— del que parecen tanto depender. Es fácil que en todas las organizaciones se sienta la tentación de convertir los medios o los intereses de parte de los actores en un fin. De ese modo, aunque es muy difícil que lleguemos a reconocerlo, la misión se distorsiona.

Tampoco es infrecuente que la propia organización se convierta en la misión oculta. Ya no nos referimos sólo a cómo los intereses del personal, los benefactores o los decisores a veces perjudican el cumplimiento de la misión para la que fue hecha la organización. En muchas ocasiones, las reglas internas de las organizaciones entorpecen la misión y no es difícil que una forma de hacer las cosas u organizarse acabe colapsando la misión oficial. El principio bíblico «No está hecho el hombre para el sábado sino el sábado para el hombre» nos hace ser conscientes de que muchas veces las cosas que tienen que estar puestas al servicio de la misión se convierten en fines en sí mismas y ahogan el cumplimiento de la misma. Ciertamente, las organizaciones deben tener cintura para hacer cosas que no tienen que ver exactamente con su misión pero les permitirá alcanzarla. Nos movemos en entornos donde no

actuamos solos sino que las entidades se mueven con prudencia entre diversos actores. El análisis desde la perspectiva de la misión no trata de eliminar tajantemente todo aquello que no está claramente dirigido inmediata y directamente a la misión. Ese purismo es difícilmente compatible con el ecosistema de intereses cruzados e incertidumbre en que todos vivimos. La escasez de recursos también influye en esto.

Además, en las organizaciones participan personas y actores que tienen sus propias misiones particulares. No siempre están alineadas con la misión del conjunto y la organización debe satisfacer fines variados y no siempre confluyentes. Ciertamente, cuando algunos de esos fines de sus participantes no son compatibles con la misión general hacia la que se trabaja, la organización entra en contradicciones realmente problemáticas.

## 6.2 Vivir con la misión en la mano

En cualquier caso, evitando extremismos y purismos irreales y valiéndonos de un prudente posibilismo, lo cierto es que toda organización tiene que vivir íntima y permanentemente conectada con su misión. Debe discernir cada cosa en función de la misión, aunque luego se vea en la obligación de tolerar la existencia de actividad que no se encamine directamente a la misión o incluso la distraiga. Toda organización puede soportar un cierto grado de distracción. La sostenibilidad se hace más difícil cuando se contradice o recorta sustancialmente el cumplimiento de la misión. Sólo si la organización tiene una formulación clara, sabia y realista de su misión, puede discernir su camino y no salirse de él tanto como para perderse o ir en dirección contraria.

La organización debe vivir con la misión en la mano guiando sus pasos. Para la vida práctica de la entidad —en la que a veces cientos de personas toman miles de decisiones cotidianas sobre ella—, sería un avance enorme que todos los participantes interioricen y tengan continuamente presente cuál es la misión para la que ha sido creada. Con la misión en la mano, ésta se convierte en una brújula para guiar la actividad diaria de la gente y todo converge en una acción mucho más común.

## 6.3 Los tipos de misión

Diversos autores piensan que la misión de cualquier Modelo de Valor es resolver necesidades (Chen, Tsaih y Chen, 2010; Deshler y Smith, 2011) o problemas (Su y Chen, 2011; Spencer, 2013). La misión es crear valor en un ámbito y creemos que se pueden distinguir cuatro de esos campos. Una organización a) crea recursos (valores, servicios o productos) para los destinatarios, b) da retornos a los grupos de interés, c) cuida de la gente que participa en el ecosistema y d) promueve el desarrollo sostenible del ecosistema. Esto es aplicable tanto a entidades lucrativas como a las no lucrativas.

Pongamos un ejemplo. Una empresa dedicada a construir viviendas: a) cumple una primera misión que es hacer viviendas de calidad para sus clientes, pero, en segundo lugar, b) también tiene como objetivo sacar beneficios para remunerar a sus trabajadores, pagar dividendos a sus accionistas o destinar beneficios a los hijos de los empleados que necesiten ayudas de estudio. En tercer lugar, c) la empresa es una organización en la que tiene que existir un determinado ambiente para que la gente trabaje satisfecha y las relaciones humanas sean sanas, promueve el desarrollo de la carrera profesional de los empleados, crea sentido y compromiso para el trabajo que se realiza, etcétera. Finalmente, en cuarto lugar, d) la empresa es una institución en el mundo y su acción tiene efectos en el sistema. No sólo estamos hablando de asumir los riesgos financieros y no financieros de la acción —por ejemplo, el impacto visual de las construcciones en el paisaje o el tipo de comunidad urbana que se está modelando— sino que cualquier empresa promueve unos u otros valores culturales, apoya valores demócratas o no, genera mundo.

Una ONG social también se plantea esos cuatro niveles misionales: a) presta servicios, crea comunidad, relaciona personas, transfiere bienes, etcétera, b) retorna valor a sus donantes, voluntarios, seguidores e instituciones que le apoyan. Por ejemplo, encauza los deseos que aquéllos tienen de transformar el mundo o ayudar a un tipo de personas. Y c) cuida a su personal, pues los trabajadores y voluntarios se desarrollan personalmente con ese trabajo, etcétera, y d) obviamente, tiene impacto en el conjunto de la sociedad creando capital social o cultural.

**Figura 6.1** Figura de la misión en el Modelo de Valor Archer



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

Por tanto, se distinguen cuatro tipos de creación de valor: recursos, valor añadido, cuidado y desarrollo. Expliquemos cada nivel con detalle. La figura 6.1 representa las relaciones entre las cuatro altas misiones de todo Modelo de Valor.

## 6.4 El valor de los recursos

Háganse estas preguntas en su organización:

- ¿Cuál es el principal bien al que querría dedicar todas las fuerzas de su organización?
- ¿Cuál es el objetivo que si su organización cumple está totalmente satisfecha?
- ¿Qué es lo que su organización hace mejor?
- ¿Qué es lo más importante que su organización quiere aportar?
- ¿Qué es lo que haría perder el sentido a su organización si se dejara de hacer?
- Piensen en personas concretas de la sociedad que valoran muy positivamente su entidad y la apoyan. ¿Cuál creen que es la misión de su organización las personas que más la apoyan (pero no pertenecen a la misma)?
- ¿Cuál dirían los empleados de su organización que es la misión para la que trabajan?

Una organización social —como una empresa— se plantea con su misión el «para qué». *¿Para qué existe esta organización?* El recurso que tiene que identificar como centro de su misión es la respuesta. La misión no enumera todos los recursos que produce una organización sino que identifica el tipo de recurso que justifica su existencia. Por ejemplo, una ONG puede buscar la eliminación de la trata. El tipo de recurso que produce es muy claro: elimina la trata, libera a mujeres de la trata, denuncia a traficantes, crea conciencia social sobre el problema. A fin de cuentas, la elimina. Lo hace creando muchos recursos concretos diferentes (publicaciones, denuncias, información, acompañamiento, investigación, ayuda jurídica o psicológica, colaboración policial, etcétera), pero todos dirigidos a prestar su servicio principal: eliminar la trata.

Otra ONG, por ejemplo, puede pretender proteger a los galgos. Su servicio es claro y para eso genera muchos recursos, como albergues para galgos abandonados, rescates, denuncias, concienciación pública, elaboración de protocolos para las autoridades, gestión de adopciones, etcétera. Pero esta ONG tiene su recurso principal nítidamente definido: proteger galgos. Lo mismo ocurre en una clínica odontológica (fomentar la salud bucal), en un astillero (construir naves) o en una productora cinematográfica (contar historias).

La primera misión de cualquier organización, por tanto, es crear los recursos necesarios y cuidar de su calidad. Los recursos se refieren a servicios o productos, materiales o inmateriales. Una empresa puede prestar asesoramiento psicológico o intermediar en operaciones fi-

nancieras (un servicio), fabricar sillas o programas de televisión (producto material), mejorar la imagen de una institución (producto inmaterial que es a la vez un servicio). Una ONG puede orientar laboralmente a inmigrantes (un servicio), construir pozos en el Chad (un producto) o promover el valor de la paz en una comunidad (un producto inmaterial: genera paz). En realidad, no es importante la distinción de recursos o servicios, inmateriales o materiales. Lo sustancial es que crea recursos necesarios o útiles, utilidades, funciones, satisfacciones, experiencias. Crea un valor para alguien o para algo.

En el caso que hemos mencionado en el primer paso (la organización que quería dedicarse a mayores socialmente aislados), ¿cuáles serían las respuestas a estas primeras preguntas? La discusión del grupo de diseño sin duda habrá sido muy rica (ya hemos mencionado que generalmente grabamos la sesión completa para que ningún detalle se escape, así que tendríamos todo registrado), pero el grupo –con ayuda del guía y del asistente, que en la labor de sintetizar serán muy útiles pues están muy pendientes del contenido– debe resumir en palabras o breves expresiones clave. En el cuadro del «Valor de los recursos», esta organización que denominaremos «Asociación Juntos», contestó:

- Hacer justicia a los mayores.
- Que ningún mayor sea olvidado.
- Ayudar a otros a cuidar.
- Que los mayores sean el valor de una comunidad.
- Somos buenos vinculando vecinos.
- Cuidar a los mayores.

### 6.5 ¿De verdad el recurso es el centro de la misión?

Puede que haya a quien le parezca que lo que crea o promueve una organización no puede ser agrupado como recurso. Si definimos etimológicamente recurso como algo a lo que uno recurre, que necesita o recibe como algo útil, es difícil que lo que una ONG hace no pueda incluirse. Incluso cuestiones muy abstractas como crear arte es un recurso para quien lo hace o para quien lo recibe. Puede que seamos una ONG dedicada al arte-terapia: facilitar las cosas y dar los apoyos para que las personas puedan realizar ese arte terapéutico son recursos que damos en forma de servicio. Si esa obra de arte creada se instala finalmente en una biblioteca para que la contemplen los lectores, se convierte en un recurso para ellos. Una agencia crea un conjunto diverso de recursos. Toda la producción de recursos de cualquier organización es plural y más grande que el plan inicial de quienes la emprenden o gobiernan.

Lo que justifica socialmente que una organización exista no es que logre crear recursos y que éstos sean intercambiados. Por ejemplo, a una empresa no sólo la justifica vender. Los recursos que produce son bienes sociales y éstos tienen que tener determinada calidad estable-

cida por el conjunto de la sociedad. La misión de una empresa sanitaria no es sólo que la gente vaya a operarse con sus médicos sino que cure. Una empresa de armas crea un recurso lamentablemente necesario muchas veces. En este caso, se discute si es legítimo que la misión de una empresa sea fabricar minas. Cuando se ha avanzado y se ha prohibido la fabricación de minas antipersonales, crear ese tipo de armas entraba en contradicción con la misión que se le permite a una empresa. Las leyes y la sociedad limitan la misión de una organización. En ese sentido, entendemos que una organización se dedica a recursos necesarios. Y, además, esa función no puede ser un fraude, razón por la que creemos que hay que incluir la idea de calidad.

## 6.6 La pregunta de *Pretty Woman*

Cuando en la película *Pretty Woman*, Vivian Ward (Julia Roberts) le pregunta al millonario especulador Edward Lewis (Richard Gere) qué es lo que hace, éste duda qué responder. Le explica a Vivian que compra empresas financieramente vulnerables, las segmenta en partes y las revende a un precio muy superior. Vivian, dotada de un fuerte sentido ético, le interpela: «Pero entonces, no haces nada sino que destruyes. Me refería a qué “haces”. ¿No te gustaría hacer algo?». Lewis se queda aturdido porque Vivian le ha cuestionado la legitimidad moral del dinero que gana. Su padre sí hacía algo. Él gana muchísimo más que su padre, pero no «hace» nada. Finalmente, la prostituta acabará redimiendo al millonario, que también prostituía su vocación y su vida por llenarse los bolsillos. La película nos deja claro que Lewis es quien más se prostituye de los dos. ¿Qué hacen nuestras organizaciones? No, no me refiero a cómo ganan dinero sino a qué es lo que «hacen». Respondamos a Vivian.

Si nos salimos de las fronteras de las situaciones límite o ambiguas (¿son los juegos de azar recursos?, ¿acaso lo es el tabaco?), una organización y sus trabajadores se realizan plenamente cuando generan recursos dignos, de calidad. Una empresa conservera traiciona su misión cuando hace las cosas de modo que perjudica la salud o no ofrece la calidad que declara. Una ONG no cumple su misión si su objetivo es ayudar a las personas sin hogar proporcionándoles una revista social que puedan vender en la calle, pero los utiliza para obtener beneficios millonarios.

Muchos pensarán que la misión principal de una empresa cualquiera no es producir recursos sino ganar dinero para sus accionistas. Esta idea de «crear valor para sus accionistas» ha dominado parte de la economía. Sin embargo, las empresas son instituciones que forman parte de la comunidad política y, si existen, es porque proporcionan recursos necesarios y de calidad. Toda la realidad profesional se sostiene sobre la idea de que hay personas que dedican su trabajo a una determinada disciplina, técnica o saber a través de la cual sirven a la sociedad. Eso es un valor intrínseco de cualquier código deontológico de una profesión y es parte sustancial de la misma idea de profesión: el individuo

profesa en un servicio para el que una institución lo forma y avala. Un médico no puede dedicarse a matar sin traicionar su misión aunque le paguen por ello. Un abogado no puede perjudicar a su cliente aunque le vayan a pagar por ello. Un mecánico del automóvil puede perder su licencia profesional si daña el vehículo para que tenga que volver al taller y así ganar más.

Producir recursos o prestar servicios es parte de la misión de cualquier organización que la sociedad tolere. La mafia produce beneficios para su gente y podríamos decir que su misión es beneficiar a los suyos, pero es una organización con una misión ilegítima. La misión de cualquier organización tiene que ser compatible con la existencia de la propia organización. Las organizaciones perversas sólo existen para ser destruidas, no tienen misión. Quienes se juntan para hacer el mal no tienen misión sino problemas. Una banda organizada no se plantea una misión sino crear problemas a los demás y a sí mismos. Seguro que no es el caso de nuestras organizaciones, así que no insistamos más.

El recurso esencial es la misión principal de una organización, pero reconozcamos que la misión no se limita a su recurso central sino que también está hecha para más cosas, en función de que la entidad pueda hacer ese recurso esencial. En su segundo nivel, creemos que una organización retorna bienes a sus grupos de interés.

## **6.7 Retornar valor a los grupos de interés**

Comencemos haciéndonos las siguientes preguntas:

- ¿A quién queremos servir con nuestra misión en la organización?
- ¿Quién es el principal destinatario de la acción de la organización?
- ¿Qué grado de compromiso vital tienen los trabajadores de la organización en la misión conjunta?
- ¿Qué misión personal se plantean los trabajadores en la actividad que realizan en su organización?

Vale la pena pensar estos dos siguientes niveles intermedios de misión —retornos y cuidados— para que la organización no tenga una agenda misional oculta. Es importante reconocerlas y apoyar como fin aquello que resulta indispensable para realizar la misión de primer nivel de la organización.

El segundo nivel de misión es el retorno a los grupos de interés. En las empresas, los retornos de plusvalías a los inversores y empleados son cruciales. En las ONG, este segundo anillo de la misión se manifiesta en dar cauce a las personas que comprometen su trabajo en la causa o la ayuda y en que la entidad sirva como canal para el compromiso de ciudadanos.

Posteriormente, veremos que en el arco de actores hay muchos grupos, pero la empresa no está hecha para servir a todos ellos. Una organización tiene que satisfacer las instrucciones de un auditor, pero no está hecha para pagar su salario ni darle satisfacción. Sólo una serie limitada de esos actores son grupos de interés vinculados a la misión de una organización. Y en la misión el retorno se limita a esos grupos.

La **Asociación Juntos** respondió así a estas preguntas:

- Queremos servir a los mayores que están aislados.
- Los trabajadores de la asociación están muy comprometidos con los mayores y tienen un sentir muy sensible sobre su situación.
- Los trabajadores y colaboradores de Asociación Juntos quieren dedicar su vida profesional o comunitaria a los mayores y la asociación les ofrece esa posibilidad.

## 6.8 ¿Primero el dinero?

Puede existir una duda inicial porque no estemos convencidos de que generar nuestro recurso misional sea más importante que retornar beneficios a los inversores. En el caso de las empresas lucrativas, parece que pudiera no ser así —aunque el Archer esté pensado especialmente para no lucrativas, las empresas que lo apliquen descubrirán nuevos aspectos que generalmente lo mercantil no contempla y sin embargo son importantes—. Podemos pensar que hay negocios que sólo se han montado para ganar dinero y que eso es lo principal que se busca. La profesión o el campo productivo de la empresa parecen secundarios. Lo único importante parece ser ganar dinero y el qué se hace es secundario. De igual forma, escuchamos a menudo que hay personas para las que su trabajo es sólo o prioritariamente una forma de ganarse la vida. ¿El recurso está por encima del beneficio? No son incompatibles, pero ¿por qué le damos prioridad al recurso sobre «la creación de valor para los accionistas»? Cuando algunas veces se ve crear modelos de negocio, parece que se exploran muchas posibilidades pero todas ellas están orientadas a cuál es la forma más eficaz de ganar dinero.

Responderíamos que se puede crear una empresa principalmente para ganar dinero, pero eso no significa que la misión principal de esa organización sea ganar dinero. La misión de una organización está definida no sólo por sus intenciones sino que es una institución que sucede en la sociedad. Evidentemente, nadie se dedica a recoger la basura de la ciudad por vocación sino que se crea una empresa en ese campo para ganar dinero, pero eso no significa que la principal misión de esa empresa no sea hacer bien ese servicio. Eso es lo que la sociedad le exigirá principalmente y ésa es la razón primaria de su existencia. No los van a contratar para que sus accionistas ganen dinero sino para que hagan su servicio y lo hagan óptimamente.

Las empresas dedican ingentes cantidades de dinero en hacernos saber que realizan recursos para nosotros con profesionalidad, respeto y hasta estima por su trabajo. Y tratan de convencer a sus empleados de que la misión de su trabajo no es sólo ganar un sueldo sino hacer que las cosas funcionen, ser útiles a los clientes, prestar servicios. Una empresa que ponga en primer lugar ganar dinero incita a sus empleados a que su tarea se guíe también solamente por la maximización de beneficios y la minimización de esfuerzos. De ese modo, la empresa es insostenible y no logra el compromiso o *engagement* de sus trabajadores ni la confianza ni la fidelidad de clientes. En Namibia, los leones suelen atacar especialmente a las granjas que tratan a sus empleados de forma racista. Cuando se investigaron las razones, se descubrió que los trabajadores africanos de esas granjas racistas no están dispuestos a correr ningún riesgo en defenderlas y los leones tienen más fácil capturar las reses. Cuando una entidad no pone su misión principal en el recurso que quiere aportar, se pone en riesgo su sostenibilidad.

En algunas ONG se plantea esto pero de un modo atenuado. Hay organizaciones sociales que son grupos de profesionales unidos para prestar un servicio en forma de empresa no lucrativa, cooperativa, asociación o fundación, etcétera. No tienen detrás un grupo de socios ni otra entidad sino que son una forma cooperativa que no generan beneficios para repartir dividendos sino que, tras remunerar a los asalariados, revierten esos beneficios en el recurso central de su misión. ¿Podría pensarse en ese caso que la principal misión de esa ONG es dar empleo a ese grupo de profesionales? De nuevo encontramos que lo que justifica a esa organización ante la opinión pública, ante la comunidad local, ante la Administración Pública, ante sus clientes, ante sus destinatarios y ante el sector social es el recurso al que se dedican.

### **6.9 Repartir los bienes**

Aunque el recurso esencial y lo que verdaderamente legitima a una organización sea la misión primaria, también forma parte de su misión retribuir a sus grupos de interés. Comencemos por los trabajadores. La misión principal de una organización no es dar trabajo a sus empleados sino crear el recurso que hacen entre todos, pero, sin duda, dar empleo es tan importante que forma parte también de la misión, aunque está en función de la creación de ese valor primario. El retorno no es sólo dar dinero sino repartir los bienes que se producen en la organización. Por ejemplo, una ONG no sólo reparte salarios a sus empleados sino que comparte la reputación, la satisfacción moral, los méritos y muchos otros beneficios. También las empresas diversifican los beneficios que dan a sus empleados.

Por fin, tenemos a los grupos de interés formados por accionistas. Sin duda, buscan dividendos y es importante que la empresa genere riqueza para que se satisfaga el tipo de recurso (capital) que crean los inversores. También en muchas organizaciones sociales hay directo-

rios, patronatos o *boards* que tienen la última responsabilidad. A ellos también se les retribuye aunque no sea económica sino moralmente.

Y, de modo más amplio, alrededor de cada organización social hay una nube grande o pequeña de ciudadanos que colaboran en forma de donaciones, voluntariado, activismo, simpatía, conexión, etcétera. Parte de la misión de la organización en este segundo nivel es también ser cauce para su participación y que formen parte del esfuerzo de mejora social. Se les retorna parte del valor creado como partícipes en la ayuda o cambio social.

El segundo nivel, por tanto, responde a la pregunta de adónde va dirigido el valor añadido que produce una organización. En el caso de las entidades económicas, se suele definir en términos de salarios y beneficios económicos. En las ONG también son importantes los salarios, pero además es importante la implicación de la ciudadanía o la comunidad en el valor moral que crea una ONG.

Por ejemplo, una ONG ha señalado como primera misión la ayuda a adultos que cuando eran niños sufrieron abusos sexuales y ése será el foco que guiará primariamente a la organización, pero también es parte de su misión crear un grupo profesional que pueda dedicarse a ello. El trabajo no es únicamente un medio sino que también tiene cierto carácter de fin. Ni en la empresa todo es sólo beneficios y salarios, ni en las ONG todo es únicamente fin social. Con distintos niveles misionales, lo razonable es que el trabajo forme parte en cierto modo de la misión. Puede que no forme parte de los estatutos de la ONG, pero sí de la praxis cotidiana. Formar una comunidad de trabajo para cumplir la misión también es parte de la misión. Las relaciones nunca son sólo un medio y menos lo son las personas. Cuando hay trabajadores o gente que da su tiempo y corazón en las cosas, siempre hay algo de la misión de la organización que se juega en ellos.

Se puede formular de distintos modos. Por ejemplo, recordemos la ONG que se dedicaba a proteger a los galgos: su primera misión está clara, pero puede que haya una segunda área misional que sea ser cauce para el compromiso de sus donantes y voluntarios, organizar la ayuda ciudadana a los galgos o servir para que los profesionales de la ONG canalicen su profesión al servicio del bienestar de esa raza de perros. Con frecuencia, las organizaciones median entre los que necesitan ayuda y las personas que pueden ayudar y quieren dedicar su tiempo y su vida a ello. La organización comprende entonces que parte de su misión es hacer de puente entre personas que ayudan a personas. Para concebir integralmente la misión de una organización, es clave entender esa dimensión de soporte a sus activistas y profesionales para que ayuden a otras personas.

## 6.10 Organizaciones que cuidan

Las siguientes preguntas pueden ayudar en este paso:

- ¿Además de dinero, qué devolvemos a los trabajadores de la organización y qué forma parte de la misión?
- ¿Qué aspectos de la relación con los trabajadores y colaboradores no pueden ser perdidos sin perjudicar la misión de la organización?
- ¿Qué acciones con el personal y simpatizantes de la organización tienen sentido en sí mismas?

Las ONG constituyen comunidades humanas cuya calidad, unidad y entrega decidirán cómo cumplen su misión primaria. La comunidad que se configura para cumplir la principal misión no es sólo un medio sino que hay algunos aspectos que forman parte de algún modo de la misión de la organización. Las personas son fines en sí mismas en los distintos papeles que desempeñen en nuestras organizaciones. El cuidado de los participantes (empleados, voluntarios, consumidores, clientes, etcétera) es, por tanto, la tercera misión. Cuando hablamos de «cuidado», nos estamos refiriendo a servicios diversos: la atención a su participación (como clientes, voluntarios, propietarios, accionistas...), el respeto y la protección de sus derechos humanos y sociales, el desarrollo personal y profesional, etcétera. Muy vinculado al segundo anillo de retribución, este tercer nivel de misión comprende que el desarrollo y el cuidado de las personas relacionadas con la organización es parte importante de la misión. Por ejemplo, la participación de las personas destinatarias de la ayuda no sólo es un medio sino un fin en sí mismo que a su vez fortalece a las personas y el tejido social. El desarrollo de la carrera profesional de las personas que están trabajando en la organización también es un elemento que puede ser incorporado a la misión. En general, parte de la misión es formar una comunidad de trabajo en la que valga la pena emplear la vida. La unión y la entrega de esa comunidad no son sólo un medio sino un fin.

Cuando una organización sólo devuelve dinero a sus empleados a cambio del trabajo, corre peligro. **Un trabajo digno sólo se realiza bien si la persona aporta aquello que nunca daría sólo por dinero.** Una parte crucial de lo que los trabajadores aportan a la entidad no puede ser retribuido con dinero sino con reconocimiento, desarrollo, realización, participación, etcétera. Hay un núcleo esencial del trabajo que no se puede monetarizar.

La **Asociación Juntos**, dedicada a personas mayores socialmente aisladas, respondió a las anteriores preguntas:

- A los trabajadores de la organización les devolvemos satisfacción por haber ayudado a personas que lo necesitaban.
- También les devolvemos una comunidad de barrio de mayor calidad humana donde vivir, ya que todos residen en el territorio en el que trabajan para intensificar la cercanía. Son vecinos que ayudan, aunque un grupo de ellos esté remunerado.
- Asociación Juntos no puede perder la idea de ser vecindario que se autoorganiza. No somos una entidad de servicios sino un vecindario. La relación vecinal entre los miembros de Asociación Juntos es crucial, porque es también lo que queremos lograr en la revinculación de los mayores.
- Tiene sentido que cada empleado, colaborador o simpatizante de Asociación Juntos se sienta vecino, porque, independientemente de su participación, mejorará su vida y la de la comunidad. Asociación Juntos intensifica su identidad y labor como vecino en su vida cotidiana.

