

Universidad ICESI

Facultad de humanidades y ciencias sociales

Maestría en gerencia para innovación social

Economía solidaria en las medicinas veterinarias: Un mundo de posibilidades para mejorar el sistema de salud de las mascotas.

Proyecto de grado para optar por el título a Magister en gerencia para la innovación social

Shabja Issa Agudelo

Código A00224460

Tutora

Ana Laura Vedia

Cali – Colombia

Junio de 2025

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	MARCO TEORICO	6
III.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
IV.	OBJETIVO GENERAL	23
V.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
VI.	METODOLOGÍA	23
VII.	MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL CON ENFOQUE EN EL USO DE MEDICINAS DE SEGUNDA MANO: UNA MIRADA HACIA LAS EXPERIENCIAS EXISTENTES EN EL MERCADO	24
VIII.	STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario: Un modelo de negocio con enfoque social	38
IX.	CONCLUSIONES	52

TABLA DE CONTENIDO

Imagen 1. Cuadro comparativo entre emprendimiento y emprendimiento social.	12
Imagen 2. Indicadores de resultados.....	21
Imagen 3. Indicadores de resultados.....	21
Imagen 4. Indicadores de resultados.....	22
Imagen 5. Indicadores de resultados.....	22
Imagen 6. Lienzo propuesto de valor.....	33
Imagen 7. Propuesta de valor diligenciada	35
Imagen 8. Segmento de mercado diligenciado	36
Imagen 9. Lienzo CANVAS	39
Imagen 10. Tipos de canales – Lienzo Canvas	42
Imagen 11. Prototipo conceptual - STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario.....	51

TABLA DE CONTENIDO

Tabla 1. Cuadro comparativo entre emprendimiento y emprendimiento social.	11
Tabla 2. Comparativo de ventajas y desventajas de las organizaciones analizadas	30
Tabla 3. Modelo de negocio/STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario.	48

I. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado tiene como propósito, diseñar la estructura básica de una empresa social, a través de la cual se busca conectar donantes medicinas y tutores de mascotas y de esta manera mejorar la calidad de salud y vida de perros y gatos de determinada comunidad. Para lograr este objetivo, se estudiarán los conceptos y las fases de la ideación de empresas sociales, lo cual nos permitirá dimensionar los elementos mínimos requeridos en la estructuración de una empresa con enfoque social, que garantice su funcionamiento. Por otra parte, estudiar el concepto de innovación en economía solidaria, y como este ha sido aplicado en el sector empresarial, nos permitirá tener una mayor visión al momento de diseñar la estructura de la empresa social a proyectar. Por último, y no menos importante abordaremos la tenencia responsable de mascotas, como factor clave en el proceso de adquisición e intercambio de medicinas veterinarias para la atención de situaciones de salud de perros y gatos, debidamente diagnosticadas por los profesionales especializados en esta área de la salud.

En el caso colombiano, cada 67 de 100 hogares tienen al menos una mascota, y en la ciudad de Cali se estima que de aproximadamente 280 mil hogares de un millón quinientos mil, tienen al menos un perro, gato u otro tipo de animal doméstico, según datos del censo realizado por el DANE en el año 2018.

La tenencia responsable de una mascota no es un tema menor, pues tal y como relaciona (Sánchez Sánchez et al., 2019, p. 13), al momento en que el tutor acepta la tenencia de una mascota debe de conocer y garantizar sus 5 libertades.

1. El animal debe estar libre de sed, hambre y mala nutrición.

2. Libre de incomodidades en relación con el espacio donde habite, el cual deberá brindarle protección.
3. Libre de dolor y enfermedad.
4. Libre de expresar su comportamiento natural.
5. Los animales deberán ser libres de sentir cualquier tipo de miedo y estrés emocional.

Lo anterior implica que hoy en día aceptar la tenencia de una mascota, debe ser una decisión responsable emocional y racionalmente, toda vez que dicha tenencia implica responsabilidades psicoafectivas, pero también financieras.