Quizás puedan dudar si el retorno y el cuidado del personal y los colaboradores de la organización forman parte de la misión. En algunos modelos de negocio, la misión se centra exclusivamente en el primer nivel, el recurso que se busca proporcionar a la sociedad o en el segundo nivel, retribución a los inversores. Nuestra experiencia es que las organizaciones incluyen en su misión real aspectos de esos tres niveles. La redistribución del valor añadido o plusvalía es un legítimo fin esencial de una organización y, a la vez, el cuidado de las personas se convierte en parte de la misión para poder formar eficaces comunidades para la misión.

**Hay organizaciones que tienen objetivos, pero sólo tienen una misión cuando forman una comunidad humana de trabajo digna.** No toda organización logra convertir sus objetivos en misión porque no incorporan a sus fines el retorno y el cuidado de la gente.

## 6.11 La misión alcanza el desarrollo humano integral

Hay preguntas relevantes para descubrir la misión de una entidad en este paso:

- ¿Cuál es el principal valor social general que quiere promover su organización?
- ¿En qué condiciones debería estar la sociedad para que su organización ya no tuviera que realizar su misión principal?
- ¿Qué efecto general tiene en el conjunto de la sociedad la misión principal que su organización quiere realizar?

Este cuarto nivel fácilmente es reconocido como parte de la misión de cualquier entidad. Ninguna organización está aislada. Ninguna es neutral. Todas crean, consciente o inconscientemente, un tipo de mundo. Organizaciones económicas, sociales, educativas, sanitarias, políticas, religiosas, culturales, etcétera, todas son creadoras de valores, relaciones, tejido urbano, afectan al medioambiente, son referencias para mucha gente, impactan en la situación de los derechos y calidad de vida de la gente, generan felicidad, bienestar, satisfacción, inspiración o no.

El cuarto nivel de la misión de cualquier Modelo de Valor es el desarrollo humano integral de su ecosistema social, político, cultural y natural. Cualquier organización —sin fines de lucro, empresa, red o Administración Pública— tiene un entorno social, cultural, físico o digital del que es responsable. Son, en primer lugar, instituciones sociales y forman parte del sistema social. Su desarrollo como entidad es el desarrollo también del conjunto del sistema social. La sostenibilidad y el desarrollo también son, por tanto, responsabilidad de parte de una empresa y de cualquier otro tipo de entidad. Cualquier organización tiene que contribuir al desarrollo social desde sus propias competencias, responsabilidades y capacidades. Cualquier acción de una agencia tiene consecuencias morales y materiales en el ámbito de los valores culturales, los vínculos sociales, la provisión de servicios en suma, la evolución general de la sociedad. De hecho, la sociedad regula y gobierna buena parte de las responsabilidades esenciales. Debemos entender la producción de recursos, la creación de valor añadido y el cuidado de sus participantes como diferentes partes de su contribución al desarrollo humano. Pero, además, cualquier organización tiene una relación con las leyes y las normas sociales, promueve valores y creencias, genera confianza social, identidades, transformaciones tecnológicas de la innovación, etcétera.

De ese modo, es usual que en un cuarto nivel de misión, una organización social reconozca que, además del recurso principal en el que está enfocada, busque promover la inclusión social, la sostenibilidad ecológica, la mejora de la cultura o la paz, por ejemplo. Una empresa responsable suele expresarlo de otros modos, pero no muy lejanos: expresan su compromiso con una comunidad concreta —por ejemplo, «Cincuenta años comprometidos con el desarrollo de Ecuador»—, un sector económico —por ejemplo, «Cuidando de nuestros mayores» o «Invirtiendo en la innovación agroalimentaria»— o quizás un valor o causa general —hay compañías de refrescos que dicen que promueven la cultura de la felicidad—.

Desde la **Asociación Juntos**, dedicada a personas mayores socialmente aisladas, se respondió:

- La solidaridad de la comunidad vecinal.
- Asociación Juntos no existiría si los vecindarios estuvieran unidos y activos.
- Revalorización y utilidad práctica de las relaciones vecinales.

## 6.12 Una espiral virtuosa

Los cuatro niveles de misión se refuerzan secuencialmente. Crear recursos genera retornos, beneficios o valor añadido a los grupos de interés y ese valor añadido ayuda a cuidar y desarrollar a las personas.

Si reflejáramos los cuatro anillos de la diana de la misión en un ejemplo como el de la asociación de los galgos, podríamos decir:

- La misión principal de la Asociación S.O.S. Galgos es proteger a la raza de los galgos en nuestro país: primera misión.
- También buscamos unir y dar soporte a los ciudadanos y profesionales que quieren comprometerse con la defensa de los galgos: segundo nivel de misión.
- Persuadir a quienes maltratan a los galgos y formar a sus dueños: tercer nivel de misión.
- Trabajar para que la sociedad en su conjunto sea más respetuosa con los derechos de los animales: cuarto nivel.

Las metas de la misión de un Modelo de Valor forman una espiral virtuosa en la que cada anillo impulsa el siguiente anillo.

- Al generar recursos (nivel 1 de misión) se produce un valor añadido que retorna a quienes han creado esos recursos (nivel 2 de misión).
- El ejercicio de hacer esos recursos —cosas, servicios, valores, etcétera— (nivel 1) y los beneficios y retornos (nivel 2) permiten cuidar y desarrollar a la gente que toma parte en la organización (nivel 3).
- Los recursos (nivel 1), la distribución de retornos (nivel 2) y el desarrollo de la gente (nivel 3) contribuyen al progreso sostenible de toda la comunidad (nivel 4 de misión).
- A su vez, al contribuir al desarrollo de la comunidad (nivel 4), la oferta productiva de recursos de la organización mejora su calidad (nivel 1) y así sigue creciendo la espiral de la misión. Por ejemplo, una organización que asiste a personas con discapacidad y se compromete con la igualdad de derechos hace que su actuación no sea asistencialista sino que esté orientada al progreso de la gente a la que sirve.

## 6.13 Misiones ocultas o mejorables

A veces en una organización hay visiones contradictorias sobre la misión. En ocasiones, una organización mantiene una misión formal y en su realidad realiza otro tipo de fines

que no sabe o no quiere reconocer. La misión oficial no suele ser disputada por otros fines que son llamados «misión» sino que generalmente son aspectos de la vida de la organización que *de facto* se han convertido en un fin en sí mismos y constituyen una misión oculta. Quienes están en la fase de diseño fundacional de su organización, han de prevenir que puedan darse esos problemas de misión preguntándose por dónde puede desviarse. Para diseñar el MV hay que reconocer con realismo cuál es la misión y, si hay diferentes misiones, explicitarlas para que todo el grupo de diseño del MV tenga conocimiento explícito de ellas. Luego, llegará el discernimiento de cuál es la misión correcta, a la luz de los cuatro niveles que hemos expuesto. Parte de la misión oculta o discutida podrá ser incorporada a los niveles 2 (retribuciones) y 3 (cuidados). Otra parte deberá ser decisión del grupo. Una misión puede tener fines variados pero no incompatibles.

En algunas ocasiones, una organización ha agotado su misión. Es posible que haya sucedido eso porque el problema para el que trabajaban ya no exista. Es probable que sus propios esfuerzos durante muchos años para solucionarlo hayan contribuido a que su misión carezca de sentido. También es posible que el modo en que trabajaban haya quedado desfasado o haya sido superado por otras organizaciones o métodos más eficaces.

Pero también es posible que el Modelo de Valor de una organización deba ser cambiado radicalmente en función de otra cuestión: es posible que la organización tenga capacidad para desarrollar mucho mejor otra misión distinta a la que realiza. La entidad debe preguntarse muy en serio si esa misión que realiza es a la que realmente quiere dedicarse, si es la mejor para la que está preparada y si habría otra misión en la que pudiera aportar mayor valor.

Se pueden formular varias preguntas para hacer emerger las misiones implícitas de la organización:

- ¿Qué fin tiene su organización que no está suficientemente visibilizado, expresado o reconocido?
- ¿Está su organización cumpliendo su misión o se dedica en realidad a otra cuestión?
- ¿Qué aspectos de su organización son incompatibles con la misión o la dificultan y se han convertido en fines en sí mismos?
- ¿Tiene su organización algún fin oculto que no sea fácil ser dicho en público o ante los colaboradores?
- ¿Qué críticas se hacen a la misión que realiza la organización?
- ¿Qué cambios en la misión lograrían un mayor compromiso vital de todos los trabajadores de la organización?
- ¿Debe ser cambiada la misión de la organización?
- ¿Qué misión podrían hacer mejor?
- ¿Qué misión generaría mayor valor para aquéllos a quienes quiere servir la organización?

La **Asociación Juntos** consideró lo siguiente sobre misiones invisibles u ocultas:

- Crear trabajo para los vecinos en el propio vecindario. No se expresa porque podía parecer que estamos aprovechándonos para nuestros propios intereses y no porque principalmente nos mueva el interés de los mayores.
- Estamos cumpliendo nuestra misión pero a veces tenemos que contar con algunos trabajadores que no son los mejores pero tienen un fuerte valor entre los miembros de Asociación Juntos. Dar empleo a vecinos a veces se pone por encima de servir lo mejor posible a los mayores.
- El nepotismo no es compatible con el mejor servicio a los mayores.
- El empleo de los vecinos levanta suspicacias.
- Nos critican que queremos vivir de los mayores y que nuestro principal interés es el empleo. A veces incluso los mayores a quienes servimos nos lo dicen.
- Un compromiso más integral con todo el barrio en su conjunto —no sólo con los mayores— haría más genuino el interés de los empleados en Asociación Juntos.
- La misión no debe ser cambiada.
- No hay otra misión que pudiésemos hacer mejor, pero podríamos hacerlo también con otras personas dependientes, especialmente los enfermos y aquellos discapacitados con muy baja movilidad física.
- Para hacer mejor nuestra misión, deberíamos trabajar también con las familias de los mayores.

## 6.14 Visualizar los resultados

Finalmente, se trata de plasmar los principales resultados de la misión en la figura del Archer. No hace falta poner toda la información sino hacerlo de forma muy sintética. La relativa a la última parte, que cuestiona si la misión debe ser otra, habrá dado lugar a una deliberación de la que sólo hace falta hacer constar el resultado.

Por ejemplo, en el caso que vamos siguiendo —la Asociación Juntos, dedicada a mayores aislados—, la discusión llevó a que no sólo había que revincular a los mayores con el vecindario sino con sus familias, que generalmente no vivían ya en el mismo barrio. Esto ocasiona una discusión, pues la Asociación Juntos tiene una fuerte identidad de barrio y es la unidad desde la que trabaja. Sin embargo, incluir a las familias le hace salir del barrio en cierto modo. No obstante, finalmente, incluyen a las familias.

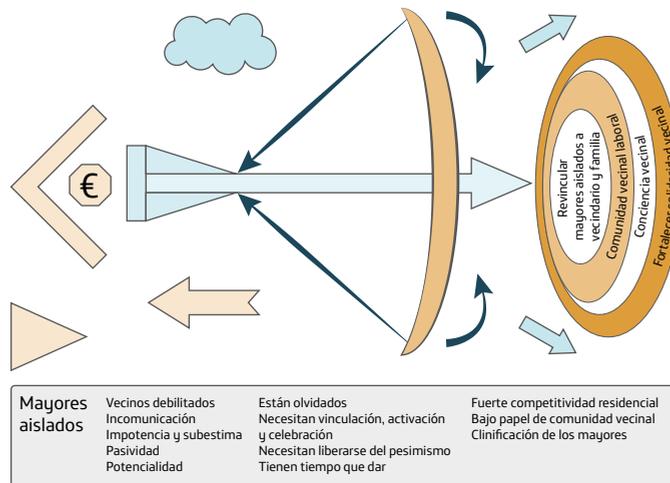
La Asociación Juntos define cuatro niveles de misión:

- Misión principal: revincular a los mayores aislados con el vecindario y sus familias.
- Misión de retornos: crear una comunidad vecinal y laboral alrededor de los mayores aislados.

- Misión de cuidados: concienciar a cada vecino de su responsabilidad respecto a los mayores.
- Misión social: fortalecer la solidaridad vecinal.

Ponemos sintéticamente esos contenidos en la diana de la figura. Cuando hemos estado trabajando con un mural sobre una superficie (pared, pizarra, mesa, suelo, etcétera), se habrán ido añadiendo papeles adhesivos en cada parte. Ahora se trata de ir formando conjuntos conceptuales con ellos de modo que se vaya sintetizando. El conjunto de papeles se guardará (se «limpiará» de papeles la zona de la diana) y se pondrán sólo los que expresen sintéticamente la misión (usar otro color estaría muy bien para ir indicando las partes que ya están «consolidadas»). La figura queda como sigue:

**Figura 6.2 Inclusión del contexto y misión en el Modelo de Valor Archer**



Modelo de Valor Archer

*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

## Arco de actores

7.1 La clave del Modelo de Valor es la colaboración con otros	94
7.2 Tipología de actores	95
7.3 Actores clave	102
7.4 Visualización	103

El Modelo de Valor Archer otorga una gran relevancia a los actores, especialmente, como hemos visto, a los destinatarios. El arco de actores es el conjunto del ecosistema de participantes, es el «**con y para quién**». El tercer paso, cuando se está construyendo un MV mediante el Archer, es preguntarse acerca de ese arco de actores. El arco de actores pregunta, por tanto, quiénes son las personas de un MV (Lecocq, Demil y Ventura, 2010). «El *¿Quién?* define todos los grupos de interés a los que se está sirviendo u ofertando» (Mitchell y Coles, 2003: 3).

Al haber profundizado en los principales destinatarios, ya hemos hecho un importante avance. Ellos están en el centro del arco de actores. La principal contribución de Peter Ferdinand Drucker al MV fue la reorientación de las organizaciones hacia sus destinatarios. Desde su origen, el MV está siendo desarrollado para servir mejor a los clientes o participantes (Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Spencer, 2013). El MV es una tecnología orientada al destinatario, pero otros tipos de actores se incluyen a lo largo del arco de actores (administraciones públicas, proveedores, *supporters* o investigadores, por ejemplo). Son tan importantes que, de hecho, la información sobre los actores no deja de darse a lo largo de todo el Archer. Ya se ha conseguido una información vital en el primer paso al definir a los destinatarios y, en otras cajas posteriores a este arco, se continuará añadiendo datos sustanciales.

### 7.1 La clave del Modelo de Valor es la colaboración con otros

El Modelo de Valor Archer se construye basándose en la colaboración con otros. Incluso cuando hay ideas originales para crear valor, éstas siempre se multiplican cuando se forma una comunidad alrededor de ellas. Crear capital social siempre multiplica el valor porque lo expande a través de las redes de la sociedad. Saul Kaplan sostiene que en el MV «la innovación colaborativa es el mantra» (2012: 15). La colaboración está avanzando como una nueva forma de comprender y asumir la *construcción del valor* en nuestro tiempo (Ryan y Getman, 2003). La colaboración es también el medio crucial para el emprendimiento: «El emprendimiento colaborativo ofrece un modo de hacer negocio que es excitante, productivo y no explotador» (Miles, Miles y Snow, 2006: 8-9). En realidad, **las organizaciones están siendo progresivamente comprendidas como codesarrollo de distintos tipos de actores** y no sólo como meros intercambios (Chesbrough y Schwartz, 2007). El MV ofrece una representación visual del conjunto de actores que tienen papel alrededor de una organización o programa y, especialmente, el MV presta atención a la colaboración intersectorial (Kendall y Anheier, 2001; Daham, Doh, Oetzel y Yaziji, 2010).

El conjunto de actores componen la *matriz o red de socios de valor* (Good y Campbell, 2003; Lecocq, Demil y Ventura, 2010; Koen, Bertels y Elsum, 2011), la amplia comunidad que va a construir el ciclo de valor (Esslinger, 2011). Cuando se identifican los tipos de actores, también se les puede caracterizar. Por ejemplo, se pueden definir las cualificaciones, actitudes y

necesidades de los empleados respecto a la misión que se plantea (Spencer, 2013). Es especialmente importante la atención a los *stakeholders* o grupos de interés internos y externos —*in-stakeholders* y *out-stakeholders* (Kaplan, 2012)—, así como los colaboradores especializados y externos al sector —*out-sectorial collaborators* (Darby y Jenkins, 2006; Samavi, Yu y Topaloglou, 2008)— que pueden añadir valor a veces muy especializado pero crucial.

## 7.2 Tipología de actores

El grupo de diseño del Modelo de Valor deberá identificar a todos los actores que tienen un papel en su propuesta. Para ello, ayudará dotarnos de una tipología que permita no olvidar a quien pueda ser necesario para hacer una contribución que a la postre puede resultar vital.

### Destinatarios finales

Ya hemos examinado quiénes son los destinatarios finales y cómo ellos estructuran todo el Modelo de Valor. El modo en que hayamos conocido sus necesidades y potencialidades determina la misión y la estructura de todo el resto del MV. Hemos visto que esos destinatarios pueden no ser personas (por ejemplo, la ya citada asociación para la protección del galgo) o ser cosas materiales o inmateriales (por ejemplo, una asociación para la restauración de órganos de iglesias rurales). Al establecer la misión, también hemos visto que, en último término, toda organización eleva sus fines al desarrollo del interés general y, por tanto, el destinatario siempre acaba siendo la comunidad humana y la sostenibilidad del ecosistema.

En este tercer paso del MV, el arco de actores, se pondrá una breve denominación del destinatario en el centro del arco, justo por donde va a atravesar figuradamente la flecha en su paso hacia la misión. Vamos a caracterizar a cada actor comentando sus rasgos generales y destacando en tres palabras una síntesis de lo dicho. En este caso, considerando todo lo que se dijo sobre los destinatarios en el primer paso, se solicita al grupo que elija tres palabras que describan a dicho destinatario en relación con el MV que se está diseñando.

Por ejemplo, la **Asociación Juntos** identifica como destinatario principal a los mayores aislados, pero considera que en la base de contexto ya los ha caracterizado suficientemente.

### Responsables titulares

Los responsables titulares o titulares de una organización son aquellas personas que en último término tienen la responsabilidad, la decisión de mayor rango o la propiedad de esa organización. Se puede averiguar haciendo varias preguntas.

Para saber quiénes son los titulares de una organización deben responderse las siguientes cuestiones:

- En último término, ¿quién o quienes toman la última decisión sobre las cosas?
- ¿Quién decide de tal modo que no se puede acudir a alguien de mayor nivel para que cambie esa decisión? (Salvo la Justicia, claro.)
- ¿Quién es el último responsable de la entidad?
- ¿Quién tendría que responder por toda la organización si hay un problema legal?
- ¿Quién nombra al director general?
- ¿A quién hay que acudir dentro de la organización si hay un problema grave con la dirección general?
- ¿Quién es el que finalmente manda en lo que ocurra en la organización?
- ¿Quién podría cambiar cualquier cosa en la organización?

Incluye también a quienes sin ejercer la dirección ni participar en su aplicación organizativa asumen responsabilidades de gobierno o decisiones de máximo rango. Cada tipo de entidad tiene figuras distintas. En una empresa, incluiría a los propietarios del capital y al consejo de administración. En una fundación, los titulares son los patronos. En un colegio concertado, la entidad que tiene la titularidad de dicho centro. En una asociación, los titulares son la junta directiva y, en una cooperativa, el consejo de gobierno. En estos dos últimos casos, generalmente quienes ejercen esas responsabilidades de titularidad también son miembros que participan como socios o cooperativistas en la actividad diaria de la organización, lo cual conlleva situaciones ambivalentes. Las situaciones son variadas. En algunas ocasiones, uno o más representantes de los destinatarios participan en órganos de gobierno.

También hay distintos niveles de titularidad. Por ejemplo, hay fundaciones en las que los patronos son los titulares pero son elegidos cada cierto tiempo por una entidad designadora —una empresa, la Administración Pública, una asociación, una iglesia, etcétera—, lo cual le da a esa entidad designadora también un estatuto de titular. No se trata de definir quiénes son los titulares de un modo formal sino tener en cuenta cuál es el ejercicio real de las responsabilidades.

Cuando se está diseñando un MV y no se ha decidido qué tipo de entidad constituir, es un buen momento para decidir esta cuestión. ¿De qué titulares se quiere depender? Quizás el grupo crea que lo mejor es formar una cooperativa, una empresa social sin ánimo de lucro o una fundación.

Al considerar a los titulares, la **Asociación Juntos** abordó la cuestión del tipo de organización que se quería constituir. Finalmente, se ha optado por formar una asociación con un pequeño número de socios. Los titulares serán la junta directiva que ese grupo elija y, especialmente, el presidente de la misma. Cree que los titulares son vecinos concienciados, comprometidos, que tienen muy claro el Modelo de Valor y, sobre todo, fieles a esa idea original.

## Contratistas

Los contratistas son clientes que contratan servicios de otros para satisfacer a sus propios clientes. Por ejemplo, el gobierno paga a una entidad para que proporcione *catering* a un centro de cuidados de día. Obviamente, el destinatario final de la empresa de *catering* es cada persona que va a comer y su cliente intermedio es el gobierno. Cada vez más, los contratistas forman una red compleja y cadenas de sucesivas contrataciones y subcontratas en cualquier MV. Para hacer un muy buen MV, necesitas saber quién puede hacer mejor cada pieza del ciclo de valor y eso lleva a establecer redes contractuales o colaborativas complejas de ensamblar y gobernar para que cada uno reciba su retorno. Cuando el retorno es monetario, puede ser más sencillo, pero cuando hay que retornar reconocimiento a todas las marcas o actores participantes, es más delicado.

Para identificar contratistas valdrían las siguientes preguntas:

- ¿De quién vamos a necesitar que nos contrate, financie o solicite nuestra colaboración con el fin de hacer viable nuestro Modelo de Valor?
- ¿Para quién necesitamos trabajar para poder cumplir nuestra misión?

La organización no sólo se convierte en proveedora respecto al contratista sino que, en virtud de la misión, va mucho más allá. Las organizaciones mejoramos si interiorizamos integralmente todo lo que nos puede aportar la relación a través de una colaboración entre organizaciones. Las fórmulas de partenariado avanzan en esa dirección, aunque sea una de las partes la que lidere o la que tenga la mayor responsabilidad.

En cierto modo, los contratistas son también destinatarios de nuestra acción, aunque no los finales ni aquéllos sin los cuales no tendría sentido la misión ni la organización. Considerarlos destinatarios es interesante. En primer lugar, porque la teoría de clientes múltiples nos hace poner en la red de contratistas el mismo cuidado del servicio que se pone con los destinatarios o clientes finales. En segundo lugar, porque nos hace conscientes de que hay aspectos misionales que se aplican. Si como organización se busca en último término la sostenibilidad medioambiental, haremos que todos aquéllos para los que realizamos trabajos ayuden en

esa dirección. Muchas veces las organizaciones especializadas saben mucho más que quienes las contratan para un servicio o establecen una relación de patrocinio, concierto, concesión o partenariado. Con frecuencia, la organización especializada no consigue que el contratista apoye aquello que mayor bien haría a los destinatarios directos sino que por distintas razones opta por métodos o enfoques menos eficaces. Persuadir a los contratistas para que a medio plazo hagan las cosas de modo que beneficien más a todos y especialmente a los destinatarios finales se acaba convirtiendo en parte de la misión (nivel 3: cuidados).

La **Asociación Juntos** identifica cuatro contratistas principales:

- Las familias de los mayores, que necesitan ayuda de confianza y próxima.
- La Administración Pública local, que quiere fiabilidad y eficacia en la resolución de problemas.
- Empresas que tengan que hacer servicios a los mayores y que subcontraten a la Asociación Juntos, que quieren disponibilidad y conocimiento cercano de los problemas.
- Los propios mayores, que necesitan confianza y disponibilidad.

## Proveedores

Para identificar proveedores se podría preguntar lo siguiente:

- ¿Qué organizaciones o personas podrían proveernos de elementos importantes para nuestro Modelo de Valor?
- ¿Sin la contribución de qué organización no lograríamos cumplir nuestra misión?
- ¿Qué especial conocimiento, método o tecnología se necesitará emplear que no se posee?

Los proveedores (*suppliers*) abarcan un amplio rango de actores que nos suministran diversos elementos en todo el MV. Quizás es quien nos ayuda a medir resultados e innovar o quien hace estudios sobre el contexto de los destinatarios finales. Aunque en este momento se puedan ya mencionar algunos proveedores que son importantes, a medida que diseñemos el ciclo de valor y el resto del MV irá surgiendo la necesidad de nuevos proveedores.

Entre los proveedores tienen un papel destacado los técnicos, consultores o innovadores que se necesita que suministren el saber muy especializado y experto que poseen. Son agentes externos que aportan un método o tienen una tecnología cuya patente tienen o en lo que son expertos. También asesoran, investigan o controlan el funcionamiento o la mejora de la organización o el programa. A veces pueden ser considerados trabajadores por proyecto, pero tienen una especificidad que los convierte en proveedores de una técnica clave para el MV.