A través de la ideación de una empresa social que facilite a los tutores de mascotas el acceso a medicinas veterinarias de segundo uso, no solo potenciaría las facilidades para que una persona le brinde la oportunidad a perro o gato de encontrar un hogar, sino que también garantizará la calidad de vida de la mascota.

Para la construcción del estado del arte este proyecto, se estudiaron los conceptos de “empresa social”, “principales características de las empresas sociales”, “innovación en economía solidaria”, y “tenencia responsable de mascotas”, los cuales fueron consultados en documentos académicos, contenidos en repositorios de bases de datos como EBSCO, Scopus, entre otras.

II. MARCO TEORICO

Concepto de las empresas sociales

Comprender el concepto de Empresa Social, se constituye en un aspecto clave al momento de pensar en la estructura de una entidad como esta. A lo largo de las diferentes investigaciones que se han realizado sobre la aparición de este tipo de empresas, algunos estudiosos de este tema han

tratado de definir su concepto, principales características e incluso han definido las cualidades con las que debe contar un emprendedor social.

Por su parte, Maqueda C. en su artículo “Importancia de la propuesta de valor aplicación a una empresa social”, define las empresas sociales como organización que busca hacer frente a un problema o necesidad que afecta a un colectivo desde el punto de vista económico, social y medioambiental con el objetivo de crear un valor social. Esta creación de valor social se traduce en la reducción de externalidades negativas, en la inclusión de colectivos vulnerables y en la adecuada gestión de recursos; y todo ello unido también a un valor económico (Sulbarán, 1995). (Maqueda, 2015)

Para otros autores, el emprendimiento social desde un punto de vista histórico es el reflejo de iniciativas impulsadas por la sociedad civil, en las que se han puesto en común recursos para satisfacer una necesidad social compartida (Fournier, 2011), (Guerrero et al., 2018).

Ramón Girona, en su artículo académico *Empresas Sociales: Aproximación empírica a su dirección estratégica*, manifiesta que: aunque el concepto “Empresa social” no se encuentra formalmente definido, trae a colación la definición propuesta por *The European Research Netwrok*, EMES, la cual precisa que: “el emprendimiento social está basado en cuatro criterios económicos (actividad continuada de producción o de venta de bienes y servicios, alto nivel de autonomía, tener un riesgo económico significativo en relación con su viabilidad financiera y un número mínimo de trabajadores) y cinco criterios sociales (voluntad explícita de beneficio para la comunidad, iniciativa ciudadana, decisiones no basadas en la propiedad del capital, carácter participativo envolviendo a los protagonistas de la actividad y distribución limitada de los beneficios)”(Girona et al., 2012. p 203)

Otros de los conceptos para definir la empresa social que cita Girona, corresponde al presentado por (Deforuny, 2001), quien conceptúa el emprendimiento social como un emprendimiento innovador que busca solucionar un problema social o medioambiental de una manera no tradicional, económicamente sostenible y causando un impacto en el territorio donde se emplaza. Hablamos de aspectos innovadores como pueden ser nuevos métodos organizacionales, nuevos factores productivos, o nuevas relaciones con el mercado donde la finalidad principal de la actividad no responde a fines lucrativos. (Girona et al., 2012. P 204)

Desde un enfoque similar al expuesto por los autores citados, pero con elementos diferenciales que permiten obtener un concepto con una visión más universal encontramos a Foncea (Foncea et al., 2012. P 183), quién define la empresa social como: “una aproximación multidimensional en la que se conjugan elementos tradicionales de la empresa y de la Economía Social, que afectan especialmente al objeto social, la motivación económica y los modelos de gestión de este tipo de organizaciones.”