La **Asociación Juntos** piensa que necesita ya desde el comienzo varios tipos de proveedores principales:

- Proveedores de material auxiliar sanitario para la atención de mayores.
- Proveedores de comidas caseras (se está pensando en unos vecinos que cocinen para otros y en los negocios locales).
- Entidades culturales, deportivas y de ocio que provean de actividades externas para los mayores.
- Una agencia inmobiliaria de confianza.

## Directivos

Los directivos o *managers* son quienes tendrán la responsabilidad de aplicar el Modelo de Valor en estrategias concretas y tácticas que vayan dirigiendo el comportamiento de la organización. Recomendamos incluir al director general de la entidad y a quienes constituyen el equipo directivo. Incluso se puede incluir a los mandos intermedios o gerentes, que compartirán las responsabilidades de dirección.

En la **Asociación Juntos** no quieren dedicar mucho esfuerzo a puestos de responsabilidad sino que quieren contar con un presidente de la asociación que a la vez ejerza la función de dirección. Cada año, los socios evaluarán el desempeño y decidirán si continúa o no en esa función.

## Trabajadores remunerados

La labor de una organización requiere a veces tanta dedicación que hay personas que deben emplear en ello su jornada de modo remunerado. En las organizaciones comunitarias, un trabajador es una persona que es liberada para poder dedicarse a la misión. Muchas personas hacen trabajos en las organizaciones y muchos profesionales aplican su conocimiento de forma gratuita como voluntarios. Los trabajadores tienen un estatuto de asalariado o cooperativista y reciben una remuneración por ello. Además, la entidad y los trabajadores se vinculan con una figura jurídica muy específica que regula derechos y deberes. Pueden ser empleados, cooperativistas que trabajan en la empresa pero realizan las labores directivas (estos últimos también desempeñan el papel de propietarios), personas dedicadas a jornada completa a la organización aunque sea con la condición de voluntario y personas que no están contratadas ni tienen una remuneración formal pero sí reciben beneficios económicos o servicios a cambio de su trabajo. Forman un actor muy específico dentro de las organizaciones que merece una especial atención y la mayoría de las veces son su mayor fortaleza para la creación de valor. Es tan importante que su retribución y su cuidado se suelen convertir en uno de los factores cruciales del éxito de un Modelo de Valor. Es clave determinar con precisión, hondura y realismo su perfil y su situación.

La **Asociación Juntos** quiere en buena parte ser una red de vecinos que reciban una remuneración por realizar tareas de cuidado de personas dependientes y, por tanto, el factor empleo y autoempleo tienen un papel destacado en el propio origen de la idea.

### Activistas

Los activistas son personas que se ponen a disposición de una organización para impulsar su misión. Pueden hacerlo como voluntarios que realizan tareas gratuitas concretas o personas que apoyan puntualmente a la organización con una intervención de valor en los momentos en que se les necesita —una acción de *fundraising* o una consultoría experta determinada—. Estimamos que la figura de activista tiene mayor rango que la de voluntario porque el primero no sólo realiza sino que es un motor de innovación y de propuestas para la misión de la organización.

Es posible que una organización necesite una amplia red de activistas para poder conseguir su misión en la sociedad. Las causas de alto alcance suelen necesitar cientos de miles de activistas que realicen las más diversas labores y las redes sociales han facilitado ese activismo multitudinario. Otras organizaciones, en cambio, buscan que exista un pequeño grupo de voluntarios que aporten voluntariado puntual, como es el caso de las colaboraciones *pro bono*, o necesitan personas dedicadas plena o exclusivamente a esa labor pero de modo gratuito.

En las empresas, la categoría «activismo» ha sido más ajena, pero la *wikinomía* ha descubierto su enorme valor para ellas: el fenómeno de los «prosumidores» está siendo un gran recurso para las mejores compañías. Parte de la idea de que hay ciudadanos que quieren mejorar el recurso que produce la empresa. Las motivaciones son diversas. Una alta identificación con el producto (por ejemplo, gente a la que le gusta un determinado tipo de comida puede presionar a la empresa para que sea fiel al sabor o aporte para su desarrollo proponiendo innovaciones) puede llevar a las personas a comprometerse por su mejora y custodiar la fidelidad al mismo. En otros casos, como es el caso del software libre, los prosumidores colaboran también gratuitamente con empresas para producir bienes comunes libres. En otro orden de cosas, la defensa que muchas compañías hacen de causas generales (como la lucha contra el cáncer o la rehabilitación de determinado paraje) lleva a organizar actividades en las que se comprometen miles de personas, que encauzan su activismo a través de ellas y de la colaboración con esa compañía en esa labor.

En términos más generales, hay MV que necesitan un masivo apoyo de simpatizantes y personas que apoyen simbólicamente a la organización. Esa movilización de simpatizantes o *supporters* suele ser clave para decantar decisiones públicas y cambiar valores y actitudes del conjunto de la sociedad. Son un tipo de activismo menos operativo y más simbólico pero también determinante.

La **Asociación Juntos** planea combinar un grupo de tareas que son remuneradas —al menos mínimamente para cubrir los gastos, como es el caso de cocinar para un vecino— con otras que son de carácter gratuito. La misma persona empleada puede realizar los dos tipos y habrá vecinos que sólo realicen las que son gratuitas. Juntos, en todo caso, necesita un nutrido grupo de vecinos. A su vez, piensa implicar a los pequeños negocios del barrio no sólo como proveedores sino como vecinos que contribuyan. No se siente cómoda denominándoles voluntarios ni tampoco activistas, sino que son vecinos que realizan su función como tales siendo solidarios. La Asociación Juntos también considera que para realizar su misión es necesario el reconocimiento y el apoyo del barrio en su conjunto y de sus principales líderes e instituciones.

## Inversores y donantes

Los inversores son aquellas personas o entidades que ponen su capital y sus medios en una organización. Los donantes lo hacen de modo gratuito o a cambio de un servicio. Los inversores buscan un retorno monetario, aunque sea —como con frecuencia en el caso de los bonos sociales— para revertirlos en fines sociales. Mecenas y patrocinadores, donantes particulares e instituciones que prestan medios al servicio de una misión son un actor clave para muchas organizaciones. Los inversores son cruciales para la empresa.

La **Asociación Juntos** planea contar con una cesión de locales de la Administración Pública y con algunas donaciones en forma de patrocinio por parte de los principales comercios y empresas del barrio.

## Administración Pública y legisladores

En términos generales, este actor incluye organismos, agencias o instituciones que regulan el marco legal, procedimental o ético en el que una organización trabaja y controla, inspecciona, protege o juzga diferentes aspectos de su actividad (por ejemplo, la calidad de los servicios, seguridad laboral de los empleados, conflictos legales, los protectorados de fundaciones que vela, etcétera).

La **Asociación Juntos** identifica principalmente al Ayuntamiento como actor en esta categoría.

## Sector

El sector es el conjunto de organizaciones, plataformas, lobistas, líderes o profesionales que están trabajando, generando conocimiento o formando en el mismo asunto al que se dedica el MV. Será un actor principal porque establecerá relaciones de reconocimiento, colaboración, unión, préstamo o competencia sujetas a complejas negociaciones.

La **Asociación Juntos** identifica como sector en su barrio a una empresa de servicios para mayores que trabaja para el Ayuntamiento. A su vez, hay otras entidades homólogas que hacen labores similares a la suya desde una parecida perspectiva en otros barrios de la ciudad y pueden ser apoyo.

### Medios de comunicación y redes sociales

La opinión pública y los medios y las redes sociales son el escenario en el que se juega la reputación de una organización o programa. Son también fuentes para conocer y mejorar el MV. A veces, la organización se labra su reputación en escenarios muy locales, como un barrio o una pequeña población. En otras ocasiones, su misión lo conduce a funcionar a campo abierto en el conjunto de la opinión pública de una sociedad o en un sector profesional, económico o temático (por ejemplo, el mundo de la oncología o el circuito de teatros).

La **Asociación Juntos** cree que para el éxito de su MV será importante el apoyo de los líderes de opinión del barrio, así como la radio local, donde planea tener un pequeño programa en que participen los mayores.

### Afectados

Incluiríamos en esta última categoría de actor a los vecinos y personas afectadas por el ciclo de valor. La responsabilidad social y la atención a los riesgos no económicos se extienden a los lugares donde las organizaciones funcionan —donde la propia organización es un vecino con responsabilidades— y a la relación con las personas que puedan verse afectadas por algunas externalidades o consecuencias de la acción de la organización —por ejemplo, ruidos o concentraciones de colectivos—.

La **Asociación Juntos** es consciente de que parte de sus planes conllevan concentración de personas mayores en algunos edificios cercanos a su vivienda y que eso puede afectar al inmueble en su conjunto. Tendrá que negociar con sus comunidades de propietarios.

## 7.3 Actores clave

Esta clasificación de doce roles puede ser adaptada y aplicada a diferentes tipos de organizaciones y programas. Toda entidad tiene una red de colaboradores y destinatarios que adopta distintas formas según sus contextos. Evidentemente, la realidad de los actores es compleja,

pues pertenecen a más de una categoría y ejercen distintos papeles, a veces incluso contradictorios. Un gobierno puede ser a la vez legislador y contratista y estar solicitando requerimientos contradictorios. Eso va a simplificar el arco resultante de actores, pero preguntarnos por cada una de las categorías nos llevará a no olvidarnos actores que puedan ser relevantes.

Una vez identificados los actores, cabe priorizar la importancia de algunos de ellos: éstos serían los actores clave. Esa relevancia puede venir del gran valor que aportan o, por el contrario, de su debilidad o de la debilidad del vínculo que hay con ellos para que la organización logre su contribución cualificada.

Preguntas para identificar la prioridad de actores:

- ¿Cuál es el actor sin el cual sería muy improbable que este Modelo de Valor saliera adelante?
- ¿Cuáles son los actores con los que ya puede efectivamente contar?
- ¿Qué actor es más difícil que contribuya?
- ¿Cuál es el actor que está en peores condiciones para hacer una contribución de calidad?

La **Asociación Juntos** responde a las preguntas sobre la prioridad de actores:

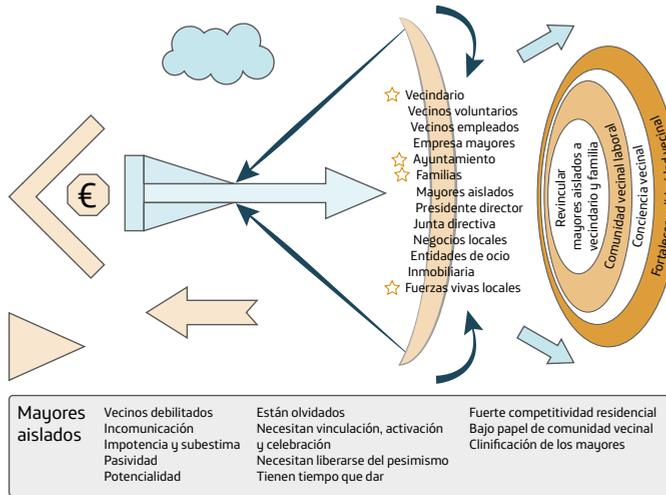
- El MV no puede salir adelante sin la decisión de las familias de optar por sus servicios.
- La MV cuenta ya con la asociación de vecinos y las organizaciones religiosas porque han sido las que la han promovido.
- Se cree que el actor más difícil es el Ayuntamiento, aunque una vez que se reconozca a la asociación como operador, la relación será fluida.
- El actor que está en peores condiciones es la comunidad vecinal en su conjunto porque falta conciencia vecinal y se ha perdido actividad compartida.

## 7.4 Visualización

Cuando se construye el Archer sobre superficie, el arco se va formando conforme se pegan los papeles adhesivos. También es posible que el asistente vaya incorporándolos a la plantilla del Archer y se proyecte en una pantalla. No obstante, jugar con papeles adhesivos crea un pensar colectivo muy dinámico y aumenta la sensación de estar construyendo juntos proyecto.

La visualización aplicada al ejemplo de la Asociación Juntos quedaría como se ve en la siguiente figura. Las prioridades —por su debilidad o fortaleza— han sido indicadas con una estrella.

Figura 7.1 Inclusión del arco de actores en el Modelo de Valor Archer



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

## Ciclo de valor: flecha

8.1	<i>Core</i>	106
8.2	Recursos clave	111
8.3	Procesos clave	116
8.4	Visualización	117

Un MV es un generador de valor social (Dahan, Doh, Oetzel y Yaziji, 2010; Lecocq, Demil y Ventura, 2010; Chen, Tsaih y Chen, 2010). El ciclo de valor es el eje central de la acción del MV, el «¿cómo?». El ciclo de valor se corresponde con la que probablemente es la principal cuestión de todo MV: «¿Cómo? ¿Cómo crea valor este MV?» (Miles, Snow y Miles, 2000; Spencer, 2013). Esta pregunta es tan relevante que algunos autores sintetizan el MV con ella: *Un Modelo de Negocio es el Cómo* (Porter, 2001). El ciclo de valor es llamado explícitamente *Value Model* por Goethals (2011). También es denominado *Value Architecture* (Moinjeon y Lehmann-Ortega, 2010) o *Value Chain* (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). El fin abstracto de cualquier MV es capturar, añadir, crear y entregar valor a los grupos de interés y muy especialmente a los destinatarios (Spencer, 2013). Cuando los distintos autores están concibiendo la arquitectura de valor, piensan en una matriz en la que los actores y el ciclo de valor son los dos ejes perpendiculares en cuyo campo se va a jugar el MV. El método Archer asume esa matriz, en la que las funciones están formuladas en calidad de contribuciones y retornos (plusvalías o valor creado para distribuir).

El método Archer de MV concibe la creación de valor como un ciclo porque algunos elementos retornan al productor y los actores que participan. Y no es hasta que se recepciona y trata ese retorno que el ciclo acaba. En el caso de bienes materiales, el ciclo de valor continúa con el reciclaje, la gestión de los residuos, las consecuencias no intencionadas, etcétera. También la relación con los destinatarios o clientes forma parte del final del ciclo en forma de satisfacción, opiniones, quejas o impactos en la reputación (por ejemplo, si aconsejan a otros ese bien o servicio). Es mejor pensar la creación de valor como el ciclo de una espiral. Los retornos y aprendizajes del ciclo van mejorando o elevando virtuosamente la espiral del ciclo (o hundiéndola hacia abajo a peor).

El ciclo de valor es complejo, se organiza en varios tramos o segmentos consecutivos. En la imagen que se propone para pensar visualmente el Archer, se distinguen cuatro elementos:

- el *core* o competencias distintivas nucleares (la cabeza de la flecha),
- el portfolio o cartera de productos y servicios (base de la flecha),
- recursos clave y procesos clave (las plumas del final de la flecha que dan estabilidad a la misma y muestran cuáles de los recursos y procesos son los cruciales para el MV).

## **8.1 Core**

El primer elemento que debe ser definido en el ciclo de valor es el *core* de la agencia. El *core* es el factor más importante para la creación de valor y por eso se llega a decir que es el ADN de una organización (Deshler y Smith, 2011). Podríamos decir que el *core* son las competencias nucleares distintivas de una organización: aquel saber, acceso, recur-

so o relación que constituye su principal fortaleza distintiva (Tampoe, 1994). Michael Porter puso la idea de la ventaja comparativa en el *core* del *Business Model* y diversos autores lo han asumido como elemento clave (Sandberg, 2002; Alexopoulos y Theodoulidis, 2003; Walters, 2004; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Chen, Tsaih y Chen, 2010). La *core logic* (Shafer, Smith y Linder, 2005; Spencer, 2013) recorre toda la creación de valor.

El diseño del Modelo de Valor necesita, en efecto, identificar la principal fuente de valor que tiene una organización (Boulton, Libert y Samek, 2000). El *core* se reconoce cuando se responde a la pregunta *¿Cuál es la principal cualidad de la agencia?* (Pisano, Manini, Gribaudo y Pironti, 2011) o *¿En qué es realmente buena la compañía?* (McNealy, 1995: 5). Se trata muchas veces del saber hacer o *Know-how* (Miles, Snow y Miles, 1997) o de capacidades clave. Se habla de capacidades nucleares o *core capabilities* (Tampoe, 1994; Baker, James y Nichols, 1994; Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002; Kaplan, 2012), metacapacidades o *metacapabilities* (Miles, Snow y Miles, 2000), capacidades competitivas (Deshler y Smith, 2011) o, simplemente, diferenciadores. Las competencias o capacidades que se identifiquen como *core* deben ser pocas, suficientes y comprensibles (Zook y Allen, 2011), difíciles de imitar por otra organización (Deshler y Smith, 2011) y duraderas (Eyring, Johnson y Nair, 2011).

La creación de valor se suele concebir como un ciclo que va desde los principios, pasa por la creación del valor, su aplicación y termina cuando retornan las evaluaciones de cómo funcionó el recurso o servicio. Es clave una visión integrada del conjunto de las tareas de una organización y el grupo de diseño debe hacer un esfuerzo por detallar y a la vez abstraer en una mirada sintética y compacta (Chen, Tsaih y Chen, 2010). Distinguimos una secuencia en ese ciclo que ayudará ya a levantar la arquitectura principal del Modelo de Valor.

Preguntas que ayudan a identificar las competencias nucleares o *core* de una organización:

- ¿Cuál es el principal elemento de su creación de valor?
- ¿Qué componente de su creación de valor es difícilmente imitable por otros?
- ¿Qué es lo más valioso de todo lo que aporta la organización?
- ¿Qué es lo que mejor sabe hacer la organización?
- ¿Qué es aquello de lo que aporta la organización que no podrían dejar en manos de ninguna otra organización en caso de hacer un proyecto compartido?
- ¿Qué es lo que más eficacia imprime a su acción?

Al preguntar a la **Asociación Juntos** por su **core** o competencias nucleares, responde a las anteriores preguntas:

- El principal elemento es que somos vecinos ayudando a vecinos; es un círculo en el que los servicios, inversiones y beneficios fortalecen al barrio y al entorno del propio mayor. Todo lo que se hace provoca una progresiva mejora del entorno del mayor.
- Lo que no puede imitar otro es que somos el barrio autoorganizado. Se puede contratar a vecinos, pero el barrio y vecindario como colectivo está comprometido con Juntos.
- Lo más valioso que hacemos es que reactivamos los vínculos de apoyo entre vecinos creando beneficios para todos.
- Lo que mejor sabe hacer la organización es ser un buen vecino.
- No se podría dejar en manos de ningún proveedor que quien atiende sean vecinos y el barrio entero a través de Juntos.
- Lo más eficaz es la proximidad y compromiso de los vecinos. Por encima de que se pague o no, siempre estará la ayuda al otro.

En conclusión se distinguieron tres capacidades nucleares:

- Autoorganización.
- Vecinalismo.
- Unidad del barrio.

## Principios

El marco de principios está compuesto por los valores, creencias y sentimientos en los que se basa una organización (a veces formalizado en un código ético) y la identidad corporativa. Muchos de esos principios se encuentran implícitamente reconocidos en cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de derechos en la organización. Otros, en cambio, son objeto de un cultivo más explícito. Muy probablemente son muchos los principios que inspiran a una organización pero será necesario un esfuerzo sintético para señalar los tres más esenciales y que más forma dan a todo lo que hacen la entidad y sus miembros.

La organización puede explicitar sus principios a través de interrogantes como:

- ¿Qué principios, creencias o valores mueven a la organización para diseñar este Modelo de Valor?
- ¿Cuál es el valor más importante en la organización?
- Cuando se ve la organización desde fuera, ¿qué es lo que resulta más inspirador de ella a la gente?
- ¿A qué principio no podría nunca renunciar la organización?
- ¿Cuál sería el principio, idea o creencia que caracterizaría a todo el grupo de diseño del MV?
- ¿Cuál es el sentimiento que predomina en la organización cuando contempla a sus destinatarios y la misión?

La Asociación Juntos identificó los siguientes principios:

- La ayuda a la gente más vulnerable del barrio e injustamente olvidada, que son los mayores.
- Devolver a los mayores todo lo que nos han dado.
- El valor más importante es el amor por el vecino.
- Lo más inspirador de Juntos es la compasión y el cuidado por los mayores aislados y la solidaridad vecinal.
- Nunca podríamos renunciar a la vinculación solidaria y próxima entre vecinos.
- Todo el grupo creemos en la comunidad y la solidaridad.
- Hay sentimientos de vergüenza ante el abandono de los mayores aislados, hay compasión y decisión de hacer algo por ellos.

Tras deliberar una síntesis, se distinguieron los siguientes tres principios:

- Amor por tu vecino.
- Comunidad.
- Cuidado.

## Búsqueda

Es el momento de la invención, la idea genial o el descubrimiento de oportunidades (Chen, Tsaih y Chen, 2010). En esta fase del ciclo es tiempo para crear patentes, métodos, innovaciones, nuevos productos. También para lograr contratos, captar nuevos clientes, atraer talento y negociar acuerdos. Por un lado son importantes los innovadores e inventores. Por otro, los conseguidores, vendedores y comerciales abren nuevas oportunidades a las que responder. Será muy importante disponer de un buen método de innovación, que se fije en los destinatarios (voz, necesidades, capacidades) y en el contexto, que atienda a cuál es la misión y cuáles los actores con los que se puede contar.

Quizás el grupo de diseño parte de una idea inicial que va a ser la innovación sobre la que pivote el MV. Si no, es un buen momento para dedicar un tiempo a buscar esa nueva oportunidad. Quizás no se necesita crear nuevas ideas sino optimizar el resto del MV alrededor de las ideas y oportunidades que ya se tienen conseguidas. Pero con frecuencia, si no se parte de una idea previa —que ha llevado a querer montar un MV para ponerla en marcha— éste es el momento que requiere mayor creatividad e inversión de tiempo.

La **Asociación Juntos** partía de una oportunidad clara: las principales organizaciones del barrio (asociación vecinal y confesiones) se habían unido para impulsar la entidad para atender a los mayores aislados. Los líderes de dichas organizaciones tienen influencia pública y la confianza de los destinatarios y sus familias. Es decir, que Juntos concluye que buena parte de su oportunidad es una ventaja competitiva frente a la empresa de servicios porque tiene el monopolio de la comunidad vecinal.

Además considera que tiene un recurso muy potente, que es la «ayuda puerta con puerta» que ofrece no sólo inmediatez, confianza y eficacia sino que añade muchos otros servicios gratuitos y cubre cualquier contingencia con gratuidad e incondicionalidad.

Sin embargo, Juntos hace tiempo que quiere dar un salto cualitativo para ayudar a las personas con alta dependencia que tienen que tener atención residencial adaptada. Rechaza que esas personas vayan a residencias fuera del barrio. Para buscar soluciones, el grupo motor de Juntos visitó una organización social del sur de Inglaterra que conocía al líder católico del barrio. Conocieron el modelo de *co-housing*, inédito en el país, y buscan aplicarlo a su barrio. Esa ONG inglesa compra bloques de vivienda o viviendas en bloques contiguos, en el mismo barrio donde han vivido los mayores. Tienen un sistema de permuta de vivienda con una deducción de impuestos siempre que la vivienda sea usada para el mismo fin de atención a mayores dependientes. En la planta baja del inmueble tiene numerosos servicios concentrados y una red de vecinos alrededor que realiza la atención.

En resumen, tres puntos:

- Potencial posición de dominio del mercado.
- Mejoras añadidas al servicio de difícil superación, basadas en la vecindad incondicional.
- *Co-housing*.

## Portfolio

El portfolio es la respuesta a la pregunta *¿Qué? ¿Qué es lo que hace la organización?* (Mitchell y Coles, 2003; Teece, 2010). Es la proposición de valor (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Spencer, 2013) u oferta (Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Goethals, 2011). Usamos para el Archer la idea de *portfolio management* (Lecocq, Demil y Ventura, 2010; Chen, Tsaih y Chen, 2010) porque enfatiza el foco en la innovación o la mejora continua de la carta de productos y servicios. La categoría portfolio o cartera incluye los productos y servicios resultado de los procesos de innovación, invención, creación, diseño (*design thinking*) o *branding* (convertir algo en una marca, lo cual supone su manufacturación como símbolo).

El portfolio sería la cartera o catálogo de los productos y servicios de la organización. En el MV se sintetiza en una oferta principal o una tríada que represente lo más granado de todo el catálogo. Los MV basados en una idea central lanzan la organización desde ese portfolio de producto único. Generalmente una organización que lleva ya cierta andadura requiere de una clarificación para distinguir cuál es el producto con mayor potencia para hacer que su MV prospere.

Es posible que las siguientes cuestiones ayuden:

- ¿Cuál es el producto o servicio de la organización más apreciado por los destinatarios y el conjunto de actores?
- ¿De qué producto o servicio se siente más orgullosa la organización?
- ¿Con qué producto o servicio se identifica más a la organización?
- ¿Cuál es el producto o servicio de mayor calidad o eficacia?
- ¿En qué producto o servicio se piensa que hay mayor potencialidad de desarrollo futuro para la organización?

La **Asociación Juntos** responde a las anteriores preguntas:

- El servicio más apreciado es la atención 24 horas / 365 días al año puerta con puerta.
- La organización se siente especialmente orgullosa de la oferta de actividades acompañadas para mayores en el propio barrio.
- Nos identificamos con la atención puerta con puerta entre vecinos.
- La vigilancia de proximidad a las necesidades del vecino.
- Donde hay mayor potencialidad es en la residencia compartida en viviendas dentro del barrio concentradas en un mismo inmueble o manzana. Deben ser viviendas cercanas con las que poder formar una comunidad de vecinos con alta dependencia que puedan ser atendidos conjuntamente.

En resumen, Juntos identifica como portfolio dos servicios:

- *Co-housing* vecinal de alta atención.
- Puerta con puerta 24/365.

## 8.2 Recursos clave

Los recursos necesarios para crear un producto o servicio son muy numerosos, pero entre ellos hay algunos que son cruciales para que sea posible realizar el Modelo de Valor. Los recursos clave (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Osterwalder y Pigneur, 2010; Deshler y Smith, 2011), *assets* (Boulton, Libert y Samek, 2000; Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002) o la cadena de suministros (Chen, Tsaih y Chen, 2010) son «todos los elementos que se necesitan para crear valor» (Spencer, 2013: 94) y es donde se juega gran parte del MV. En ocasiones un recurso clave será disponer del personal formado, en otros tener una patente o un método más eficaz. Otras organizaciones identifican como recurso clave una inversión económica que le permita adquirir bienes o contratar a determinada persona. En general, en esos recursos están incluidos la tecnología, el crédito financiero y las cualificaciones necesarias para hacer determinado bien o servicio.

Hay algunas preguntas que son claras para destacar esos recursos clave:

- ¿Sin qué recurso va a ser imposible que realice la organización su Modelo de Valor?
- ¿Cuál es el recurso del que depende que todos los demás recursos puedan aplicarse?
- ¿Cuál es el recurso que no teniéndolo fallaría todo lo demás?
- ¿Cuál es el recurso que hace a la organización más eficaz y diferencial respecto a otras?
- ¿Qué recurso daría a la organización mayor capacidad de desarrollo?

La **Asociación Juntos** busca sus recursos clave respondiendo a las anteriores cuestiones:

- Sin vecinos que quieran trabajar como empleados no se puede realizar el MV de Juntos.
- Los vecinos más cercanos a los destinatarios. No sirve con que sean vecinos lejanos aunque sean del mismo barrio sino que se necesita proximidad.
- Sin los vecinos disponibles para trabajar fallaría todo.
- El recurso que daría mayor desarrollo futuro es contar con viviendas en el mismo edificio o edificios contiguos. Eso requiere acceder a financiación ventajosa y reducción de impuestos de las viviendas, además de disponibilidad de viviendas tan concentradas.

Juntos considera que tiene una oferta suficiente de vecinos dispuestos a trabajar tanto con remuneración como voluntariamente. En resumen, Juntos señala dos recursos:

- Disponibilidad de viviendas contiguas.
- Financiación y desgravación de operaciones de permuta. Esto depende principalmente de decisiones del Ayuntamiento.

## Gobernanza y dirección

Las funciones de los directores, decisores y cualquier persona con responsabilidades en una organización están incluidas en esta categoría, así como el modelo de gobernanza y dirección. La arquitectura de gobernanza y participación del ciclo de valor es crucial. Con frecuencia el éxito de un buen diseño de MV se realice reside en el estilo de gobernanza y dirección de la estrategia. Se invita a que se identifique cuáles son las principales características del modelo y se reflexione si es el más adecuado.

Estas preguntas ayudan a pensar el modelo de gobernanza y dirección:

- ¿Qué modelo de gobernanza daría mayores posibilidades de éxito al Modelo de Valor?
- ¿Qué rasgos debe tener la dirección de la organización para que se maximice el resultado?
- ¿Qué tipo de participación de los distintos actores permitiría mayores probabilidades de éxito?

La reflexión de la **Asociación Juntos** sobre su modelo de dirección y gobernanza da los siguientes resultados:

- Lo que más éxito produce es que las entidades impulsoras permanezcan unidas dando soporte a este proyecto y que haya una presidencia/dirección muy centralizada para poder coordinar una red tan dispersa de vecinos colaborando o empleados.
- La dirección debe especialmente mantener mucho acceso directo a destinatarios y vecinos, y mucha capacidad de coordinación. Los gastos de organización se quieren minimizar y el director carece de equipo salvo una persona que lleva la gestión económica, contratos y salarios.
- La implicación de las entidades y negocios del barrio es crucial. Para eso hay una constante información y conversaciones para satisfacer los intereses de cada uno.
- Concluye Juntos que es un modelo de organización con una base muy dispersa de destinatario, vecinos y entidades impulsoras pero una punta de pirámide muy centralizada y con un fuerte liderazgo. No creen que en el futuro pudieran producirse problemas de relevo en ese papel de dirección.

## Producción y formación

El proceso de producción (Koh y Saad, 2002; Koh, Gunassekaran y Saad, 2005) es una parte vital del ciclo de valor. Es el proceso de manufacturación de un producto (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Spencer, 2013) o la producción de un servicio. En el proceso de producción, la formación de las personas es crucial porque muchas veces la principal oferta de las organizaciones es la persona, con sus capacidades, actitudes y saberes. Incluye desde la preparación del bien principal hasta su presentación. La reflexión se centra sobre la selección que se ha hecho previamente en el portfolio.

El grupo de diseño debe pensar con detalle qué proceso de producción —fabricación, preparación, formación, etcétera— es necesario llevar a cabo para disponer de la oferta o servicio de mayor calidad posible. Cuando se rediseña un Modelo de Valor, es en este punto donde suelen concentrarse muchas mejoras clave por la optimización de los procesos de preparación de ese valor principal que va a llegar a los destinatarios.

El proceso de producción y formación se puede revisar siguiendo esta batería:

- ¿Cuál es el paso principal en el proceso de producción del servicio u oferta seleccionado?
- ¿En qué paso del proceso de producción es más débil o vulnerable la organización?
- ¿Cuál es el paso de producción que más descuidamos como organización?
- ¿Qué es lo que hacemos peor?
- ¿En qué puede mejorar la formación de quienes producen o aplican la propuesta de valor principal?

La **Asociación Juntos** piensa que tiene muchas mejoras que hacer en su proceso de producción de sus servicios:

- El paso principal en el proceso de producción del servicio es la calidez y calidad de la atención de los vecinos a los mayores.
- La formación de los vecinos es muy mejorable. También hay que mejorar la transparencia de la selección de vecinos y de los negocios colaboradores porque suscita suspicacias.
- La formación de los vecinos empleados es lo que hacemos peor y más descuidamos.
- La formación puede mejorar mucho.

### Comunicación

El producto o servicio necesita ser llevado o comunicado —en el sentido de contado, transportado, movilizado, compartido y entregado— hasta el destinatario o cliente, material y simbólicamente —el *marketing* lleva o mueve marcas hasta los clientes potenciales—. Los canales o *channels* (Osterwalder y Pigneur, 2010), transporte y distribución logística, así como los puntos de venta o servicio, están incluidos. Muchas veces son las personas las que se mueven para llegar a centros donde se les prestan servicios. En general incluye la idea de «cómo llegamos al otro» y eso implica la calidad de la relación, la acogida de la persona cuando va a recibir un servicio, la experiencia que el destinatario tiene del servicio o recurso y toda la comunicación con los actores respecto a dicho recurso o servicio. La accesibilidad y la imagen del momento de encuentro —por ejemplo, la apariencia del lugar donde se ofrece el servicio o da el recurso— es algo que debe tenerse en cuenta.

La comunicación se puede explorar con estas preguntas:

- ¿Con qué calidad llega el producto/servicio al destinatario?
- ¿Qué experiencia tiene el destinatario de la prestación del servicio?
- ¿Qué se puede mejorar en la acogida o encuentro de las personas, servicios o recursos?
- ¿Cómo se comunica la organización con los destinatarios y actores implicados?

La **Asociación Juntos** piensa que su comunicación debe mejorar sustancialmente:

- La calidad del servicio es en general buena, pero desigual, porque depende de cada vecino; no hay un estándar común y eso hace que los mayores no sepan qué pueden esperar ni pedir.
- La experiencia es muy buena en lo personal, pero es necesario que haya ciertas pautas mínimas y comunes de cómo atender. Unos mayores reciben lo mínimo por parte del vecino y otros son colmados de atenciones y favores mucho más allá de lo esperado.
- La atención en las viviendas es buena pero el local donde se atiende a las familias necesita una reforma para expresar seriedad, previsibilidad y a la vez los principios de Juntos.
- La organización comunica mal, hace falta un modelo de comunicación que sea pensado y sistemático. Hay que encargar esta tarea a alguien que esté formado para ello. Hace falta una nueva imagen y logo y un manual de identidad.

## Asistencia «post», reacciones y aprendizajes

La provisión de asistencia y servicios «post» nos lleva hacia el final del ciclo de valor. Incluye la gestión de dudas, las consecuencias del servicio, atender los problemas, ayudar al mantenimiento, servicios postventa, etcétera. También corresponden a este paso las reacciones de los destinatarios o clientes (directos y toda la cadena de clientes intermedios), su satisfacción, sugerencias o quejas, cómo son recibidas para poder reparar malas consecuencias y aprender para mejorar el conjunto del ciclo. A su vez, es clave la evaluación de los efectos del servicio o recurso en los destinatarios.

La gestión de las reacciones «post» se examinarían al responder cuestiones como éstas:

- ¿Cómo llegan las reacciones de los destinatarios tras el servicio?
- ¿Qué seguimiento hay de la experiencia o efectos en el destinatario?
- ¿Qué se hace con las quejas o mociones de mejora?
- ¿Cómo se mide el efecto de la propuesta en los destinatarios?

En **Asociación Juntos** hay conciencia de que el ciclo de valor tiene varios problemas que debe mejorar sustancialmente. Respecto a las reacciones «post», piensa siguiendo las preguntas anteriores:

- Las reacciones de los destinatarios no tienen un cauce formal ni hay seguimiento, sino que se sale al paso de aquéllas que espontáneamente llegan, generalmente comunicadas por los propios vecinos que ayudan. Es necesario establecer un servicio de llamadas y un canal conocido y accesible de atención permanente para comunicar por parte de los destinatarios y sus familias.
- Las quejas se procesan, el problema es previo.
- No hay medición del proceso de los destinatarios. Hay que organizar el modo de hacerlo. Se necesita un experto que proporcione ese seguimiento y evaluación.

### 8.3 Procesos clave

Considerando el conjunto del ciclo de valor, el método Archer asume la propuesta de otros métodos de *Business Model* (Deshler y Smith, 2011; Lecocq, Demil y Ventura, 2010; Osterwalder y Pigneur, 2010) para señalar aquellos procesos que son más críticos en todo el ciclo y aquéllos de los cuales depende la mayor creación de valor.

Preguntas para seleccionar los procesos clave entre todos los contenidos que se han examinado en el ciclo de valor:

- ¿Cuáles son los tres procesos clave en donde la organización se juega que el Modelo de Valor sea posible?
- ¿Cuál es el proceso que requiere mayor mejora?
- ¿Cuál es el proceso más sensible para el éxito del MV?
- ¿En qué proceso se está jugando todo el MV?
- ¿En qué proceso muestra mayor fortaleza la organización?

Así como en los pasos de contexto, misión y arco de actores la **Asociación Juntos** mostró mucha fortaleza, al llegar a la sistemática de producción, transporte y reacciones «post», la entidad ha descubierto importantes deficiencias que hay que mejorar. Hay una discusión sobre si esas carencias no se deben al modelo de dirección tan concentrada y se concluye que hay que buscar más personal para los servicios generales si se quiere sostener la calidad y más aún si se quiere ir a una oferta tan nueva y difícil como el *co-housing* vecinal.

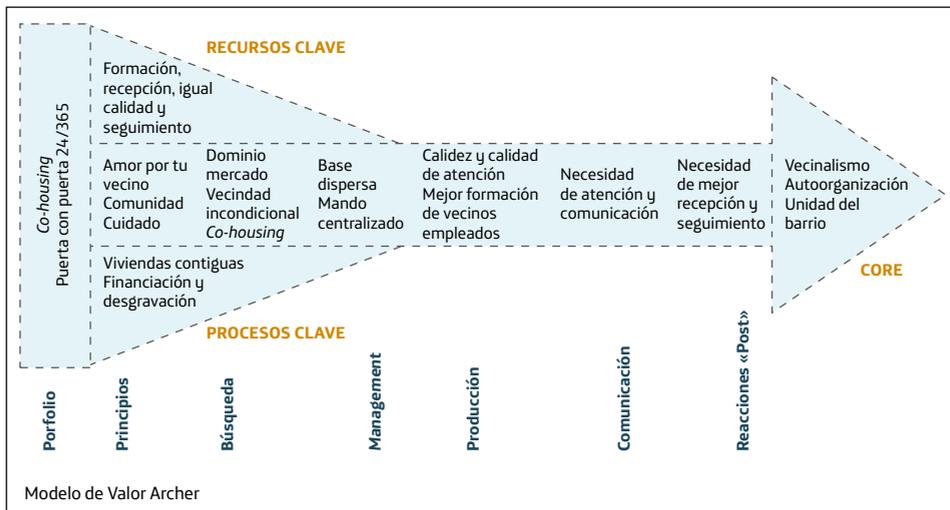
Respecto a los procesos clave, contestan:

- Formación a los vecinos empleados, servicio de atención y transmisión de fiabilidad y previsibilidad son los procesos que se necesita más mejorar.
- La atención y seguimiento continuo puerta con puerta es el proceso clave del éxito del MV y es donde se es más fuerte.

## 8.4 Visualización

En la elaboración del ciclo de valor hay que emplear una gran flecha porque se aporta mucha información. Si se realiza sobre superficie con papeles adhesivos es fácil que sea amplia. En el caso de que se trabaje con plantilla en un computador y se proyecte, es mejor emplear una plantilla especial para la flecha, tal como sigue. Posteriormente se hará síntesis de los cuatro aspectos principales: *core*, portfolio, recursos y procesos clave. Esa síntesis se incorporará a la figura general.

**Figura 8.1** Figura del ciclo de valor en el Modelo Archer

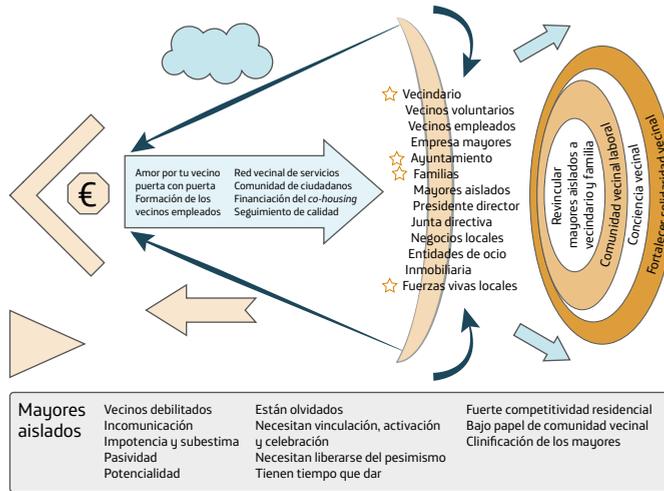


*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

La Asociación Juntos sintetiza todo lo relativo al ciclo de valor con cuestiones que a continuación plasma en la figura general:

- Amor por tu vecino puerta con puerta.
- Red vecinal de servicios.
- Comunidad de cuidados.
- Formación de los empleados.
- Financiación del *co-housing*.
- Seguimiento de calidad.

Figura 8.2 Inclusión del ciclo de valor en el Modelo Archer



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

Una vez que se conoce integralmente el ciclo de valor, es tiempo de volver al arco de actores y preguntarse qué tipo de actores son necesarios para implementar todo ese ciclo. Cuando se haya completado todo el arco, es momento de pasar a la siguiente fase: las contribuciones que el ciclo de valor necesita de los actores.

El grupo de diseño del MV de la **Asociación Juntos** vuelve su vista al arco de actores y se encuentra con importantes concreciones que hacer:

- Los vecinos voluntarios ponen toda su mejor intención y amor pero necesitan ser formados. Se necesita un proveedor de formación para ello.
- Se necesita un proveedor que instale una evaluación de calidad y resultados.
- Se necesita un proveedor de financiación especializado en operaciones inmobiliarias.
- Se necesita entre los empleados a alguien dedicado a atención telefónica de incidentes desde la central y un proveedor que mejore la comunicación e imagen.

## Acuerdo de valor: Contribuciones y retornos

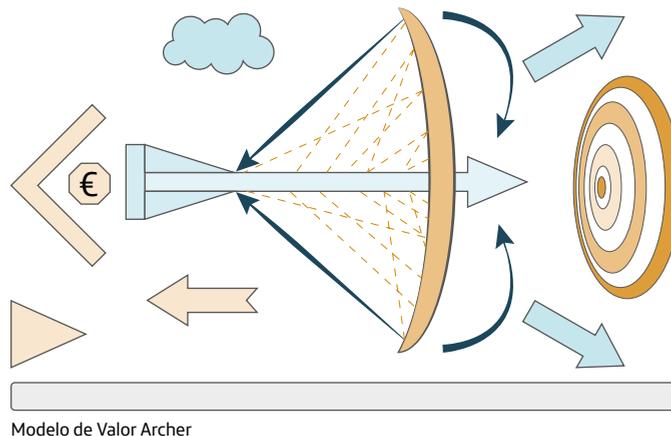
9.1 Contribuciones: la cuerda del arco impulsa la flecha	120
9.2 Visualización	121
9.3 Retornos: energía que queda en el arco	122
9.4 Visualización	124
9.5 Esencia del Modelo de Valor	125

Una vez ajustados el arco de actores y el ciclo de valor, ahora hay que establecer las conexiones entre ambos. A dichos actores se les va a pedir una contribución a ese ciclo de valor. En el caso de los destinatarios es que al menos acepten dicho valor —que compren, acudan, consientan el servicio, etcétera— o que incluso sean partícipes de un modo más creativo en el mismo ciclo de valor. Y a la vez dichos actores se van a beneficiar del cumplimiento de su misión por parte de la organización. A los proveedores (de conocimiento, materiales, servicios, financiación, etcétera) se les retribuirá; a los activistas se les satisfará su deseo de mejorar las cosas; a los trabajadores se les remunerará y cuidará por la dedicación de su vida a la organización; a los titulares se les satisfará con una entidad que cumple su misión eficazmente, etcétera. Ambos movimientos —contribución y retornos— constituyen el acuerdo de valor, el *Value Deal*.

### 9.1 Contribuciones: la cuerda del arco impulsa la flecha

Los actores y el ciclo de valor forman una matriz de dos ejes (el arco es el eje vertical y la flecha el eje horizontal). Al cruzar actores y fases y componentes del ciclo, en cada celda aparecerá qué se le pide a cada actor en cada fase. El MV necesita contribuciones de sus socios para implementar el ciclo de valor. La pregunta sería la siguiente: *¿Qué necesita el MV de cada actor?* En esta caja buscamos la principal contribución de cada uno para poder cumplir la misión que la organización ha recibido.

**Figura 9.1** Dinámica entre los actores y la creación de valor en el Modelo Archer



Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

El símbolo para representar las contribuciones es algo más complejo. Debemos imaginar el movimiento del lanzamiento de la flecha. El arquero tensa el arco doblándolo. Está pidiéndole al arco que ponga toda su tensión al servicio del lanzamiento de la flecha. Esa tensión se ve especialmente en la cuerda con la que tira del arco. Esa cuerda con la que se tira del arco representa visualmente las contribuciones en la figura del arquero. Las contribuciones están imaginadas en esas fuerzas o tensiones creadas en el arco, que parece que se echan sobre la flecha al curvarse el arco. Se podría imaginar que, en vez de una sola cuerda, hay múltiples cuerdas que van desde cada actor a los distintas fases del ciclo de valor señalados en la flecha.

En esa matriz, los diseñadores del MV deben imaginar cuerdas que tiran de los actores del arco hacia la fecha. Se debe pensar cómo cada actor puede contribuir a cada fase del ciclo de valor y qué actores faltan para que realmente pueda contarse con los recursos y procesos clave. Obviamente, cada actor tiene una competencia especial en alguna de las fases o algunos de los componentes.

Es interesante que los diseñadores se hagan preguntas sobre contribuciones inusuales que pueden deparar gratas sorpresas. Al pensar en la contribución de los actores en fases inusuales para ellos, aparecen nuevos principios de colaboración e innovaciones. Por ejemplo, ¿cómo cambiarían los transportistas el embalaje?, ¿cómo podrían los clientes finales innovar en el portfolio?, ¿cómo pueden los responsables del servicio postventa ajustar nuestro código ético a la realidad? En la representación gráfica se escribirá usando una o dos palabras lo esencial de la contribución de cada actor.

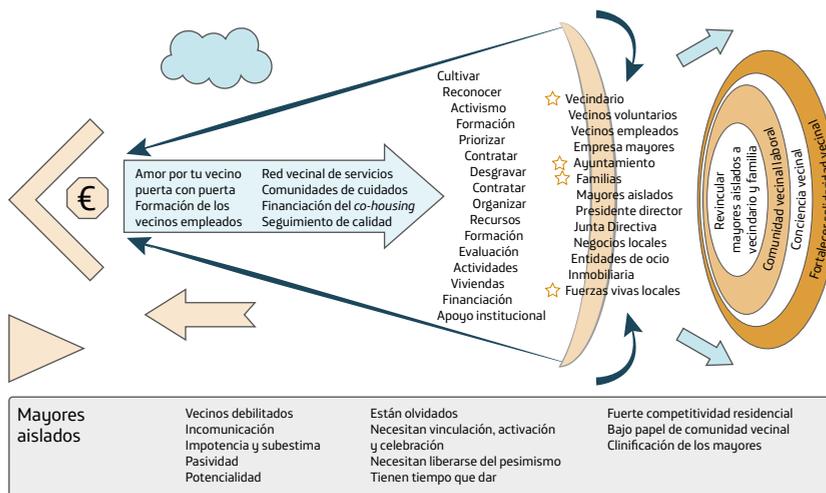
Esta caja de la contribución busca saber, en definitiva, cómo la organización trabaja con sus colaboradores (Kaplan, 2012), el modelo de relación con clientes y proveedores (Goethals, 2011) o también podríamos denominarlo como los compromisos (Meyer y Kirby, 2010). Al hacerlo, hay que ser conscientes de que los clientes y destinatarios tienen claves que pueden solucionar muchos problemas de la organización. Fuera —entre los proveedores, clientes o los espectadores de un servicio o una marca— hay mucha información valiosa sobre cada una de las organizaciones (Falcone, 2004; Spencer, 2013).

## 9.2 Visualización

La Asociación Juntos forma la matriz donde cruza su arco de actores con los aspectos clave de su ciclo de valor y el grupo de diseño anota qué necesita de cada actor. En este diseño general del Modelo de Valor, usará los elementos clave del ciclo de valor, pero, posteriormente, cuando se trate de implementar el MV, podrá desplegar una tabla mucho más amplia donde incluya todos los aspectos que han salido al describir el ciclo de valor. Si el grupo de diseño quiere hacer un trabajo mucho más minucioso donde revise desde la base la relación de todo el ciclo de valor con el arco de actores, podrá realizar esa gran matriz en este momento.

Al final del capítulo se muestra la tabla o matriz de contribuciones de la Asociación Juntos y, seguidamente, cómo se visualiza una síntesis de los contenidos de esa tabla en la figura del Archer.

Figura 9.2 Intercambios con los actores



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

### 9.3 Retornos: energía que queda en el arco

El retorno, valor añadido o plusvalía es todo el valor creado una vez que se ha satisfecho el servicio o entrega al destinatario o cliente. El retorno es el valor que se distribuye entre la propia organización y sus actores una vez que se ha satisfecho al destinatario (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Es la parte complementaria, simétrica a las contribuciones: los beneficios que se comparten por todo el arco de actores o *compensations* (Goethals, 2011). El valor añadido es cómo la agencia crea valor para sí misma (Sandberg, 2002; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008) y para otros que no son sus destinatarios finales. Esa plusvalía o valor añadido no es sólo ni principalmente beneficio económico. Se crean muchos valores durante el MV, incluyendo algunos bienes comunes. Por ejemplo, los voluntarios dan trabajo y reciben satisfacción personal, implicación en cambios sociales, relaciones, capacidades, desarrollo, realización, mejoras que quieren en el mundo, satisfacción por la entrega de bienes o servicios que quieren para otras personas, etcétera. Los actores no suelen recibir nunca un único tipo de valor añadido sino que éste tiene una composición compleja. Sin duda, en muchas organizaciones, los beneficios económicos (salarios, rentabilidades, etcétera) forman una parte relevante. Por ejemplo, los empleados tienen múltiples beneficios económicos (en forma de salario, seguridad social, etcétera), pero también reciben cualificación, entrenamiento o experiencia, capital social, pertenencia, desarrollo personal,

satisfacción o incluso orgullo por dar a la sociedad un buen servicio o producto, etcétera. Para las empresas, los expertos hablan de la *Profit Formula* o *Profit Model* (Chen, Tsaih y Chen, 2010; Eyring, Johnson y Nair, 2011) para insistir en la composición múltiple de los retornos. Como hemos avanzado, el balance entre contribuciones y plusvalías respecto a cada actor forma el acuerdo de valor o *value deal*.

En la metáfora visual del tiro con arco, la representación del valor añadido es quizás la más difícil. Debemos tener la mirada de la Física para poder entender el símbolo. Cuando se lanza la flecha, el arco suelta toda la tensión que le «pidió» el arquero. Parte de la fuerza del arco se ha imprimido en la propia flecha. Otra parte de la tensión se redistribuye por el arco. Por eso, el arco se calienta y, por eso, si uno pone la mano delante, el arco la golpea con gran fuerza. Debemos imaginar esas fuerzas que el arco al destensarse redistribuye por toda su largura. Parte de esa fuerza también es absorbida por el arquero, que recibe la fuerza del retroceso del arco. Eso simboliza lo que la propia organización se queda del valor añadido. Visualmente, hemos representado fuerzas que son repartidas desde los extremos hacia el centro del arco.