En una aproximación más cercana al contexto colombiano, para lograr comprender el concepto de empresa social (Monguí Pinentel et al., 2023), relacionan las siguientes características:

“promueve y sostiene valores sociales; poniendo sus conocimientos, capacidades y recursos al servicio de la sociedad, y puede ser tratado como una variante del emprendimiento, en el que el emprendedor -sea persona física o jurídica” (Pachón y Chinarro, 2015, p. 58).

Tapia (2022) interpretó la naturaleza de la empresa como la base fundamental de la economía, con un componente con alto grado en el aspecto social, al generar nuevas alternativas de empleo y la solución a un ingreso periódico seguro. Por otra parte, esto

permite abrir un espacio para la innovación, el desarrollo y el bienestar de las regiones, lo que recae en beneficios para la empresa y contribuye al desarrollo económico de la comunidad.

Finalmente, emulan a Fournier, (2011) “El emprendimiento social lo que busca es principalmente disminuir los índices de pobreza, niveles de analfabetismo y desigualdad social, a su vez generar un crecimiento económico, apoyado en la industria e innovación que permita el desarrollo sustentable de las comunidades. (p. 25)

Abordar los diferentes conceptos de “Empresa/emprendimiento social” permitirá comprender las características principales con las que este tipo de entidades cuentan, y su campo de acción.

Por su parte, (Maqueda C, 2015), para Ramos & Martín, 2001 quien en su artículo: “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”, publicado en la revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, indica que, desde la perspectiva económica una empresa social debe cumplir con las siguientes características:

- ☐ Contacto permanente con el mercado en la producción y distribución de bienes y servicios. (REAS - red de redes de economía alternativa y solidaria, 2014).
- ☐ Autonomía: la empresa social debe ser autónoma en su gestión. Debe dotar de autonomía a colectivos que no poseen esta cualidad por falta de recursos (Tamayo, 2013).
- ☐ Debe existir diversificación en la producción o distribución de los bienes y servicios para hacer frente a las necesidades del mayor número de clientes, ya que cada cliente tiene unas necesidades distintas.

- ☐ Debe existir una parte de remuneración destinada a la fuerza de trabajo existente por la participación destinada a la organización.
- ☐ Tiene que ser un producto o servicio diferenciado del resto. Esta diferenciación debe ser difícilmente imitable para conseguir mantener en el tiempo una propuesta única (Pümpin & Echevarría, 1993).
- ☐ Debe reinvertir los beneficios en la propia empresa y en la comunidad.

Desde la perspectiva social, una empresa social debe cumplir con las siguientes características:

- ☐ Empresa fundada en una iniciativa social desde el punto de vista de que tiene que estar fundamentada en una necesidad percibida por los ciudadanos con el objetivo de satisfacerla abarcando la mayor parte de ciudadanos posible (Quintas, 2010).
- ☐ Contacto con la sociedad.
- ☐ El poder debe estar centrado en la participación social, y no en el aspecto económico (Seller, 2004).
- ☐ Debe asegurar la participación de todos los miembros de la empresa, sin discriminación: “una persona, un voto”, es decir, debe asegurar una gestión democrática (iesMed, 2014).
- ☐ El fin debe ser social, sometiendo el fin económico, es decir, el reparto de beneficios a sus participantes.

Por otra parte, (Monguí Pinentel et al., 2023) plantea un cuadro comparativo entre las características que denota un emprendimiento tradicional al emprendimiento social.

Tabla 1. Cuadro comparativo entre emprendimiento y emprendimiento social.