Metodológicamente, los diseñadores se irán preguntando qué quiere recibir la organización y cada actor a cambio de sus contribuciones o qué no espera pero se le entrega. Algunos serán bienes apropiables sólo por ese actor y otros serán bienes comunes a varios actores o el conjunto.

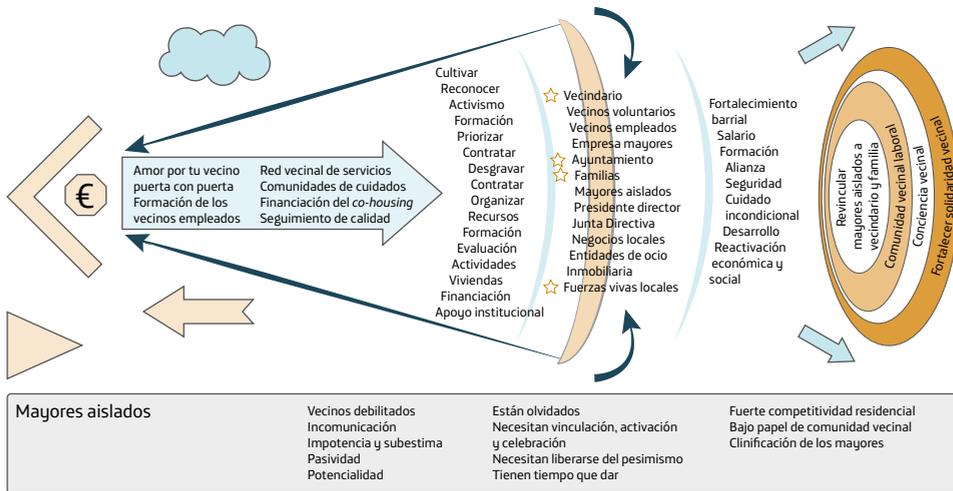
La **Asociación Juntos** examinó qué tenía que retornar a cada uno de los actores y concluyó:

- A los destinatarios, amor vecinal, calidad de servicio y cuidado, disponibilidad, confianza, previsibilidad, seguridad, satisfacción y seguimiento.
- A las familias, calidad de servicio, disponibilidad, confianza, seguridad, atención permanente, comunicación y seguimiento.
- Al director, mejores condiciones de trabajo, dotándole de más personal para servicios comunes.
- Respecto a la Junta Directiva, se han dado cuenta de que no se le pide nada pero se le retorna satisfacción por la misión cumplida, el cuidado de los mayores, el autoempleo de vecinos y el fortalecimiento del vecindario.
- Al Ayuntamiento se le da servicio y apoyo político del vecindario. Esto último fue discutido pero se evidencia que hay un interés electoral y de paz política al que hay que responder con una alianza táctica.
- A la empresa de mayores se le facilitará la subcontrata de algunos servicios, pero se le va a quitar negocio. El retorno será negativo para ella y la relación de competencia.
- A los vecinos empleados se les devolverá empleo, salario y formación profesional.
- A los vecinos voluntarios se les dará satisfacción por el cuidado de mayores y fortalecimiento vecinal.
- Al vecindario se le dará satisfacción por la solidaridad y la activación vecinal.
- A los negocios locales se les pagará por sus recursos y servicios, se activará el negocio de todo el barrio y se les dará reconocimiento, reputación vecinal y publicidad.
- A la inmobiliaria se le pagará por sus servicios y se le dará mucho negocio.
- A las fuerzas vivas locales se les dará cuidado de los mayores, actividad para esas entidades, fortalecimiento del barrio y reputación.

### 9.4 Visualización

La figura del Archer va cubriéndose de nombres. Si damos color a los diferentes conjuntos, sería más fácil diferenciarlos, pero el gráfico no se va a complicar mucho más en los siguientes pasos. La Asociación Juntos hace una síntesis de la devolución o retornos que va a hacer a los actores. En la siguiente figura se puede observar que se forman tres franjas que expresan el acuerdo de valor de la organización: actores, contribuciones a la izquierda y retornos a la derecha, separadas por una fina línea de puntos.

**Figura 9.3 Ejemplo de contribuciones y retornos de actores**



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

## 9.5 Esencia del Modelo de Valor

Los seis pasos que hasta ahora forman el Archer constituyen la esencia del Modelo de Valor. A partir de ahora se van a prever los problemas que puedan surgir para que el MV se ajuste mejor. En este momento, el grupo de diseño debe tratar de hacerse una idea preliminar del MV a través de una explicación breve acerca de cómo funciona.

Tras estos seis pasos del Archer, la **Asociación Juntos** explica su MV:

El Modelo de Valor de Juntos autoorganiza a la comunidad vecinal –con el apoyo exclusivo de una alianza de las principales instituciones del barrio– para cuidar incondicional y permanentemente a los mayores que están socialmente aislados. Atendiendo puerta con puerta entre vecinos remunerados y voluntarios, revincula a esos mayores y reactiva al servicio de ellos la oferta de las entidades sociales y los negocios del barrio. Para que ningún mayor tenga que irse obligado del barrio, se constituyen comunidades vecinales de *co-housing*, ayudadas por desgravación fiscal y atendidas por la red de vecinos. Para realizar esa labor, la asociación debe mejorar en profesionalidad, previsibilidad, calidad, formación del personal, comunicación y seguimiento.

## CONTRIBUCIONES DE LOS ACTORES AL CICLO DE VALOR DE LA ASOCIACIÓN JUNTOS

	Amor por tu vecino	Puerta con puerta	Red vecinal de servicios	Comunidad de cuidados	Formación de vecinos empleados	Financiación del co-housing	Seguimiento de calidad
Destinatarios (mayores aislados)	Confianza en los vecinos del mayor	Contratar el servicio de Juntos				Aportar la propia vivienda para permutas	Aceptar ser evaluado
Familias de mayores							
Ayuntamiento	Promoverlo	Priorizar la ayuda vecinal	Subcontratar a la Asociación Juntos	Aportar actividades complementarias		Desgravar fiscalmente	
Empresa de mayores			Subcontratar a la Asociación Juntos				
Vecinos empleados			Participar		Aceptar formación		Realizar el seguimiento
Vecinos voluntarios		Atención		Activismo para organizar			
Vecindario		Reconocimiento		Participación		Disponibilidad a permutar viviendas	
Presidente-director	Cultivarlo	Organizar la red	Buscar y coordinar personal y recursos		Garantizarla	Lograrla	Aplicarlo
Junta Directiva							
Negocios locales			Proveedores de recursos y servicios	Ofrecer actividades	Impartirla		Diseñarla
Entidades de ocio							
Inmobiliaria						Viviendas y financiación	
Fuerzas vivas	Cultivarlo	Apoyo institucional	Ofrecer actividades				

## Adversidades: Riesgos, barreras y entropía

10.1 Riesgos	128
10.2 Barreras	129
10.3 Entropía	130
10.4 Visibilización	131

Todo Modelo de Valor funciona entre adversidades, obstáculos y problemas. Parte de ellos son externos (contexto competitivo, problemas de regulación, indiferencia de la población, etcétera) y otra parte son internos (falta de cualificaciones o compromiso, problemas para generar innovación, errores, etcétera). Hemos clasificado esas adversidades que el MV tiene que afrontar, en tres categorías: riesgos, barreras y entropía.

### 10.1 Riesgos

Algunos autores han reflexionado sobre el papel que tienen en los MV tanto las externalidades (Meyer y Kirby, 2010) como los riesgos (Sandberg, 2002; Shi y Manning, 2009; Girotra y Netessine, 2011). Los riesgos del Archer son siempre consecuencia de los errores de producción, cálculo o pensamiento de la propia organización en su ciclo de valor o en los acuerdos con el arco de actores. Son riesgos creados por la organización e incluye los riesgos económicos y también los no económicos. Por ejemplo, los sobrecostes no esperados, la contaminación creada por una empresa química, la mala reputación por una inadecuada publicidad, la insuficiente formación para alcanzar la excelencia o los abusos contra aquella gente a la que se quiere servir constituyen riesgos. Los riesgos están representados visualmente en el Archer por flechas desviadas de la misión de la diana.

Para reconocer o prever los riesgos del MV, la organización puede preguntarse:

- ¿Qué arriesga el destinatario confiando en nuestra oferta?
- ¿Qué tendría que ir mal para que la oferta fuera ineficaz o fallida?
- ¿Qué consecuencias indeseables podría tener sobre otros actores nuestra oferta?
- ¿Nuestra oferta o nuestro modo de darla están impidiendo que se produzca una oferta mejor por parte de nuestra organización u otra?
- ¿Qué carencia o defecto tiene nuestra organización que va a terminar dando problemas a los destinatarios?

Al reflexionar acerca de los riesgos de su MV, la **Asociación Juntos** pone de manifiesto las siguientes preocupaciones:

- Insuficiente profesionalidad, especialmente en lo sanitario. El grupo de diseño de Asociación Juntos vuelve sobre su arco de actores e incorpora al centro de salud del barrio, del que necesita apoyo y al que retorna extensión de su acción a los lugares donde no llega del barrio gracias a la cooperación vecinal.
- Despreocupación de las familias. Eso requerirá mayor implicación de éstas en las decisiones, comunicación permanente, oferta de actividades para participar junto con sus mayores y seguimiento del comportamiento de las familias, calidad de relación con sus mayores y asesoramiento. Incorporan la palabra *asesoramiento* a los retornos a las familias.
- Preocupación por caer en el asistencialismo. Por ello, pretenden implicar más a la asociación vecinal en la gobernanza de la Asociación Juntos. Deciden crear un consejo asesor donde estén todas las fuerzas vivas que la apoyan y encauzar así una cogobernanza, de modo que no se caiga en el asistencialismo y se continúe avanzando en la mejora por todos los medios de la situación de los mayores del barrio.

## 10.2 Barreras

Las barreras no son riesgos creados por la acción de la propia organización sino que son todos los problemas impredecibles provocados por los actores, competidores o las circunstancias. Para Ricart (2009), las amenazas son parte destacable de un BM. Evidentemente, en cada problema casi siempre hay una parte atribuible al entorno y otra a uno mismo. Por ejemplo, que un proveedor entregue suministros defectuosos —algo que podríamos clasificar como obstáculo— podría ser previsible por alguien más desconfiado o por un sistema de control de calidad más sofisticado. A su vez, una contaminación puede tener que ver con imponderables como un terremoto. Corresponderá a los diseñadores discernir dónde está el mayor peso de los problemas, si en lo externo o en lo interno. En todo caso, la organización tendrá que afrontarlos. El símbolo es una nube de mal tiempo porque el arquero también tiene que hacer frente al viento, la lluvia o el calor para lograr lanzar bien su flecha.

El MV podría prevenir las barreras si contesta:

- ¿Qué puede salir mal?
- ¿Cuál es la primera barrera externa que va a tener que superar la organización con este MV?
- ¿Qué tipo de competencia podría malograr el MV?
- ¿Qué tiene que dejar de pasar para que el MV sea posible?
- ¿Cuál es la mayor amenaza externa al MV?
- ¿Qué actor es probable que haga más vulnerable el MV?

Pensar las barreras lleva a la **Asociación Juntos** a las siguientes respuestas a las anteriores cuestiones:

- ¿Qué puede ir mal? Es posible que la empresa presione al Ayuntamiento a través de sus contactos y la Administración Pública no considere priorizar la autoorganización vecinal.
- Los técnicos del Ayuntamiento no valoran suficientemente la ayuda vecinal como factor positivo al evaluar los proyectos que nos presentamos a los concursos.
- La empresa que opera en el barrio pertenece a una gran entidad con mucha capacidad de presión y publicidad televisiva.
- Lo que tiene que dejar de pasar: que toda la ayuda esté dada a una sola entidad con la que es difícil competir dado los criterios técnicos que priman el servicio convencional y las residencias de las grandes corporaciones.
- La mayor amenaza es la complicidad entre Administración Pública y las grandes empresas prestadoras de servicios.
- En definitiva, la Asociación Juntos cree que tiene que todo el barrio debe unirse para conformar una oferta competitiva insuperable en calidad y presionar al Ayuntamiento para que dé valor a la proximidad.

## 10.3 Entropía

La entropía es la energía perdida por una organización a lo largo del tiempo debido a su funcionamiento diario. Toda agencia pierde «energía» porque sus productos llegan a hacerse obsoletos, la cualificación se desactualiza, la innovación original ha sido imitada por muchos competidores, la ilusión se agota, los medios se gastan, los empleados pierden ilusión, las marcas o identidades organizativas cansan, la ilusión se desinfla, el personal se quema o las relaciones con otras organizaciones se deterioran en las múltiples negociaciones. La sostenibilidad de un Modelo de Valor (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009) depende de lo que una organización haga para compensar permanentemente la entropía. En la figura del Archer, la entropía es simbolizada como una flecha negra que va en la dirección contraria a la creación de valor.

Las siguientes preguntas exploran la pérdida de energía o entropía que puede afectar al MV de la organización:

- ¿Qué va a ser difícil sostener en el tiempo?
- ¿Con qué actor es más fácil que se desgaste la relación?
- ¿Es probable que los directivos de la organización se quemen?
- ¿Cómo lograr que no se reduzca el compromiso (*engagement*) de los trabajadores y activistas?
- ¿Hay recursos que en este momento ya son inútiles o están infrautilizados?
- ¿Qué es aquello en lo que creemos que somos buenos pero, aunque eso era así antes, ya no es así?
- ¿Puede desactualizarse nuestra mayor fortaleza comparativa?

La **Asociación Juntos** podría perder energías de los siguientes modos:

- El MV es bastante resistente al paso del tiempo, pero, a no ser que se refuerce con más personal, el punto más débil puede ser el mando directivo.
- El mayor riesgo es que quien ejerza la presidencia/dirección se queme, pues recaen muchas tareas y responsabilidad sobre unos destinatarios que en gran parte están delicados de salud.
- La formación continua es el mejor modo de evitar el desgaste de los vecinos empleados. No deben sentir que sólo hacen unas horas de empleo sino que es un desarrollo profesional.
- La mayor fortaleza es difícil que pierda capacidad competitiva.

Tras haber investigado los riesgos, barreras y entropía, los diseñadores del MV deben preguntarse si el ciclo de valor, la selección de actores y los acuerdos con ellos son suficientes para superar los problemas. Quizás debe hacerse con nuevas competencias distintivas

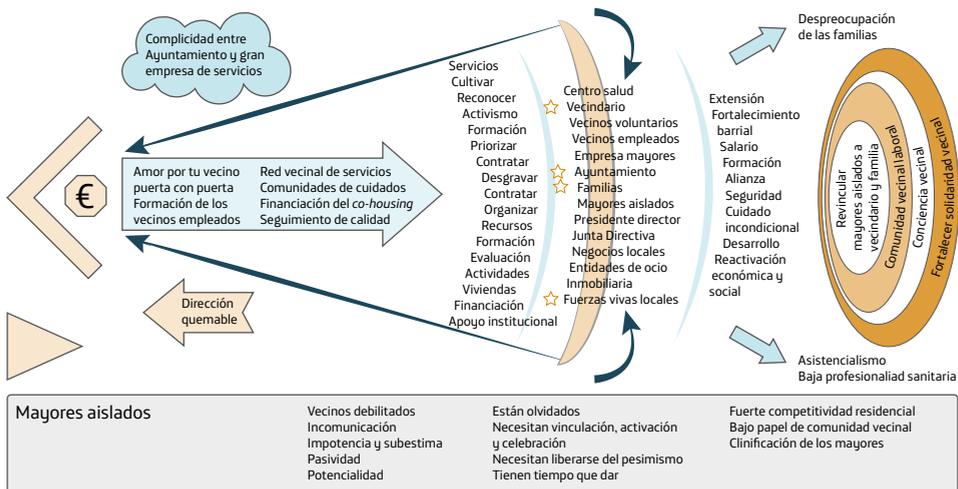
para su *core* o debe incluir a nuevos actores. Por ejemplo, puede que haya visto que el BM es vulnerable a abusos por parte del personal y sea necesario ajustar el modo de dirección o *management*. Quizás se corran riesgos al ofrecer servicios que no se dirigen al cumplimiento de la misión sino a los intereses de algunos actores. Eso debe ajustarse también rehaciendo los acuerdos con los actores y depurando el portfolio. Es posible que se fuera innovador hace quince años, pero el MV ya no puede vivir de aquella reputación y es preciso encontrar nuevos actores que aporten innovación o mejorar la cualificación de los empleados.

### 10.4 Visibilización

En el trabajo de pensamiento visual sobre superficies se van incorporando las ideas escribiéndolas en los papeles adhesivos conforme se van aportando. Puede hacerlo el guía o el asistente del proceso o las mismas personas pueden pegarlas. Que lo hagan las mismas personas ralentiza el proceso y, cuando se proponen muchas ideas, es más eficaz que sean el guía y el asistente quienes las escriban en papeles y se peguen. En este paso del Archer, se habrán puesto los contenidos de los riesgos, barreras y entropía y también se habrá ajustado el resto del modelo para que pueda anticiparse a esos problemas y sea más resistente.

La Asociación Juntos refleja sus resultados en la siguiente figura:

**Figura 10.1 Inclusión de riesgos y adversidades en un ejemplo de Modelo de Valor Archer**



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.



## Innovación, viabilidad financiera y test

11.1 Innovación: brazo del arquero	134
11.2 Sostenibilidad financiera	136
11.3 Test	139
11.4 Visualización	140

## **11.1 Innovación: brazo del arquero**

El perfeccionamiento constante es un factor que debe estar incorporado en el Modelo de Valor. Todo MV tiene una forma propia de mejorar que funciona desde el comienzo y se extiende a lo largo del tiempo. El sistema de mejora trabaja para incrementar la productividad de todo el MV y para preguntarse por alternativas innovadoras. Quizás se está cumpliendo bien la misión aplicando un MV que tiene como eje la producción de determinado servicio, pero se descubre que esa misión se cumpliría mejor haciendo una cosa totalmente distinta. Si no se busca lo mejor, se estaría pagando un coste de oportunidad. Salvar esos costes de oportunidad suele ser una de las razones para afrontar el diseño de un nuevo MV. El sistema de mejora incluye el control, seguimiento o monitoreo de todos los procesos para identificar fallos y salvarlos. También el permanente estudio de las adversidades del entorno para poder adaptarse a ellas o superarlas. Todo MV tiene un sistema de control (Goethals, 2011), de información y de conocimiento; un sistema de mejora basado en investigación, reflexión y deliberación. El sistema de mejora impulsa innovación, formación y transformaciones a lo largo de todo el ciclo y en las relaciones con los actores.

El Modelo debe incorporar un sistema de evaluación basado en indicadores. Aunque dependerá de cada MV qué indicadores se ponen, hay algunas pistas que pueden ayudar:

- Grado de cumplimiento de la misión.
- Calidad de las relaciones con los actores.
- Calidad del ciclo de valor.
- Cumplimiento de las contribuciones de los actores.
- Satisfacción con el retorno a los actores.
- Reducción de riesgos.
- Prevención frente a barreras.
- Recuperación de desgastes entrópicos.
- Actividad de mejora.

No es difícil de representar. Generalmente, después de que el arquero suelte la flecha, trata de mejorar su habilidad para alcanzar la diana. Cambia la inclinación del brazo, la fuerza que imprime, etcétera. El símbolo del sistema de mejora es ese brazo del arquero, que representa el brazo de la organización para elevar su desempeño. El brazo está representado con un codo al comienzo del arco.

En este paso, la Asociación Juntos cree que debe buscar servicios externos de formación para ofrecer a sus empleados un desarrollo continuo anual. También va a establecer relaciones permanentes con la ONG inglesa que les inspiró la mejora de su oferta con el fin de estar conectado con la innovación en el exterior. Planea costear una visita de dicha ONG a su proyecto.

Otra clave importante de la mejora continua en la Asociación Juntos es una reunión semestral con las fuerzas vivas y con expertos del sector de atención a mayores para que con la Junta Directiva de la asociación se reflexione sobre tendencias y mejoras. Decide llamar a esa reunión «grupo de mejoras».

También se decide que se va a pasar una encuesta cuatrimestral a mayores y familias para ver la evolución de la calidad de vida, el estado de las relaciones, detectar preocupaciones y sugerencias de mejoras. También se va a pasar una encuesta anual a negocios y fuerzas vivas. Con esas dos encuestas y con los datos de la actividad de la entidad, plantea responder cuatrimestralmente a la siguiente batería de veinte indicadores:

- Número semanal de contactos con familiares.
- Número semanal de contactos con no familiares.
- Escala de sensación de soledad.
- Número de actividades exteriores realizadas mensualmente.
- Número de actividades que pretendía hacer y no ha hecho (excepto por motivos de salud).
- Número de comidas que deja de hacer a la semana.
- Número de familias que contestan a la encuesta cuatrimestral.
- Número de solicitudes no satisfechas por el centro de salud.
- Media del número de comunicaciones mensuales con las familias.
- Número de voluntarios que realizan al menos una actividad mensualmente.
- Número de solicitudes de contrato por mayores o sus familias.
- Porcentaje de mayores del barrio al que no se atiende.
- Número de mayores a los que no se hace seguimiento actualizado.
- Número anual de reuniones con las fuerzas vivas.
- Grado de satisfacción general de los negocios con la Asociación Juntos.
- Grado de satisfacción general de las fuerzas vivas con la Asociación Juntos.
- Número de entidades que ofrecen mensualmente al menos una actividad para mayores a Juntos.
- Porcentaje de empleados que no han completado la oferta anual de formación.
- Número de plazas en formato de *co-housing*.
- Número propuestas mensuales de mejora.

## 11.2 Sostenibilidad financiera

Tanto organizaciones lucrativas como no lucrativas tienen el imperativo de considerar y proporcionar la viabilidad y sostenibilidad económica (Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002). Es un componente esencial de cualquier *Business Model* o *Value Model*. La sostenibilidad económica es la respuesta a la cuestión ¿Cuánto? *How much?* (Mitchell y Coles, 2003). Los diseñadores del MV deben considerar el balance de la *cost structure* (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010; Girotra y Netessine, 2011) y los ingresos (Chen, Tsaih y Chen, 2010; Deshler y Smith, 2011). Un indicador sintético de tal balance de viabilidad es la estimación del precio de los productos, bienes o servicios (Biensstock, Gillenson y Sanders, 2002), teniendo en cuenta todo el trabajo voluntario que se aporte, donaciones, etcétera. Si el MV diseñado no es económicamente viable (porque pierde dinero o no recaba el trabajo voluntario o donaciones necesarias), se debe reajustar el modelo en sus partes más esenciales.

Metodológicamente, podemos usar el Archer de este modo. Tomemos la flecha de valor en la que describimos con detalle el ciclo de valor. Tomemos una de las ofertas del portfolio y vayamos asignando costes al proceso.

- El grupo humano del MV tiene unos costes básicos: un lugar para trabajar y un equipo. ¿Cuál es el coste mínimo necesario? Quizás se haga uso de teletrabajo o se cuente con un lugar cedido gratuitamente por alguna entidad colaboradora.
- La búsqueda requerirá gasto en personal. Podemos hacer un cálculo de horas de trabajo o de personas puestas en esa dedicación que implica innovación o labor comercial. Quizás se vaya a aprovechar una innovación que ya existe en el extranjero o que una universidad quiere aplicar y busca socios. Quizás el MV parta de una idea innovadora ya creada y cuyo coste de creación ya ha sido asumido como inversión inicial (probablemente necesita financiar su desarrollo y debemos presupuestarlo).
- La dirección y gerencia necesarias tienen un coste.
- Calculemos cuánto cuesta la producción por unidad (considerando una primera producción u oferta de servicios que le dé escala suficiente para hacer viable el comienzo del MV), sin olvidar que la inversión en formación necesaria para lograr a alguien que haga un servicio es también parte del proceso de producción del valor (¿cuánto cuesta formar a una persona?, ¿a cuánta gente se necesita formar para que el MV se ponga en marcha?).
- La comunicación incluye transporte, entrega —comercialización o distribución—, pero también la imagen y los mensajes añadidos al producto. Eso tiene un coste que debemos calcular por unidad o persona (considerando la escala necesaria para que el MV se ponga en marcha). Por ejemplo, podemos calcular cuánto costaría dotar de una imagen

de diseño aceptable a la oferta y dividirlo entre el número de unidades o personas de la «escala de arranque» del MV. La gestión «post» necesita un dispositivo de recepción y gestión de reacciones.

Veamos un ejemplo proporcionado por la **Asociación Juntos**.

- La Asociación Juntos ha elegido como producto su servicio puerta con puerta.
- Cuenta con la colaboración de la asociación de vecinos que presta una oficina en sus locales en régimen de *coworking* con otras iniciativas y la gestión ordinaria de la asociación vecinal. En realidad, el grupo humano de la asociación vecinal y la Asociación Juntos es el mismo. El resto de empleados trabaja desde su casa, pues son vecinos que van a ayudar a otros vecinos. El alquiler de equipamiento (ordenador, teléfono móvil y conexiones) y gastos comunes cuestan 100 euros mensuales.
- La búsqueda necesita de labor comercial para convencer a los vecinos. Se cuenta con una red inicial de vecinos interesados en el autoempleo que van a ofrecer el servicio puerta con puerta a vecinos mayores aislados. La estabilización del negocio podría hacer que dichos autoempleos se reconvirtieran en contratos de trabajo. El director asumirá el resto del trabajo de búsqueda en el ayuntamiento y las negociaciones con la empresa de servicios para subcontratar atenciones.
- La dirección cuesta 55.000 euros anuales, coste empresa.
- A cada vecino se le pagará por horas con un régimen de autónomo que presta servicios a la asociación. De esa forma, se minimiza el riesgo salarial y dependerá de lo que cada uno quiera trabajar y consiga en su labor de oferta a los mayores. Se ha calculado que es viable desde 15 euros la hora. La formación de las personas la proporciona la asociación pagando a un proveedor. Se ha calculado un coste por persona de 350 euros anuales a partir de grupos de veinte personas en formación.
- La imagen corporativa se calcula en 10.000 euros —incluyendo material de papelería— en un pago único, a financiar a cinco años por uno de los bancos del barrio.
- La gestión requerirá un administrador que también hará labores de atención al público y otras asistencias. El coste empresa se calcula en 35.000 euros anuales.
- La Asociación Juntos quiere contar también con los servicios de una gestoría local —para gestión fiscal, ejercicio contable, pagos a proveedores, etcétera— y ha calculado un coste del 5 por ciento sobre el volumen presupuestario.