	Emprendimiento	Emprendimiento social
Finalidad	Promueve una utilidad individual.	Promueve un beneficio colectivo, contemplando las necesidades de la sociedad.
	Se promueve la búsqueda de valor financiero, mediante la implementación de nuevas estrategias de mercado.	Las estrategias se centran en el cumplimiento del objeto social. Su lucha permanente es por el cambio social.
Diferencias	El propósito es buscar rentabilidad operacional en cada idea de negocio.	Se hace hincapié en la creación y sostenimiento de proyectos sociales y de carácter medioambiental.
	Es encauzado a unidades de productos, bienes y servicios. Dinamiza la propuesta mediante la creación, ejecución y evaluación en nuevas oportunidades de negocio.	Su búsqueda continua es por un cambio y transformación para una mejor sociedad.
	Emprendimiento	Emprendimiento social
Similitudes	Este tipo de proyectos nacen por iniciativa propia con el esfuerzo y la dedicación de la persona o grupo de personas, quienes a su vez asumen sus propios riesgos.	Sus aportes son con ahorros propios o financiación pequeña, por su alto grado de riesgo, sus tasas de interés incluso llegan a ser más altas por los seguros que acompañan este tipo de préstamos.

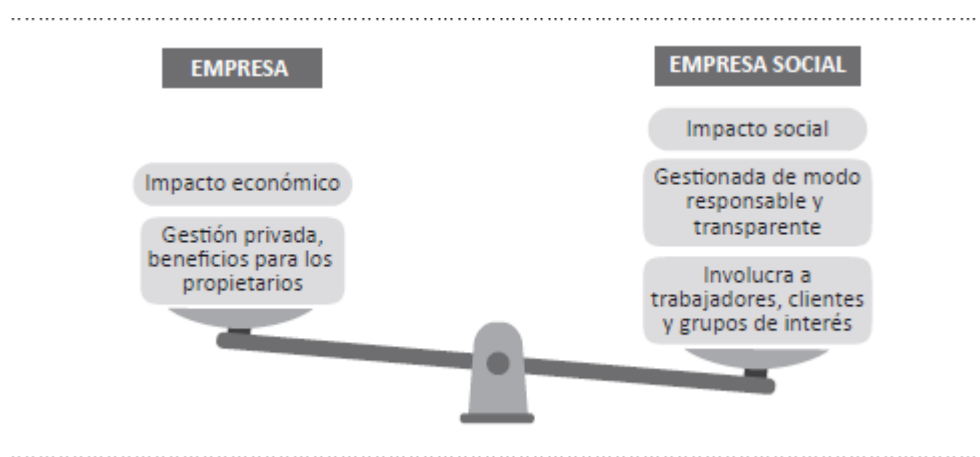
Fuente: (Monguí Pinentel et al., 2023)

Una de las características en las que varios autores coinciden y así lo reconoce (Gámez Gutiérrez & Cortés Barrera, 2018, p 34), corresponde en que los emprendimientos sociales están en la búsqueda de soluciones a problemas sociales —analfabetismo, pobreza, exclusión, drogadicción, contaminación ambiental, entre muchos—. No obstante, y como también lo señala el mencionado

autor, no son sinónimo de actos de benevolencia o caridad, por el contrario, las empresas sociales pueden constituir con ánimo de lucro (Luke & Chu, 2013).

Para (Gámez Gutiérrez & Cortés Barrera, 2018, p 35), las diferencias entre las empresas tradicionales y las empresas sociales son representadas en una balanza, cuyo peso tiene mayor inclinación hacia a las empresas sociales, indicando en cada platón las principales características que las representan. A continuación, se relaciona el gráfico en mención.

Imagen 1. Cuadro comparativo entre emprendimiento y emprendimiento social.



Fuente: (Gámez Gutiérrez & Cortés Barrera, 2018, p 35)

(Gámez Gutiérrez & Cortés Barrera, 2018, p 36-37), caracterizan el emprendimiento social bajo los 4 aspectos que se relacionan a continuación:

1. Tiene formas de aproximación al cambio social que pasan por las empresas con ánimo de lucro hasta las organizaciones que buscan el cambio social a través de apoyo a la acción de otros agentes o de forma directa.