El MV de la Asociación Juntos tiene un bajo riesgo y está basado en una red de autoempleo en la que hay una mínima inversión, pero a la vez tiene una capacidad de captación muy lenta, lo cual requerirá una inversión inicial notable para el volumen de negocio de la entidad.

Es momento de volver al Archer.

- Si atendemos al codo de mejoras, veremos que también tiene costes. Crear y alimentar indicadores requiere un gasto inicial y un gasto constante de mantenimiento. A su vez, la formación, las consultorías o la inversión en innovación también requieren inversión.
- A su vez, hay que contemplar los costes económicos de los riesgos, lo cual debe traducirse en provisión anual.
- Al analizar los actores, el MV debe hacer el balance del «acuerdo de valor» establecido (contribución solicitada y retorno comprometido).

Apliquémoslo al caso concreto de la Asociación Juntos:

- El grupo de diseño ha calculado que se necesita una inversión inicial de 330.000 euros en tres años para alcanzar el tercer año una cartera de clientes/destinatarios de 300 personas mayores con una media de 30 horas mensuales de atención, es decir, 9.000 horas de servicio.
- Eso será posible si la asociación vecinal mantiene la cesión gratuita de local. Se negocia que las iglesias sostengan la labor de la asociación con sus fondos durante el primer año. Si se alcanza un mínimo de cien personas mediado el segundo año, se considera que el MV sería sostenible. Si no fuera así, a partir de ese momento, el director y el administrativo deberían pasar a una condición de autoempleo como autónomos para que fuera viable hasta que se alcanzaran las 9.000 horas contratadas de servicio.
- Producir 9.000 horas de servicios cuesta a la Asociación Juntos 135.000 euros (pagados a 15 euros hora al vecino autónomo).
- Al haber un fuerte componente de voluntariado, gran parte de los acuerdos de valor son intercambios no retribuibiles aunque se pueden monetarizar en modo de mejoras en los concursos municipales para la atención de los mayores. Dado que el papel de las mejoras en los concursos es del 15 por ciento, se considera que la monetarización de dichas actividades corresponde al 15 por ciento del volumen presupuestario del conjunto de la red de Juntos.
- En conclusión, estiman que deben conseguir en tres años 9.000 horas contratadas de servicios para alcanzar un volumen de negocio de 245.000 euros anuales, lo cual significa que la hora de servicio debe alcanzar un pago de 27 euros (junto con las mejoras de actividades y disponibilidad 24/365 sin extras) en tres años. Eso es lo que la Asociación Juntos hará constar en el gráfico del Archer.

### 11.3 Test

Un MV no es una descripción pasiva sino una simulación dinámica (Terai, Sawai, Sugiura, Izomi y Yamaguchi, 2003; Spencer, 2013). Ya hemos visto cómo progresivamente el MV vuelve a reajustarse a medida que avanza en los pasos. El último paso es un test global para verificar el MV. La cuestión es la siguiente: ¿cómo funciona el MV en la realidad? Eso no se sabrá hasta que el MV se aplique definitivamente y se vean los resultados, pero algunos se pueden anticipar mediante simulaciones (Xu y Chen, 2011) útiles para probar y mejorarlo. El mejor modo es el *role-playing* en el propio grupo de diseñadores. Cada persona asume un papel diferente (un actor, una fase del ciclo de valor, un riesgo, un aspecto del sistema de mejora, etcétera) y se pone en juego el modelo sometiéndolo a distintas alternativas y adversidades. Visualmente, también se puede testar la coherencia entre las distintas cajas. Quizás llegue a ser oportuno desarrollar simulaciones matemáticas que otorguen valores y permitan comprobar ciertos grados de viabilidad. No obstante, la estimación cualitativa siempre será imprescindible y última.

Otro modo de verificación del MV es someterlo a una segunda opinión. Un segundo equipo de diseñadores puede recibir el modelo creado por el primero y someterlo a escrutinio y simulaciones. O quizás se pueda someter a escrutinio de expertos en los distintos campos del saber sectorial, económico, logístico, tecnológico, etcétera.

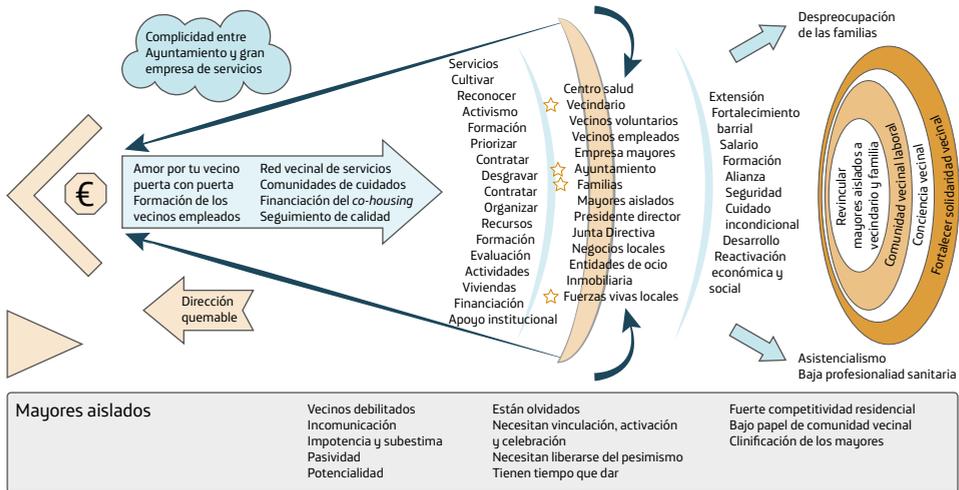
Pero, sin duda, el proceso de verificación mejora cualitativamente cuando el diseño del MV logra una amplia participación de los implicados. Cuando se consigue la participación de los empleados en el diseño o en su verificación, se los somete a una prueba dura, ya que son ellos los que finalmente tendrán que implementar dicho MV. Otros actores a los que se ha incluido pueden aportar juicios e ideas cruciales. A fin de cuentas, eso ya es parte de la contribución esperada por el MV. Vemos que finalmente su gobernanza es un factor crítico de su éxito no sólo para ser comunicado y asumido sino para alcanzar su óptimo posible. Todo esto se juega a lo largo de todo el proceso de diseño del MV pero muy especialmente en este último paso del test.

En el caso del ejemplo que hemos ido exponiendo, han decidido probar el MV convocando a expertos en el campo de la atención a mayores vinculados a negocios que se dan en otras ciudades distintas a la suya y que no pertenecen a ninguna gran empresa. La Iglesia católica ha facilitado varios nombres posibles.

### 11.4 Visualización

Finalmente, podemos contemplar cómo se ha completado toda la información del proyecto de la Asociación Juntos en la figura del Archer, sumando lo relativo a la mejora, la sostenibilidad económica y el test. A partir de este momento, en el último paso la información se reducirá hasta quedar sintetizada en una mínima fórmula.

**Figura 11.1 Contenido completo de un ejemplo de Modelo Archer**



Modelo de Valor Archer

Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

## Síntesis y lema

12.1	Reducciones para destilar la fórmula esencial del BM	142
12.2	Primera reducción. Simplificación	143
12.3	Segunda reducción. Minimización de cada caja	144
12.4	Tercera reducción. Mezcla entre cajas	146
12.5	Cuarta reducción. Síntesis en cuatro frases	147
12.6	Quinta reducción. Formulación final en un lema	150

En síntesis, la construcción del BM se realiza en los siguientes pasos:

- (a) Reconocer la misión.
- (b) Identificar a los destinatarios o clientes.
- (c) Analizar el contexto y destinatarios.
- (d) Hallar las competencias distintivas del *core*, generar el portfolio y diseñar el conjunto del ciclo de valor. Señalar recursos y procesos claves.
- (e) Completar el arco de actores.
- (f) Establecer las contribuciones.
- (g) Establecer los retornos para los actores de todo el arco (el equilibrio entre contribuciones y retornos), forma los acuerdos de valor.
- (h) Investigar los riesgos, las barreras y la entropía.
- (i) Tras el paso anterior, reajustar el ciclo de valor, el arco de actores y los acuerdos de valor.
- (j) Establecer el sistema de mejoras.
- (k) Calcular costes, ingresos y sostenibilidad económica.
- (l) Verificar y ajustar el MV según el anterior paso, probarlo y reajustar hasta que cumpla las expectativas.

La calidad de un MV depende de la creatividad, la perspicacia y la innovación de sus diseñadores, pero también de la calidad de la información con que cuenten sobre la organización, los actores, el contexto, etcétera. La investigación cualitativa y los informes previos de análisis son cruciales para obtener información para el diseño (Bandara, Gable y Roseman, 2005; Tsai, Lin y Su, 2011). Junto con esos métodos de captura de información valiosa, es necesario desarrollar dos herramientas vitales para la consolidación del MV: su medición y evaluación (Lecocq, Demil y Ventura, 2010). En la fase de mejoras, hemos avanzado en cómo medir su funcionamiento y, en la fase de sostenibilidad económica, su medición de costes.

### 12.1 Reducciones para destilar la fórmula esencial del BM

Pero el objetivo del MV todavía no está completo. Se pretende que el MV se pueda contar como una historia breve comunicable en un *elevator pitch*, una breve conversación de ascensor. Es más, se aspira a que el MV sea sintetizado en un lema breve, claro e intuitivo. Para eso vamos a tener que someter el Archer que contiene toda la información a progresivas reducciones.

Cuando toda la información está escrita sobre cada una de las doce cajas de la figura del Archer, el resultado es una gran matriz multivariable. Por un lado, es necesario conservar las cajas con sus límites para poder realizar simulaciones y comprobar la coherencia y viabilidad, pero, por otro, también necesitamos sintetizar radicalmente porque también buscamos hallar una fórmula corta, fácil e integral. Por tanto, la matriz va a ser codificada y recodificada sucesivas veces para reducirla a su esencia (Chen, Tsaih y Chen, 2010). Al reducirla, no se busca describir someramente cada componente sino hallar la esencia que subyace en el conjunto del modelo. Si los diseñadores del MV han hecho un trabajo exhaustivo, se tendrán que aplicar cinco fases de reducción.

## 12.2 Primera reducción. Simplificación

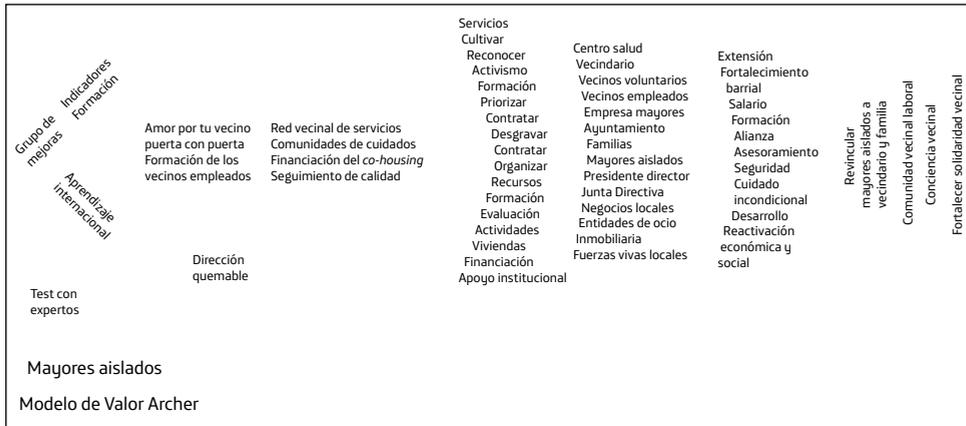
Esta primera fase de reducción se denomina simplificación. En cada caja probablemente haya distintas ideas. Cada idea puede que esté expresada en varias palabras. Se trata de reducirlas a una, dos o tres palabras. Esas palabras deben evitar la ambigüedad o el eufemismo para ser claras y transparentes. Cuando haya distintas interpretaciones, hay que escoger una dirección y anotar la encrucijada o duda que se produjo. Para trabajar en la reducción y la combinación de ideas, quitaremos figuras de la plantilla (en caso de que las figuras las hayamos hecho con los papeles adhesivos donde escribimos las ideas, no hace falta todavía romper las figuras).

La figura irá sufriendo progresivas reducciones, pero es bueno guardar memoria de los diferentes pasos. La mejor forma es tomar fotografías e ir anotando qué es lo que se reduce. Cuando posteriormente haya que explicar el MV, será fundamental poder desplegar los contenidos que son resumidos por cada palabra.

En el ejemplo de la Asociación Juntos vamos a hacer esta primera reducción.

- Vamos a reducir las palabras de cada expresión y separarlas. Por ejemplo, en la misión principal se dijo «revincular a mayores aislados a vecindario y familia». Pondremos de modo separado *revincular*, *mayores aislados*, *vecindario*, *familia*.
- También vamos a eliminar contenido que es claro que no va a formar parte de la síntesis, como los cálculos de viabilidad económica, los riesgos, barreras, desgastes entrópicos (en realidad, incorporados al resto del modelo en forma de medidas preventivas positivas tras los ajustes) o cuestiones vinculadas al contexto.
- Vamos a quitar varias figuras para poder trabajar mejor. El resultado queda como sigue.

Figura 12.1 1ª simplificación de contenidos de un ejemplo de Modelo Archer



Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

### 12.3 Segunda reducción. Minimización de cada caja

Una vez que se ha simplificado el contenido de cada caja, se va a reducir cada caja al mínimo. El resultado debe ser una pequeña lista de contenidos en cada caja. Para minimizar se pueden seguir varias reglas:

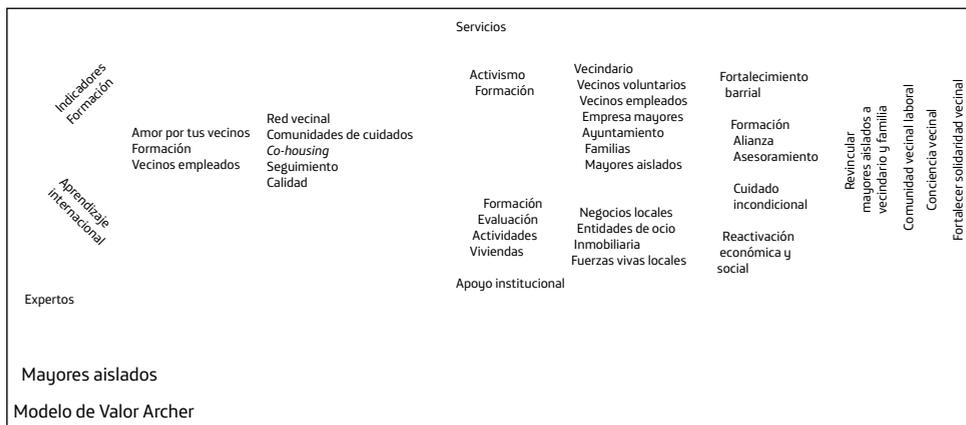
- (a) Fusión de sentidos similares. Comencemos eliminando duplicaciones y repeticiones de palabras con sentidos muy similares. Conservemos los matices que aportan pero uniendo en un único término. Por ejemplo, «proactividad» e «iniciativa» pueden ser fusionadas en «proactividad».
- (b) Inclusión. Algunas categorías podrían ser incluidas dentro de otras que son más amplias y dan cuenta de ellas. Por ejemplo, «susplicacia» y «extrema vigilancia» pueden ser subsumidas dentro de «desconfianza».
- (c) Combinación. Los diseñadores pueden combinar diferentes palabras para dar lugar a asociaciones integradoras. Por ejemplo, «liderazgo» y «visión» pueden formar la expresión «visual-leaders».
- (d) Transversales. Otra operación es hallar palabras transversales que puedan absorber varios términos. Por ejemplo, «medición de impacto», «recepción de la satisfacción del cliente» o «eficacia del servicio» pueden ser contenidas en la expresión transversal «cultura de evaluación».
- (e) Ampliar para descomponer y reducir. Puede que haya algunos términos que sean difíciles de relacionar con otros. Se puede aplicar un movimiento de ir hacia atrás para saltar más adelante —backwards y forwards—, es decir, desplegar los contenidos del término en

cuestión y descomponerlo en los mismos. Quizás esos contenidos desplegados son más fáciles de mezclar con diferentes categorías. Por ejemplo, puede que al explicar la relación con determinado actor hayamos escrito el término «hibridación». Al reducirlo, es posible que nos parezca poco claro y a la vez nos sea difícil mezclarlo con otros términos como «colaboración», «innovación» o «compartir conocimiento», pero, si retrocedemos y re-pensamos qué queríamos decir cuando escribimos «hibridación» y lo descomponemos en las palabras «mezcla», «asumir métodos de otros sectores», «crear proyectos con otros» o «cocreación», es más fácil de fusionar, incluir, combinar o hallar transversales.

Vamos a ver cómo aplicamos esas reglas de la segunda reducción al MV de la Asociación Juntos.

- Por ejemplo, la caja de mejoras está formada por cuatro ideas: «grupo de mejoras», «indicadores», «formación» y «aprendizaje internacional». Consideramos que se puede prescindir de «grupo de mejoras» pues tiene un carácter procedimental al servicio de las otras tres. Queda reducido a las otras tres expresiones.
- El ciclo o flecha de valor (aunque ya no está la figura de la flecha) está compuesta por seis elementos. «Amor por tu vecino puerta con puerta», «Formación de los vecinos empleados», «Red vecinal de servicios», «Comunidad de cuidados», «Financiación del *co-housing*» y «Seguimiento de calidad». Reduzcámoslo a los siguientes componentes: «vecino», «puerta con puerta», «formación», «vecinos empleados», «red vecinal», «comunidad de cuidados», «*Co-housing*», «seguimiento», «calidad».
- Seguimos reduciendo hasta que queda como sigue.

**Figura 12.2 2ª simplificación de contenidos de un ejemplo de Modelo Archer**



Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.



aumentaremos el tamaño de las letras para trabajar mejor la imagen. Mostraremos la operación del MV de la Asociación Juntos en dos pasos. En el primero, pondremos los contenidos con flechas para indicar el movimiento que van a hacer para ser agrupadas y, en el segundo, mostraremos cómo queda definitivamente el cuadro.

**Figura 12.4 Conjuntos de la 3ª simplificación de contenidos de un ejemplo de Modelo Archer**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

## 12.5 Cuarta reducción. Síntesis en cuatro frases

El objetivo es reducir todos esos conjuntos a cuatro frases. Para eso, en esta reducción, daremos tres saltos que pondrán en marcha nuestra capacidad de síntesis y creatividad.

- Primero reduciremos el contenido de cada conjunto a un máximo de ocho palabras sueltas. Si hay alguna expresión que haya sido especialmente significativa, se puede tomar como una sola palabra y conservarla porque puede ser útil.
- Luego, reduciremos los conjuntos a sólo cuatro.
- Sintetizaremos cada conjunto de nuevo a ocho palabras sueltas.
- Ahora se trata de expresar esas ocho palabras sueltas en una frase corta con un máximo de doce palabras de extensión en cada uno de los cuatro conjuntos.

Mostramos cómo se ha hecho esta reducción en tres pasos en el MV de la Asociación Juntos. Primero se ha reducido cada uno de los conjuntos a aproximadamente cuatro palabras.

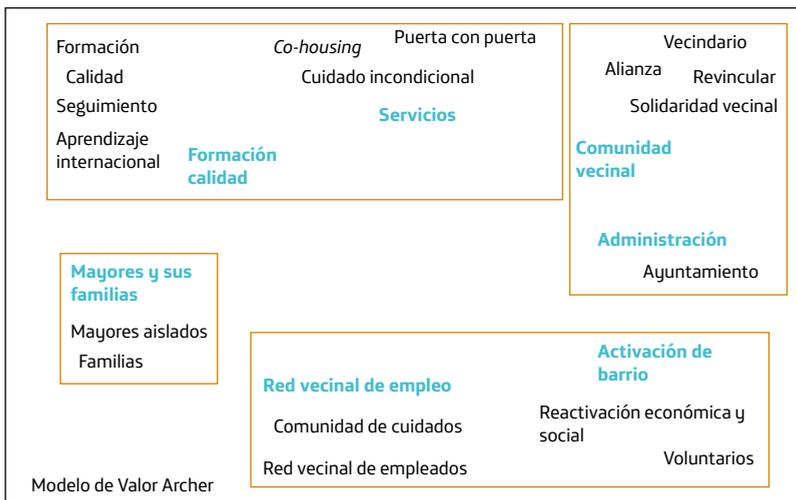
**Figura 12.5 4ª simplificación de contenidos de un ejemplo de Modelo Archer**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

A continuación, se han asociado entre ellos los ocho conjuntos hasta dejarlos en cuatro.

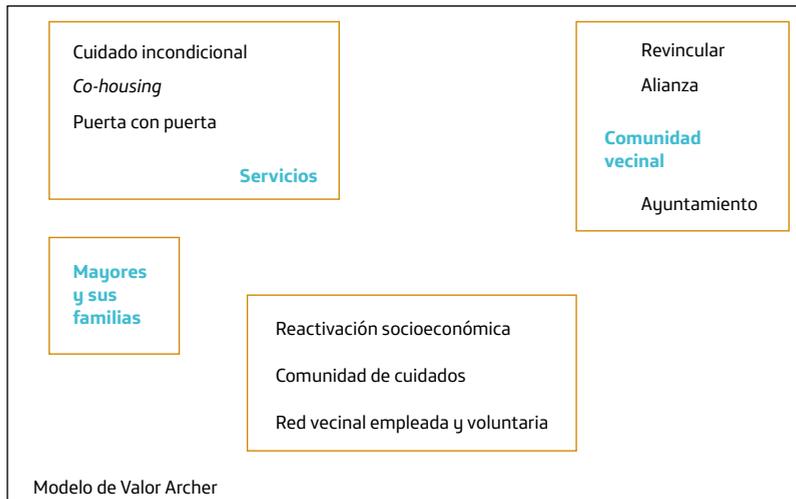
**Figura 12.6 Conjuntos de la 4ª simplificación de contenidos de un ejemplo de Modelo Archer**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

Se ha reducido cada uno de los cuatro nuevos conjuntos a como máximo ocho palabras aproximadamente.

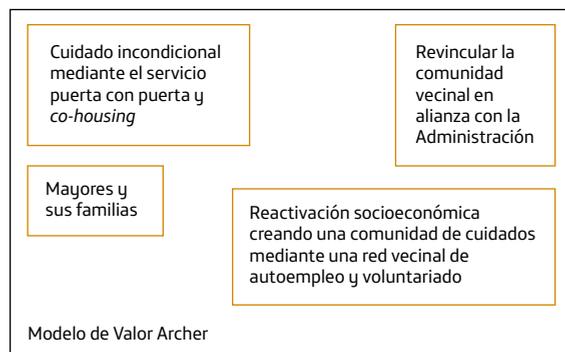
**Figura 12.7 Reducción a 4 conjuntos de 8 palabras**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

Finalmente, se han formado cuatro frases de aproximadamente doce palabras para cada uno de los cuatro conjuntos.

**Figura 12.8 Reducción a 4 frases**



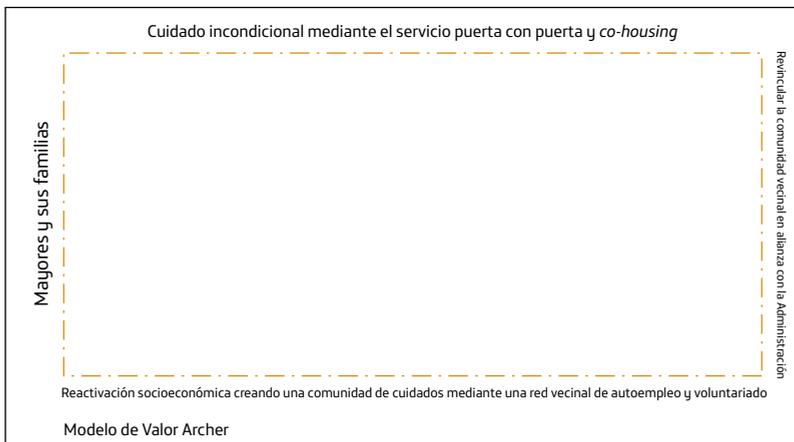
*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

## 12.6 Quinta reducción. Formulación final en un lema

En esta última fase se pone en juego la creatividad y la capacidad artística y literaria de los diseñadores. Tienen que crear a partir de las cuatro últimas frases una única fórmula. Esas cuatro frases de doce palabras cada una ya es una buena síntesis del MV. Quizás en esta última fase se pueda contar con ayuda de expertos en *branding*.