2. Se basa en la identificación de equilibrios estables, pero injustos, que causan exclusión a un grupo que no tiene medios ni influencia política para transformar la situación; una vez identificada la oportunidad, se desarrolla una proposición de valor social con inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza para desafiar la hegemonía de ese equilibrio; de esta manera, se crea un nuevo equilibrio estable que alivia el sufrimiento del grupo, lo que permite construir un mejor futuro para ese grupo social (Martin & Osberg, 2007).
3. Contempla la creación de valor social, el uso de principios y herramientas empresariales en la solución innovadora de problemas sociales con miras al logro de cambio social.
4. Es una alternativa para las sociedades que han vivido el fracaso de los modelos económicos tradicionales, las crisis más recurrentes, los recortes y la austeridad.

Identificadas las diferencias entre empresas tradicionales y empresas sociales, desde la óptica de Mongui Pinentel J y Gámez Gutierrez & Córtes Barrerañ, y comprendidas las principales características de una empresa social, es importante precisar que para que este tipo de organizaciones existan hay un requisito sin equanum con el que se debe contar.

En este sentido, debo referirme al emprendedor social, como elemento capaz de razonar, procesar ideas y pensamiento, construir teorías, metodologías, probar modelos empresariales, adaptarse a situaciones, entre otras habilidades que solo los seres humanos tenemos la capacidad de desarrollar. Para comprender qué significa ser emprendedor social, exploramos su concepto y sus principales características.

Aunque es difícil precisar un concepto para definir emprendedor social, algunos autores catalogan esta figura como un agente de cambio social, siendo la transformación social una de sus principales motivaciones en la creación y liderazgo de este tipo de organizaciones.

Con un poco más de precisión, han sido varios los autores que se han atrevido a exponer las cualidades, habilidades o competencias con las que debe contar un emprendedor social.

(Gámez Gutiérrez & Cortés Barrera, 2018, p. 36), plantean como una de las principales características del emprendedor social la **creación de valor social**. En esta se incorporan varios atributos que se encuentran perfectamente relacionados con el objetivo social deseable. En el primero de ellos, hacen referencia a la eliminación de barreras; el segundo al apoyo de poblaciones objetivo; el tercero a la participación de la comunidad inmersa; y cuarto legitimidad social para desempeñarse sin oposición de la comunidad (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

En otros rasgos del emprendedor social, también se señalan que estos no toman decisiones directamente basadas en las tendencias de los mercados, son menos temerosos de los fracasos y sus habilidades tienden empresariales a ser enfocadas en la solución a problemáticas sociales.

Más adelante, (Gámez Gutiérrez & Cortés Barrera, 2018, p 38 - 39), relacionan las competencias más valoradas de los emprendedores sociales, Según la Guía del Emprendedor Social, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social español (2013, p. 135), destacando las siguientes:

- ✓ Resolver problemas
- ✓ Construir equipos eficaces
- ✓ Gestionar el capital financiero
- ✓ Liderar/desarrollar a otros
- ✓ Comunicación interpersonal

- ✓ Vender y poner a la organización en el mercado
- ✓ Optimismo
- ✓ Identificar, evaluar y explotar oportunidades
- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Construir red de soporte comunitario
- ✓ Observar y desafiar modos de pensar tradicionales
- ✓ Compromiso con un propósito colectivo
- ✓ Compromiso con la ayuda a las personas
- ✓ Empatía y compasión
- ✓ Identificar problemas sociales
- ✓ Confianza en el éxito al acometer una tarea
- ✓ Observar y desafiar modos de pensar tradicionales
- ✓ Voluntad de asumir riesgos
- ✓ Desarrollar el apoyo de voluntarios
- ✓ Valorar el impacto social más que el financiero.

Retomando la creación de valor como uno de los principales pilares con los que debe contar el emprendedor social, a continuación, abordaremos qué significa este concepto, qué pasos se deben tener en cuenta al momento de construirla y qué características tiene.

Según, (Maqueda, 2015) tomado de (Linares Llamas, y otros, 2012), la propuesta de valor, “se basa en tres pilares: qué voy a ser, qué voy a ofrecer y qué voy a hacer para conseguir que los clientes perciban lo que quiero transmitir.