Primero es bueno disponer el contenido de forma que se pueda visualizar las combinaciones de los contenidos. Vamos a situarlos alrededor de un cuadrado discontinuo. En el ejemplo del MV de la Asociación Juntos, quedaría del siguiente modo:

**Figura 12.9 Última reducción de contenidos de un ejemplo de Modelo Archer**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

Algo que puede ayudar es aplicar pensamiento visual. Trabajar con las cuatro frases creando dibujos que las unan a todas. Eso proporcionará vías para hallar la fórmula y proporcionará símbolos visuales. También ayuda aplicar otros sentidos.

- ¿Qué ritmo creemos que debe tener la fórmula final? Quizás ritmo de *jazz*, música deportiva, étnica, pop o un canon clásico.
- ¿Qué tipo de canción sería? A unos les parecerá que la fórmula del BM debería ser «Bridge over troubled waters» de Simon y Garfunkel; otros preferirán que sea «L.I.F.E.G.O.E.S.O.N.» de Noah y The Whale, «Empire State of Mind» de Alicia Keys y JAY Z o «Todo cambia» de Mercedes Sosa.
- ¿Qué colores tendría la fórmula? Unos preferirán que sea una fórmula negra lacada oriental, otros sentirán que la fórmula necesita la creatividad del verde brasileño, hay quien querrá los rojinegros bostonianos y otros suaves colores californianos.

- ¿Cuál es el aroma y sabor de la fórmula? Unos recordarán el señorío del vino y otros la serenidad del café, la familiaridad del pavo de Acción de Gracias, la ligereza de las sweets o golosinas, la nutrición de los frutos secos o la sencillez del agua.

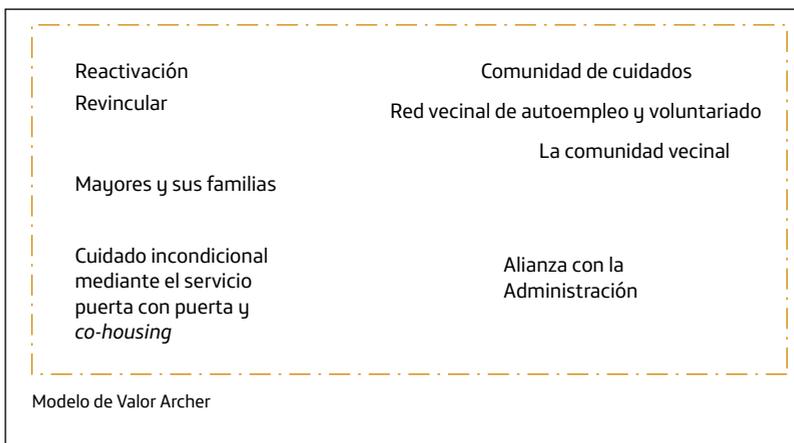
El grupo tratará de buscar inspiración y libertad para encontrar una fórmula digna del BM que se ha trabajado. Para ello, puede hacerse preguntas que lo ayuden a ir conformando el estilo y sentido. Por ejemplo:

- ¿Qué tipo de escena o paisaje de la naturaleza creemos que es esa fórmula? El paisaje de una sabana africana, una huerta urbana comunitaria o una colina?
- ¿Qué tipo de arquitectura se corresponde con el MV? Una estación de gasolina en medio de una carretera de Texas, un rascacielos de Dubai, una casa vecinal en una pequeña aldea, una tienda en un *mall*, etcétera.
- ¿Cómo vestiría esta fórmula? Traje formal de ejecutivo británico, de ingeniero alemán, vestimenta de montañero, equipo de maratoniano, etcétera.

Una vez que se alcance una fórmula, hay que verificarla. Se vuelve a la gran formulación del Archer y se comprueba que la fórmula expresa lo esencial de cada una de las cajas originales del Archer.

El grupo de diseño de la Asociación Juntos ha hecho este último paso hasta alcanzar una única expresión. Para ello, lo primero que se hizo fue eliminar expresiones redundantes y separarlas.

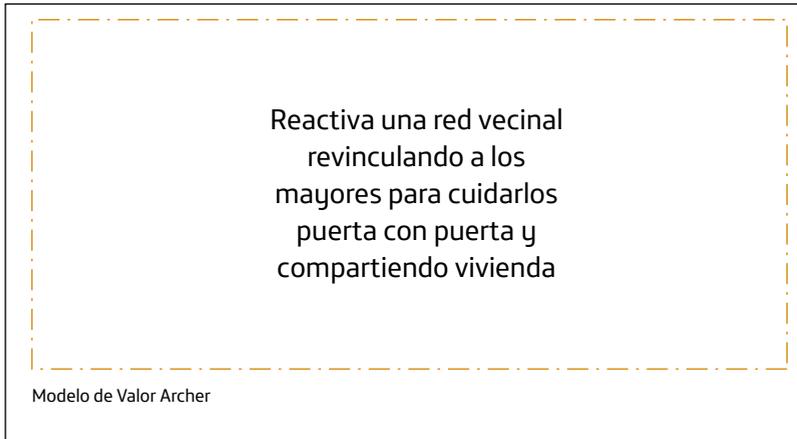
**Figura 12.10 Última mezcla de términos en un ejemplo de Modelo de Valor**



Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.

Juntos sintetiza las expresiones en una fórmula aún recargada y carente de suficiente elegancia.

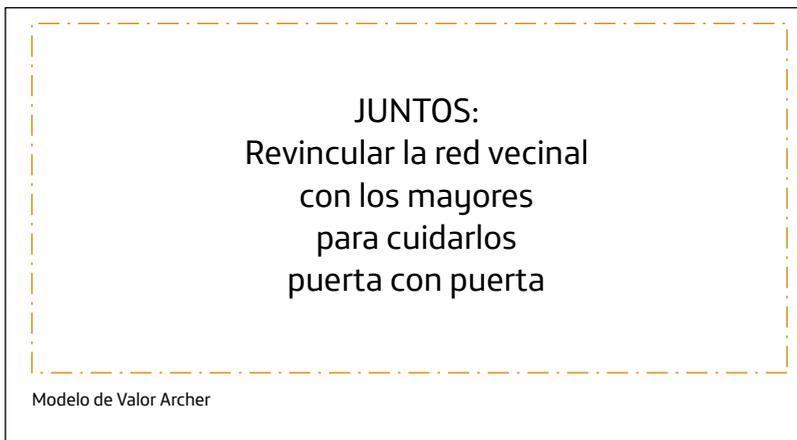
**Figura 12.11 Ensayo de lema en un ejemplo de Modelo Archer**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

Con pequeños ajustes, finalmente, el grupo de diseño consigue un lema elegante para su Modelo de Valor al que ya unen su nombre.

**Figura 12.12 Diseño elegante de lema en un ejemplo de Modelo de Valor Archer**



*Fuente: Fernando Vidal y Alberto Godenzi, 2016.*

## Conclusión: el valor de los modelos

No es fácil cambiar de ideas y, cuando el enfoque es ideológico, las organizaciones y sus miembros se enredan en discusiones que no suelen fructificar en mejoras sustantivas. De hecho, cuando se trata de incorporar nuevas ideas abstractas, la atención de la gente es baja. En cambio, cuando se trata de aprender métodos o modelos prácticos nuevos, la atención que se presta demuestra que hay necesidad de cambio y mejora. **La mejor ideología sobre la verdad es la de solucionar de verdad las necesidades. La mejor forma de asumir nuevas ideas es practicar un nuevo método o modelo que las implique.** En ese sentido, el Modelo de Valor Archer entraña ideas de fondo que no sólo nos harán disponer de una herramienta muy útil, sino avanzar en nuestro modo de pensar juntos.

En el ejemplo que hemos seguido a lo largo de este manual, la **Asociación Juntos** ha realizado un trabajo que le ha llevado a lo siguiente:

- Poder contar en un minuto cómo crea un valor sostenible y resumirlo en siete palabras.
- Descubrir qué es lo más valioso de su organización y qué necesidades y adversidades tiene que afrontar.
- Describir con profundidad el contexto de los destinatarios de su acción.
- Discernir cuál es integralmente la misión que quiere cumplir.
- Hacerse cargo integralmente del ecosistema de actores en el que actúa y de qué manera crea valor.
- Saber de qué factores críticos depende su modo de crear valor de forma sostenible.
- Poner medios para afrontar sus debilidades, las eventuales adversidades y una mejora continua e innovadora del proyecto.

Y lo ha hecho implicando a los actores más involucrados en su proyecto y entorno, uniendo a su personal en un amplio grupo de diseño que ha creado compromiso y visión unitaria del proyecto.

Ciertamente, le ha costado un esfuerzo, porque normalmente la asociación se reunía para discutir aspectos parciales o la estrategia, pero carecía de un método que le permitiera una visión integral de sus contextos y modelo. Una vez que el grupo realizó el proceso de diseño, el resultado final no sólo les ha dado una visión dinámica compartida con todos sino que tienen un lenguaje común para seguir pensándolo a través de la intuitiva imagen del arquero. En la asociación se escuchan cosas como «tenemos que dar en el centro de la diana pero sin olvidar el resto» (misión), «de esa forma se nos va a desviar el tiro» (riesgos) o «eso hay que ser capaz de llevarlo al cliente» (parte de la flecha de valor).

Este libro quiere satisfacer a quienes buscan un manual práctico pero también es un libro académico, pues las transformaciones sostenibles son posibles cuando se establece un nuevo pensamiento sólido.

Partimos de la convicción de que en nuestra acción pública hay que pasar del poder al valor. Sólo el valor nos permite discernir y deliberar juntos. El discernimiento —saber qué pasa en el fondo de las cosas— se ha convertido en la manera de poder estar en la realidad móvil de nuestro tiempo. En la sociedad informacional, el mayor desafío y también el principal problema reside en las capacidades para reflexionar, deliberar y poner en práctica los contenidos, es decir, en los métodos.

Los planes y estrategias han visto cómo se acortan sus plazos de aplicación y, por eso, cualquier organización en la actualidad tiene la urgencia de plantearse cómo crear mejor valor. Necesitamos herramientas organizativas que sean capaces de funcionar en ese contexto variable. No se trata de orientarse mediante un plano rígido que diga lo que se va a hacer en cada momento del futuro sino disponer de una especie de brújula, especialmente necesaria en nuestras organizaciones sociales ya que actúan en campos extremadamente inciertos, arriesgados y desafiantes como el de la exclusión, la destrucción medioambiental, el valor cultural o los vínculos.

Es fácil desenfocarse cuando la supervivencia de las organizaciones lleva a hacer de todo. Cuando una organización se dispersa, diluye su misión, no genera innovación y desorienta a su equipo y a sus clientes y beneficiarios. Por el contrario, diseñar y gobernar una organización enfocada en el valor la hace más eficaz, necesaria y sostenible. El Archer es una herramienta capaz de mostrar con simplicidad las relaciones y, a la vez, hacer un análisis del máximo nivel de la organización. Responde a una pregunta esencial: ¿cómo crea valor una organización?

Hay tres razones muy prácticas que demandan cada vez más a las entidades sociales ese análisis de alto nivel: los asuntos tienen que ver cada vez más con todo, el ecosistema de relaciones de cada organización ha cambiado drásticamente (las lógicas wikinómicas reclaman mayor participación, abren mayores campos potenciales de colaboración) y, además, no basta con hacer algo bueno sino que hay que buscar cómo se puede crear el mayor valor.

La expresión infomodernidad (i-Mod) describe la relevancia del componente más importante de este periodo: la centralidad de la sabiduría, la información, el conocimiento y la informática, que se sintetizan como W.I.K.I. La infomodernidad está dando nueva forma a cada organización. Por todas partes se deja sentir que el paradigma de las viejas corporaciones está exhausto. Tras la Segunda Guerra Mundial, la reconstrucción de las sociedades reclamó instituciones grandes y fuertes. Fue especialmente el tripartismo —Administración Pública, empresas y sindicatos— el que creó y gobernó el nuevo contrato social porque había el imperativo de evitar el vacío político. Por eso, el foco del corporatismo está puesto en la estabilidad, pero el corporatismo es rígido, insostenible y, finalmente, divide el conjunto de la sociedad en subsistemas estancos.

Un pequeño grupo de pioneros sobre el *management* comenzaron a pensar un camino diferente. La sociedad cambiante no necesitaba organizaciones basadas en reglas y obsesionadas por sus intereses sino agencias centradas en su misión y enfocadas en el cliente. Se invalidó la estrecha visión de las agencias corporatistas centradas de forma estrecha o unilineal en su propio interés. Peter Ferdinand Drucker abrió una amplia ventana para la transformación de nuestro mundo organizacional. Era consciente de que se hacía necesaria una categoría para pensar el nivel más alto de las organizaciones, un nivel estructural e integral de análisis. El origen de la categoría del Modelo de Valor no sólo surgió en la empresa sino que desde temprano tuvo un lugar también en el campo educacional y no lucrativo.

La dura crisis de los años setenta quebró traumáticamente miles de organizaciones y el corporatismo volcó y arrastró consigo a la sociedad industrial. Los conflictos y divisiones entre los distintos tipos de agencias fueron intensificados en profundas dualidades y gran parte del tejido de organizaciones comunitarias y sociales cayó arrastrado. Se aplicaron durísimos procesos de reingeniería organizacional. Las agencias no lucrativas fueron transformadas por un nuevo enfoque que sintetiza bien la idea de tercer sector. El desafío reclamaba no sólo una adaptación sino una profunda transformación del «What» de las agencias enteras.

La idea *Business Model* fue antes una práctica que una idea académica. La ventaja competitiva y las competencias nucleares —*Competitive Advantage* y *Core Competences*— fueron los primeros componentes. En los noventa, *Business Model* comenzó a ser una expresión frecuente. Era evidente que el modelo de negocio tradicional ya no funcionaba de ninguna manera y era precisa una nueva metodología para pensar el negocio completo. No había sólo que cambiar sino que había que cambiar el modo como cambiamos. El desarrollo organizacional tenía que ser más integral o fallaría: la solución es enfocar al todo.

El primer paso es hacerse una pregunta muy difícil: ¿en qué es realmente buena esta compañía? Hemos definido que *el Modelo de Valor* —o *Business Model*— es el modo singular que una organización tiene para cumplir su misión.

La institución infomoderna es un ecosistema integral que busca implicar a las redes globales. Todos los tipos de agencias tienden a formar una comunidad de aprendizaje y acción. Las herramientas más útiles de cada subsistema están siendo diseminadas y adaptadas en todos los campos del ecosistema de organizaciones. Entre ellos se están difuminando las viejas barreras y superando dualismos. Hoy, la geometría del ecosistema es más y más poligonal, no sólo dual o triangular. No es sólo la suma de lados sino la oportunidad de crear nuevas formas. Las compañías están también asumiendo influencias de las no lucrativas en aspectos como la participación, la gobernanza, el trabajo colaborativo, la diversidad y pluralismo, el compromiso social, etcétera. Todos tenemos la experiencia de que las organizaciones sociales tendrían que transformar el modo en que impulsan proyectos. Es verdad que las hibridaciones no son sólo metodológicas sino que hay que discernir qué valores conllevan, pero

el camino de la sospecha y la división entre viejas polarizaciones sólo conducen al fracaso colectivo y la impotencia. En un mundo informacional, cada tipo de organización contribuirá con su perspectiva sin tratar de colonizar, invadir o eliminar la singularidad, autonomía y competencias específicas de las otras. La autonomía no es aislamiento sino respeto.

El Modelo de Valor es un analizador de alto nivel de la creación de valor de las agencias. Usarlo ayuda a las organizaciones a concentrarse en lo esencial. Es una herramienta muy práctica y útil para pensar, innovar y mejorar las organizaciones sociales. Pensar el Modelo de Valor en el campo social y no lucrativo supondrá una excelente contribución para la mejora del método de BM que se usa con empresas. Lo que está claro para todos es que se necesita un pensamiento más completo e integral sobre las organizaciones en un entorno complejo y cambiante. Si no se gestiona la organización con una visión integral de los procesos, uno se pierde en los detalles. El ciclo entre el comienzo y el final de los procesos es cada vez más corto. Vivimos en alta velocidad. El enfoque de futuro es en el todo, en el *desarrollo humano integral*.

Están emergiendo nuevos enfoques para las organizaciones sociales y el Modelo de Valor es parte de ellos. El motor central de ese nuevo paradigma es el conocimiento y el MV aporta información sobre el más alto nivel analítico. Un Modelo de Valor está orientado al cambio. Ayuda a pensar desde el futuro. Elige qué hay que olvidar del pasado, qué gestionar desde el presente y qué crear en el futuro. Se puede aplicar el método Archer a una plataforma, una red, un grupo de organizaciones, un movimiento flexible y fluido de pertenencias blandas, una comunidad o un grupo, un programa o un proyecto. Por ejemplo, para el ámbito familiar, hemos diseñado una herramienta específica de Modelo de Valor llamada *El Reloj de la Familia* (Fernando Vidal, en Editorial Mensajero, 2015).

Un Modelo de Valor puede ser comprendido como una historia, un plan, un camino, un diseño, un marco, una máquina, una fórmula o una metáfora. Todo ello es cierto. Es *una técnica colaborativa para el diseño integral de una organización o proyecto desde sus valores singulares u originales*. El MV tiene una aproximación *transformacional* a cada organización y su ecosistema; un Modelo de Valor es una historia compartida. Claridad, transparencia y brevedad son características esenciales de un MV bien diseñado. Debe ser intuitivo y tiene que dar como resultado una fórmula corta, comprensible y profunda. El Modelo de Valor trabaja para integrar incluso las partes que no suelen pensarse juntas. En esto insiste mucho Ramón Casadesus-Masanell, cuyos trabajos nos han influido de manera determinante (2010, 2011, 2012, 2013): fija su atención especialmente en el papel del BM para lograr la conciliación, la integración, la complementariedad y la colaboración.

El método Archer se inspira en el tiro con arco, que es una imagen muy fácil e intuitiva que cualquier tipo de persona y cualquier grupo pueden manejar mentalmente y llevarse de modo permanente para seguir pensando su organización. Es un proceso de doce pasos al que ayudan un guía y asistente y que la organización implementa a través de respuestas a

preguntas y creando también sus propios interrogantes. Se puede hacer de modo completo, pero también de forma comprimida en menos tiempo. Hace especial énfasis en la calidad del servicio al destinatario, el discernimiento del valor y la sostenibilidad integral. Los gráficos y plantillas de este libro tienen una enorme simplicidad y han sido realizados con un procesador de textos convencional a fin de que cualquier lector pueda reproducirlos con facilidad para practicar el Modelo de Valor Archer.

Finalmente, el lector más interesado encontrará las amplias referencias bibliográficas que hemos utilizado a lo largo de este manual y estudio. Nuestra última convicción al entregar este método al público es que **los modelos de valor muestran a todos el valor de tener modelos.**

## Capítulo 14

---

# Referencias bibliográficas

- Ainsworth, David (2009). «Business Model». *Third Sector*, 6/30/2009: 22.
- Al-Debei, M.M. y Avison, D. (2011). «Business Model Requirements and Challenges in the Mobile Telecommunication Sector». *Journal de Organisational Transformation and Social Change*, vol. 8, Issue 2: 215-235.
- Alexopoulos, Evangelos y Theodoulidis, Babis (2003). «The Generic Information Business Model». *International Journal de Information Management*, vol. 23, Issue 4, August 2003: 323-336.
- Altmann, Matthias (2010). «Fairtrade New Business Model». *International Trade Forum*, Issue 3, 2010: 16-17.
- Anderson, Jamie y Kupp, Martin (2008). «Serving the Poor: Drivers of Business Innovation in Mobile». *Info*, vol. 10, Issue 1: 5-12.
- Andrews, Kenneth R. (1971). *The Concept de Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Irwin [ed. 1987].
- Ansoff, H. Igor (1965). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley y Sons [ed. 1988].
- Anson, Mark (2006). «Business Model for Asset Management». *Journal of Investing*, vol. 15, Issue 2, Summer 2006: 12-18.
- Archibugi, Daniele y Held, David (1995). *Cosmopolitan Democracy: An Agenda for a New World Order*. Cambridge, UK: Polity.
- Arcoles, Jerry y Hammond, Joshua (1991). *Beyond Quality*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Arlotto, Jacques; Sahut, Jean-Michel y Teulen, Frédéric (2011). «Le concept de Business Model au Travers de la Littérature». *Gestion 2000*, vol. 28, Issue 4, July-August 2011: 33-47.
- Baden-Fuller, Charles y Morgan, Mary S. (2010). «Business Model as Models». *Long Range Planning*, vol. 43, 2010: 156-171.
- Baker, Hans; James, Wynford y Nichols, Michele (1994). «Using Core Competences to Develop New Business». *Long Range Planning*, vol. 27, Issue 6, 1994: 13-27.
- Bandara, Wasana; Gable, Guy y Rosemann, Michael (2005). «Factors and Measures of Business Process Modelling: Model Building through a Multiple Case Study». *European Journal of Information Systems*, vol. 14, Issue 4, December 2005: 347-360.
- Barnett, John H. (1985). «A Business Model of Enlightenment». *Journal de Business Ethics*, vol. 4, Issue 1, 1985: 57-63.
- Bauman, Zygmunt (1991). *Modernity and Ambivalence*. New York: Ithaca.
- (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge, UK: Polity.
- Beck, Ulrich (1992). *Risk Society*. London: SAGE Publications.
- Beckmezci, Mustafa (2013). «Taking Competitive Advantage by Business Model Innovation». *Journal of Management y Economics*. vol. 20, Issue 1, 2013: 291-314.
- Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bellman, R.; Clark, C. et al. (1957). «On the Construction of a Multi-Stage, Multi-person Business Game». *Operations research*, vol. 5, Issue 4: 469-503.
- Benkler, Yochai (2007). *The Wealth of Networks: How Social Producción Transforms Markets and Freedom*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Benton, Amy D. y Austin, Michael J. (2010). «Managing Nonprofit Mergers: The Challenges Facing Human Service Organizaci3n». *Administraci3n in Social Work*, vol. 34, Issue 5, 2010: 458-479.

- Bienstock, Carol C.; Gillenson, Mark L. y Sanders, Trent C. (2002). «The Complete Taxonomy of Web Business Models». *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, vol. 3, Issue 2, 2002: 173-182.
- Boissy, Robert W. (2005). «Business Models for Scholar Serials». *Serials Review*, vol. 31, Issue 3, 2005: 185-186.
- Bolman, Lee G. y Deal, Terence E. (2008). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Botty, Cameron (1995). «Apple's New Business Model». *MacWorld*, vol. 12, Issue 8, August 1995: 134-135.
- Boulton, Richard E.S.; Libert, Barry D. y Samek, Steve M. (2000). «A Business Model for the New Economy». *The Journal of Business Strategy*, vol. 21, Issue 4, 2000: 29-35.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brzezinski, Zbigniew (1970). *Between Two Ages: America's Role in the Technetronic Era*. New York: Viking Press.
- Bucherer, Eva; Eisert, Uli y Gassmann, Oliver (2012). «Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management». *Creativity y Innovation Management*, vol. 21, Issue 2, June 2012: 183-198.
- Byakko Iba (2013). The Practice of Kyudo. <http://byakkoiba.com/> Consulted September 6<sup>th</sup> 2013.
- Calvin, Geoffrey (2001). «It's the Business Model, Stupid!» *Fortune*, vol. 145, Issue 1, 1/8/2001: 54.
- Carr, Stuart C. (ed.) (2010). *The Psychology de Global Mobility*. New York: Springer.
- Carroll, Kelly (2001). «A Good Business Model is Hard to Find». *Telephony*, vol. 240, Issue 14, 4/2/2001: 52-55.
- Casadesus-Masanell, Ramón y Hervás-Drane, Andrés (2012). «Competing against Online Sharing». *Management Decision*, vol. 48, Issue 8, 2010: 1247-1260.
- & Ricart, Joan Enric (2010). «From Strategy to Business Models and onto Tactics». *Long Range Planning*, vol. 43, Issues 2.3, April-June 2010: 195-215.
- & Ricart, Joan Enric (2011). «How to Design a Winning Business Model». *Harvard Business Review*, vol. 89, January-February 2011: 101-107.
- & Tarziján, Jorge (2012). «When our Business Model isn't Enough». *Harvard Business Review*, vol. 90, Issue 1-2: 132-137.
- & Zhu, Feng (2013). «Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-based Business Models». *Strategic Management Journal*, vol. 34, Issue 4, April 2012: 464-482.
- Caspers, Steven y Kettler Hannah (2001). National Institutional Frameworks and the Hybridization of Entrepreneurial Business Models: *The German and UK Biotechnological Sectors*. *Industry and Innovation*, vol. 8, Issue 1, April 2001: 5-30.
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Cavalcante, Sérgio; Kesting, Peter y Ulhøi, John (2011). «Business Model Dynamics and Innovation: (Re)establishing the Missing Linkages». *Management Decision*, vol. 49, Issue 8: 1327-1342.
- Cawson, Alan (1985). *Organized Interests and the State: Studies in Meso-Corporatism*. London: SAGE Publications.

- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chatterjee, Sayan (2005). «Core Objectives: Clarity in Designing Strategy». *California Management Review*, vol. 47, Issue 2, Winter 2005: 33-49.
- (2013). «Simple Rules for Designing Business Models». *California Management Review*, vol. 55, Issue 2, Winter 2013: 97-124.
- Chen, T.Y.; Tsaih, D. y Chen, Y.M. (2010). «A Knowledge-commercialised Business Model for Collaborative Innovation Entornos». *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 23, Issue 6: 543-564.
- Chesbrough, Henry W. (2007). «Why Companies Should Have Open Business Models». *Sloan Management Review*, vol. 48, Issue 2, Winter 2007: 22-28.
- (2010). «Business Model Innovation: Opportunities and Barriers». *Long Range Planning*, vol. 43, Issue 2-3, April-June 2010: 354-363.
- & Rosenbloom, Richard S. (2002). «The Role of the Business Model in Capture Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies». *Industrial and Corporation Change*, vol. 11, Issue 3: 529-555.
- & Schwartz, Kevin (2007). «Innovating Business Models with Co-development Partnerships». *Research Technology Management*, vol. 50, Issue 1, January-February 2007: 55-59.
- Dabbs, Gordon (1991). «Nonprofit Business in the 1990s: Models for Success». *Business Horizons*, vol. 34, Issue 5, September-October 1991: 68-71.
- Dahan, Nicolas M.; Doh, Jonathan P.; Oetzel, Jennifer y Yaziji, Michael (2010). *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*.
- Daly, Herman E. y Cobb Jr., John B. (1994). *For the Common Good: Redirecting the Economy toward Community, the Entorno and a Sustainable Future*. Boston: Beacon Press.
- Darby, Lauren y Jenkins, Heledd (2006). *Applying Sustainability Indicators to the Social Enterprise Business Model*.
- Day, George S. y Schoemaker, Paul J.H. (2004 A). «Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals». *Long Range Planning*, vol. 37, 2004: 117-121.
- & Schoemaker, Paul J.H (2004 B). «Driving Through the Fog: Managing at the Edge». *Long Range Planning*, vol. 37, 2004: 127-142.
- De Onzoño, Santiago, I. y Carmona, Salvador (2007). «The Changing Business Model of B-Schools [Business Schools]». *Journal of Management Development*, vol. 26, Issue 1, 2007: 22-32.
- Demil, Benoît y Lecocq, Kavier (2010). «Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency». *Long Range Planning*, vol. 43, Issue 2-3, April-June 2010: 227-246.
- Deshler, R. y Smith, K. (2011). «Making Business Model Innovation Stick». *People y Strategy*, vol. 34, Issue 4: 18-23.
- Díaz-Salazar, Rafael (2002). *Justicia Global: Las Alternativas de los Movimientos del Foro de Portoalegre*. Barcelona: Oxfam.
- Drucker, Peter Ferdinand (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper y Row Publishers.
- (1990). *Managing the Non-Profit Organización. Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers.

- Dubosson-Torbay, Magali; Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2002). «E-business Model Design, Classification, and Measurements». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, Issue 1, January-February 2002: 5-23.
- Eppler, Martin J. y Hoffmann, Friedericke (2012). «Does Method Matter? An Experiment on Collaborative Business model Idea Generation in Teams». *Innovation Management, Policy y Practice*, vol. 14, Issue 3, September 2012: 388-403.
- Eyring, Matthew J.; Johnson, Mark W. y Nair, Hari (2011). «New Business Model in Emerging Markets». *Harvard Business Review*, vol. 89, January-February 2011: 89-95.
- Falcone, Paul (2004). «The Business Partner Model». *HR Magazine*, vol. 49, Issue 8, August 2004: 121-125.
- Ferry, Hengyi; Froud, Julie; Johal, Sukhder; Haslam, Colin y Williams, Karel (2001). «A New Business Model? The Capital Market at the New Economy». *Economy and Society*, vol. 30, Issue 4, November 2001: 467-503.
- Fishkin, James (2011). *When the People Speak*. Oxford: Oxford University Press.
- Franco, Joanna (2008). «It's Not the battery, It's the Business Model, Say Electric Vehicle Producers». *Octane Week*, vol. 23, Issue 48, 12/8/2008: 6.
- Fuchs, Christian (2008). *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*. London: Routledge.
- Germak, Andrew J. y Singh, Karun K. (2009). «Social Entrepreneurship: Change the Way Social Workers Do Business». *Administración in Social Work*, vol. 34, Issue 1, 2009: 79-95.
- Giddens, Anthony (1990). *The consequences de Modernity*. Cambridge, UK: Polity.
- (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge, UK: Polity.
- Girotra, Karan y Netessine, Serguei (2013). Business Model Innovation for Sustainability. *INSEAD, Faculty Research Working Paper*, 2013.
- Goethals, F.G. (2011). «Mindfully Innovating your Business Model». *Gestion 2000*, September-October: 47-61.
- Goldkind, Lauri y Pandasani, Manoj (2012). «More than the Sum of its Parts: An Innovative Organizational Collaboration Model». *Administration in Social Work*, vol. 36, Issue 3, 2012: 218-279.
- Gooding, Don (1996). «Understanding the Net's Business Model». *Communications Week*, Issue 590, 1/1/1996: 46-51.
- Goold, Michael y Campbell, Andrew (2003). «Structured Networks: Towards the Well-Designed Matrix». *Long Range Planning*, vol. 36, 2003: 427-439.
- Hage, Jerald y Powers, Charles H. (1992). *Post-Industrial Lives: roles and relationships in the 21<sup>st</sup> Century*. London: DAGE Publications.
- Hampton, John J. (ed.) (1994). *AMA Management Handbook*. New York: AMACON, American Management Association.
- Hasenfeld, Yeheskel y Gidron, Benjamin (2005). «Understanding Multi-purpose Hybrid Voluntary Organizations». *Journal of Civil Society*, vol. 1, Issue 2: 97-112.
- Hedge, Arthur (2007). «Developing a Business Process Model». *AIIM E-DOC*, vol. 21, Issue 2, March-April 2007: 31-33.

- Heller, Laura (2005). «Innovative Thinking Permeates Entire Business Model». *DSN Retailing Today*, vol. 44, Issue 7, 4/11/2005: 40-43.
- Henry, Bill y Rosen, David (1998). «Formulating the New Business Model». *Telecommunications*, vol. 32, Issue 1, January 1998: 41-45.
- Herrigel, Eugen (1989). *Zen in the Art of Archery*. New York: Vintage Books.
- Hiltz, Starr Roxanne y Turoff, Murray (1993). *Network Nation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hong Joo Lee y Sangkyun Kim (2007). «A Study of the Development Methodology of the Business Model in Ubiquitous Technology». *International Journal of Technology Management*, vol. 38, Issue 4, 2007: 424-438.
- Hovindarajan, Vijay y Trimble, Chris (2011). «The CEO's Role in Business Model Reinvention». *Harvard Business Review*, vol. 89, January-February 2011: 109-114.
- Huelsbeck, D.P.; Merchant, K.A. y Sandino, T. (2011). «On Testing Business Models». *The Accounting Review*, vol. 86, Issue 5: 1631-1654.
- Hurst, G. (1998): *Armed Martial Arts de Japan: Swordsmanship and Archery*. New Haven: Yale University Press.
- Iansiti, Marco y Levien, Roy (2004). «Strategy as Ecology». *Harvard Business Review*, vol. 82, March 2004: 68-78.
- Inglehart, Ronald (1977). *The Silent Revolution*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Isenberg, Daniel J. (2010). «How to Start Entrepreneurial Revolution». *Harvard Business Review*, vol. 88, June 2010: 41-50.
- Janssen, Marijn; Kuk, George y Wagenaar, René W. (2008). «A Survey of Web-based Business Models for E-government in the Netherlands». *Government Information Quarterly*, vol. 25, Issue 2, April 2008: 202-220.
- Jarzabkowski, Paula y Fenton, Evelyn (2006). «Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts». *Long Range Planning*, vol. 39, 2006: 631-648.
- Johansen, Bob (2007 A). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- (2007 B). *Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco: Benet-Koehler Publishers.
- Johnson Mark W.; Christensen, Clayton M. y Kagermann, Henning (2008). «Reinventing your Business Model». *Harvard Business Review*, vol. 86, December 2008: 51-59.
- Kaplan, Saul (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant when the World is Changing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley y Sons.
- Kašik, J. y Huňka, F. (2011). «Business Process Modeling Using REA Ontology». *Economics and Management*, vol. 16: 1047-1053.
- Kendall, Jeremy y Anheier, Helmut K. (2001). *Third Sector Policy at the Crossroads*. London: Routledge.
- Koen, P.A.; Bertels, H.M.J. y Elsum, I.R. (2011). «The Three Faces de Business Model Innovation: Challenges for Established Firms». *Research Technology Management*, May-Junes 2011: 52-59.
- Koh, S.C.L. y Saad, S.M. (2002). «Development of a Business Model for Diagnosis Uncertainty in ERP Entornos». *International Journal of Producción Research*, vol. 40, Issue 13, 2002: 3015-3039.

- Gunassekaran, A. y Saad, S.M. (2005). «A Business Model for uncertainly Management». *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12, Issue 4, 2005: 383-400.
- Kraemer, Kenneth L.; Dedrick, Jason y Yamashiro, Sandra (2000). «Refining and Extending the Business Model with Information Technology: Dell Computer Corporation». *Information Society*, vol. 16, Issue 1, January-March 2000: 5-21.
- Lash, Scott (1990). *Sociology de Postmodernism*. London: Routledge.
- Lecocq, X.; Demil, B. y Ventura, J. (2010). «Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal Base on Lakatos». *M@n@gement*, vol. 13, Issue 4: 214-225.
- Lee, C.S. y Ho, J.C. (2010). «A Framework for Analyzing Business Model Innovation in Mobile Commerce». *Journal of International Technology and information Management*, vol. 19, Issue 4: 37-60.
- Leschke, John (2013). «Business Mapping: a New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation». *Journal of Marketing Development y Competitiveness*, vol. 7, Issue 1, February 2013: 18-26.
- Lindström, Claes-Göran (1999). *Lessons Learned from Applying Business Modelling: exploring opportunities and avoiding pitfalls*. In Nilsson, Tolis y Nellborn (1999): 151-164.
- Love, Barbara (1996). «Be Flexible with your Business Model». *The Magazine for Management*, vol. 25, Issue 7, 5/1/1996: 9-12.
- Maffesoli, Michel (1997). *El nomadismo. Vagabundeos iniciáticos*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Magretta, Joan (2002). «Why Business Models Matter». *Harvard Business Review*, vol. 80, May 2002: 86-92.
- Maguire, Miles (2009). «The Nonprofit Business Model: Empirical Evidence from the Magazine Industry». *Journal of Media Economics*, vol. 22: 119-133.
- Maître, B. y Aladjidi, G. (1999). *Les Business Models de la Nouvelles Economies*. Paris: Durod.
- Mahotra, Yogesh (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. *Information Resources Management Journal*, vol. 13, Issue 1, January-March 2000: 5-14.
- Manville, Brook y Ober, Josiah (2003). «Beyond Empowerment: Building a Company of Citizenship». *Harvard Business Review*, vol. 81, January 2003: 48-53.
- Markides, Constantinos y Charitou, Constantinos D. (2004). «Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach». *Academy of Management Executive*, vol. 18, Issue 3, August 2004: 22-36.
- Martin, James (1978). *The Wired Society: A Challenge for Tomorrow*. Bergen County, NJ: Prentice Hall.
- Mattelart, Armand (2000). *Networking the World*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- McGrath, Rita Gunther (2011). «When your Business Model is in Trouble». *Harvard Business Review*, vol. 89, January-February 2011: 96-9.
- McKeefry, Hailey Lynne (1996). «Net Success requires New Business Models». *Electronic Buyer's News*, Issue 1025, September 1996: 66-67.
- McNealy, Scott (1995). «A Winning Business Model for the 90s». *Directors y Boards*, vol. 20, Issue 1, Fall 1995: 4-8.
- Meyer, Christopher y Kirby, Julia (2010). «Leadership in the Age of Trasparency». *Harvard Business Review*, vol. 88, April 2010: 39-46.

- Micheli, Pietro; Schoeman, Magnus; Baxter, David y Goffin, Keith (2012). «New Business Models for Public-Sector Innovation. Successful Technological Innovation for Government». *Research Technology Management*, vol. 55, Issue 5, September-October 2012: 51-57.
- Miles, Raymond E.; Miles, Grant y Snow, Charles C. (2000). «TheFuture.org». *Long Range Planning*, vol. 33, 2000: 300-321.
- (2006). «Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation». *Organizational Dynamics*, vol. 35, Issue 1, February 2006: 1-11.
- Miller, Vincent (2010). *Understanding Digital Culture*. New York: SAGE Publications.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James Brian y Ghoshal, Sumantra (1991). *The Strategic Process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mitchell, Dinald W. y Coles, Carol Bruckner (2003). «Building Better Business Models». *Leader to Leader*, Issue 29, Summer 2003: 12-17.
- Mitchell, Jordan y Casadesus-Masanell, Ramón (2007). «Greenpeace». *Harvard Business School Cases*, July 2001, 2007: 1-25.
- Moingeon, B. y Lehmann-Ortega, L. (2010). «Genèse et Dèploiement d'un Nouveau Business Model: l'Edude d'un cas Désarmant». *M@n@gement*, vol. 13, Issue 4: 266-297.
- Morin, Edgar (1994). *Sociología*. Madrid: Tecnos.
- Moureau, Nathalie y Sapt-Duvanroux, Dominique (2012). «Four Business Models in Contemporary Art». *International Journal of Arts Management*, vol. 14, Issue 3, Spring 2012: 44-56.
- Mulqueen, John T. (1997). «The Business Model Appear Synergistic». *Internet week*, Issue 690, November 1997: 1-2.
- Nariai, Osama (2007). «A New Business Model for the Civil Service». *Japan Echo*, vol. 34, Issue 5: 27-30.
- Naudan, Monica y Scott, Patricia A. (2013). «Social Entrepreneurship and Social Work: The Need for a Transdisciplinary Educational Educational Model». *Administration in Social Work*, vol. 37, Issue 3, 2013: 257-271.
- Nidumolu, Ram; Prahalad, C.K. y Rangaswami, M.R. (2009). «Why Sustainability is Now the Key Driven of Innovation». *Harvard Business Review*, vol. 87, September 2009: 57-64.
- Nilsson, Anders G.; Tolis, Christofer y Nellborn, Christer (Eds.) (1999). *Perspectives on Business Modelling. Understanding and Change Organizations*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Nunes, Paul y Breene, Tim (2011). «Reinvent your business before it's too late». *Harvard Business Review*, vol. 89, January-February 2011: 81-87.
- OECD, Organization for Economic Co-operation and Development (2003). *The Non-profit Sector in a Change Economy*. Paris: OECD.
- Olavi, Borg (1979). *Neo-corporatism: A Threat or Remedy to the Liberal Societies?* London: SAGE Publications.
- Oliver, James (2001). «Business Models and the Transfer of Business like Central Government Agencies». *Governance*, vol. 14, Issue 2, April 2001: 233-253.
- Orovwuje, P. Reg (2001). «The Business Model and Social Work: A Conundrum for Social Work Practice». *Social Work in Health Care*, vol. 34, Issue 1-2, 2001: 59-70.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley y Sons.

- (2013). «Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution de IS». *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 14, Special Issue, 2013: 237-244.
- Pigneur, Yves y Tucci, Christopher L. (2005). «Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept». *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, 2005: 1-16.
- Pascale, Richard; Milleman, Mark y Gioja, Linda (1997). «Change the Way We Change». *Harvard Business Review*, vol. 75, November-December 1997: 127-139.
- Patti, Rino (2008). «Reflections on the state de management in Social Work». *Administration in Social Work*, 2003, vol. 27 (2): 1-11.
- Pavlovich, Kathryn (2003). «All That Jazz». *Long Range Planning*, vol. 36, 2003: 441-458.
- Pisano, P.; Manini, D.; Gribaudo, M. y Pironi, M. (2011). «Strategic Focus and Business Model Organization: The Mean Field Analysis Approach». *Journal of Modern Accounting and Auditing*, vol. 7, Issue 7: 709-718.
- Poel, Martijn; Renda, Andrea y Ballon, Pieter (2007). «Business Model Analysis as a New Tool for Policy Evaluation: Policies for Digital Content Plattforms». *Info*, vol. 9, Issue 5, 2007: 86-100.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Rédis, Jean (2009). «Genèse, Acceptions et Enjeux du Concept de Business Model pour l'e entreprise». *Gestion 2000*, vol. 26, Issue 1, January-February 2009: 19-34.
- Ricart, Joan (2009). «Modelo de Negocio: El Eslabón perdido en la Dirección Estratégica». *Universia Business Review*, July-September 2009: 11-25.
- Robertson, Roland (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. New York: SAGE Publications.
- Rodin, Rob (1996). «Virtual Distribution: The New Business Model». *Electronic Buyer's News*, Issue 1032, November 1996: 66-67.
- Rogers, Gayla; Finley, Donna S. y Galloway, John R. (2001). *Strategic Planning in Social Service Organizations*. Toronto: Canadian Scholar's Press Inc.
- Rosenberg, Robert (1995). «Competitive Market Calls for TELCO Business Model». *America's Network*, vol. 99, Issue 17, January 1996: 6.
- Rüdger, Han (2012). «Inclusive Business, Human Rights and the Dignity of the Poor: A Glance Beyond Economic Impacts of Adapted Business Models». *Business Ethics: A European review*, vol. 21, Issue 1, January 2012: 47-63.
- Ryan, Shelli y Getman, Ann (2003). «Collaboration: The New Business Model for Independent Practitioners». *Public Relations Tactics*, vol. 10, Issue 3, March 2003: 3-23.
- Sahut, Jean-Michel; Hikkerova, Lubica y Khalfallah, Moez (2013). «Business Model and Performance of Firms». *International Business Research*, vol. 6. Issue 2, February 2013: 64-76.
- Sakelaris, Linda (1998). «New Business Models Proliferate». *Pensions y Investments*, vol. 26, Issue 8, April 1998: 30-35.
- Sako, Mari (2012). «Business Models for Strategy and Innovation». *Communications de the aCm*, vol. 55, Issue 7, July 2012: 22-84.
- Samavi, Reza; Yu, Eric y Topaloglou, Theodoros (2008). «Strategy reasoning about Business Model: A Conceptual Modelling Approach». *Information System E-business Management*, vol. 7: 171-198.

- Sandberg, E.; Kihlén, T. y Abrahamsson, M. (2011). «Characteristics of a Logistics-Based Business Model». *Journal of Marketing Channels*, vol. 18: 123-145.
- Sandberg, Kristen D. (2002). «Is it Time to Trade in your Business Model». *Harvard Management Update*, vol. 7, Issue 1, January 2002: 3-7.
- Scholten, Ilja (Ed.) (1987). *Political Stability and Neo-Corporatism: Corporatist Integration and Societal Cleavages in Western Europe*. London: SAGE Publications.
- Schweizer, Lars (2005). «Concept and Evolution of Business Models». *Journal of General Management*, vol. 31, Issue 2, Winter 2005: 37-56.
- Seelos, Christian y Mair, Johanna (2005). «Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor». *Business Horizons*, vol. 48, 2005: 241-246.
- Selby, Stephen (2000). *Chinese Archery*. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Sennet, Richard (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton y Company.
- Shafer, Scott M.; Smith, H. Jeff y Linder, Jane C. (2005). «The Power of Business Models». *Business Horizons*, vol. 48, Issue 3, May-June 2005: 199-207.
- Shelley, Louise (2003). «Trafficking in Women: the Business model Approach». *Journal of World Affairs*, vol. 10, Issue 1, Summer-Fall 2003: 119-131.
- Sheng-Hsum Hsu (2007). «A New Business Excellence Model with Business Integrity from Ancient Confucian Thinking». *Total Quality Management y Business Excellence*, vol. 18, Issue 4, June 2007: 413-423.
- Shi, Yuwei y Manning, Tom (2009). «Understanding Business Models and Business Risks». *Journal of Private Equity*, vol. 12, Issue 2, Spring 2009: 49-59.
- Slywotzky, Adrian J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Books.
- Spencer, Barbara (2013). *Business Model Design and Learning. A Strategic Guide*. New York: Business Expert Press.
- Spiegel, T. y Mansur, H. (2012). «Developing and Organizaci6n Reference Model by Selecting and Integrating Multiple References». *Journal of Management Research*, vol. 4, Issue 1: 1-23.
- Stehr, Nico (1994). *Knowledge Societies*. New York: SAGE Publications.
- Stewart, David W. y Zhao, Qin (2000). «Internet Marketing Business Model and Public Policy». *Journal of Public Policy y Marketing*, vol. 19, Issue 2, Fall 2000: 287-296.
- Sull, Donald N. (2003). «Managing by Commitments». *Harvard Business Review*, vol. 89, June 2003: 82-91.
- Tampoe, Mahen (1994). «Exploiting the Core Competences of your Organization». *Long Range Planning*, vol. 27, 1994: 66-77.
- Tapscott, Don y Williams, Anthony D. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin.
- Teece, David J. (2010). «Business Models, Business Strategy and Innovation». *Long Range Planning*, vol. 43, 2010: 172-194.
- Terai, Koichi; Sawai, Masahiko; Sugiura, Naoki; Izumi, Noriaki y Yamaguchi, Takahira (2003). «Business Processes of Semiautomation Based on Business Model Management». *International Journal of Intelligent Systems in Accounts, Finance and Management*, vol. 11: 215-234.

- Theodosopoulos, Grigorios (2011). «Voluntary Hospices in England: A Viable Business Model». *Accounting Forum*, vol. 35, Issue 2, June 2011: 118-125.
- Timmers, Paul (1998). «Business Models for Electronic Markets». *Electronic Markets*, vol. 8, Issue 2, 1998: 3-8.
- Toffler, Alvin (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
- Toit, Mamedur y Buys, Pieter W. (2013). «An Evaluation of the Co-operative Business Model within the Context of the Global Reporting Initiative». *International Business y Economics Research Journal*, vol. 12, Issue 2, February 2013: 179-191.
- Tonsager, Dallas (2010). «Co-op Business Model Well Suited for Next-generation Biofuel Development». *Rural Cooperatives*, vol. 77, Issue 2, March-April 2010: 2-36.
- Touraine, Alain (1971). *The Post-Industrial Society. Tomorrow's Social History: Classes, Conflicts and Culture in the Programmed Society*. New York: Random House.
- Tsai, M.H.; Lin, Y.D. y Su, Y.H. (2011). «A Grounded Theory Study on the Business Model Structure of Google». *International Journal of Electronic Business Management*, vol. 9, Issue 3: 231-242.
- Urry, John (2003). *Global Complexity*. Cambridge, UK: Polity.
- & Rojek, Chris (1997). *Touring Cultures*. London: Routledge.
- Van Belle, Jean-Paul (2006). «A Framework for the Evaluation of Business Models and its Empirical Validation». *The Electronic Journal Information System Evaluation*, vol. 9, Issue 1: 31-44.
- Van Dijk, Jan (1991). *The Network Society: Social Aspects de New Media*. New York: SAGE Publications [First English Edition, 1999].
- Vardi, Nathan (2010). «Al Qaeda's New Business Model». *Forbes*, vol. 185, Issue 3, January 2010: 60-66.
- Venkatraman, N. Venkat y Henderson, John C. (1998). «Real Strategies for Virtual Organizing». *Sloan Management Review*, vol. 40, Issue 1, 1998: 33-48.
- Vidal, Fernando y CVX-España (2015) *El Reloj de la Familia. Un método para el Proyecto de Familia*. Bilbao: Editorial Mensajero.
- & Artola, Miryam (2015) *Pensamiento Visual. Murales para Innovar*. Bilbao: Editorial Mensajero.
- Volberda, Henk W. (1997). «Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets». *Long Range Planning*, vol. 30, 1997: 169-183.
- Von Ghyczy, Tihamér (2003). «The Fruitful Flaws de Strategy Metaphors». *Harvard Business Review*, vol. 81, September 2003: 86-94.
- Walters, David (2004). «A Business Model for the New Economy». *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, vol. 34, Issues 3-4, 2004: 346-357.
- Watson, Larry Dan y Hegar, Rebecca L. (2013). «The Tri-sector Entorno of Social Work Administration: Applying Theoretical Orientations». *Administration in Social Work*, vol. 37, Issue 3: 215-226.
- Waurzynick, Patrick (1994). «Tandem Changes its Business Model». *Electronic Business Buyer*, vol. 20, Issue 5, May 1994: 76-79.
- Wellman, Barry (1999). *Networks in the Global Village*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Williams, Tim (2008). «The Great Business Model Extinction». *Regeneration y Renewal*, March 3: 2008.
- Williamson, Peter J. (1989): *Corporatism in Perspective: An Introductory Guide to Corporatist Theory*. London: SAGE Publications.

- Wilson, Ian (1994). «Strategic Planning isn't Dead — It Changed». *Long Range Planning*, vol. 27, 1994: 12-24.
- Wirtz, Bernd W.; Mathieu, Alexander y Schilke, Oliver (2007). «Strategy in High-velocity Entornos». *Long Range Planning*, vol. 40, 2007: 295-313.
- Witzel, Morgen (2004). «Monks and Multinational —Business Models de the Middle Ages». *European B Forum*, Issue 18, Summer 2004: 74-76.
- Wood, Andrew (2006). «Philanthropy's Business Model». *Chemical Week*, vol. 168, Issue 26, 8/9/2006: 3.
- Xu, L. y Chen, J. (2011). «Technological Rules Based Business Models Analysis: A Design Science Approach». *International Journal of Business and Management*, vol. 6, Issue 9: 113-121.
- Young, Dennis R. (2003). *New Trends in the U.S. Non-profit Sector: Towards Market Integration?* In OECD (2003): 61-77.
- Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand y Lehmann-Ortega, Laurence (2010). «Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience». *Long Range Planning*, vol. 43, 2010: 308-325.
- Zook, Chris y Allen, James (2011). «The Great Repeatable Business Model». *Harvard Business Review*, vol. 89, November 2011: 107-114.
- Zutt, Christoph y Amit, Raphael (2010). «Business Model Design: An Activity System Perspective». *Long Range Planning*, vol. 43, Issue 2-3, 2010: 216-226.