En este sentido, Maqueda plantea que, para lograr una buena propuesta de valor, esta debe formular, lo cual requiere: 1) definir el problema que se quiere resolver, 2) evaluar si el avance es único y convincente, y 3) medir el potencial de adopción de clientes.

Por otra parte, señala como características de esta las siguientes:

- ✓ La propuesta de valor debe de ser diferenciadora.
- ✓ Debe despertar algún tipo de conexión en el cliente.
- ✓ Debes ser posible y rentable

Conjugar la propuesta de valor con elementos de innovación, es un reto que en ocasiones pueden catapultar ideas de negocio al éxito, y cuando de temas sociales se trata, esta combinación puede ser la mezcla perfecta para transformar las realidades de las poblaciones menos favorecidas.

Innovación en la economía solidaría.

Tomemos como punto de partida, los conceptos de innovación y economía solidaria o social.

Para abordar el concepto de innovación social, es importante precisar que no existe un concepto único que la defina, por el contrario, son muchos los autores y académicos que lo han estudiado y han presentado su propio concepto.

Lo anterior conlleva, a que este concepto ambiguo, difuso y que se interprete desde diferentes ópticas.

Dentro de los conceptos que nos presenta (Hernández-Ascanio et al., 2016, p 174-178), destaco los siguientes:

“Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los

intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares” (Stanford University, 2008).

“Elementos de cambio social que crean nuevas realidades sociales, es decir, impactan sobre el comportamiento de los individuos o grupos de una manera muy reconocible con una orientación hacia temas reconocidos que no tienen una motivación económica” (Kesselring y Leitner, 2008).

“Las innovaciones sociales son nuevas ideas, instituciones, formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, la innovación social consiste en la reconstrucción y la reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea o la transferencia de una idea de parte u otra.” (European Union, 2012).

Las anteriores definiciones, y aunque solo se exponen 3 de las existentes, estas nos permiten tener una dimensión del concepto de innovación social.

La innovación social comparte características con las ya relacionadas para los emprendimiento o empresas sociales, pues es importante señalar, que la innovación debe ser un elemento esencial en la cadena de valor de una empresa, que muchas veces se encuentra directamente anclado en la creación de valor. Es por ello por lo que no me detendré en sus características.

Para el caso del concepto de la economía solidaria, este se asocia directamente con las entidades, empresas, organizaciones, entre otros, de la llamada tercer sector.

Tal y como lo presenta (de Guevara et al., 2018, p 104), como fenómeno social, define la economía solidaria como “un movimiento socio-económico, de orígenes populares, que busca unificar diversas formas asociativas de producción, distribución y consumo, a fin de promover empleo,

ingreso y sustento de tales sectores poblacionales, y como una respuesta a la ineficiencia del Estado y del Capitalismo; como fenómeno empresarial, una empresa solidaria es una entidad sin ánimo de lucro individual, en la cual los aportantes del capital son los mismos trabajadores, organizados solidariamente para producir bienes y servicios, en busca de satisfacer sus propias necesidades y las de sus familias, y colaborar con el desarrollo de la comunidad” (Salgado, 2018, p. 24)

Ahora bien, con el concepto de empresa social, innovación y economía solidaria abordados, nos planteamos proyectar un modelo de negocio social que permita darle un segundo a las medicinas veterinarias para mejorar la calidad de vida de perros y gatos, teniendo en cuenta los elementos acotados y bajo el precepto de la tenencia responsable de mascota.

Tenencia responsable de mascotas. Una pieza clave en la generación de confianza en el intercambio de medicinas veterinarias de segundo uso.

Según los Lineamientos para la Política de Tenencia Responsable de Animales de Compañía y Producción, emitido por el Ministerio de Salud, se advierte que: “La Tenencia Responsable de Animales implica el hecho de que quien se denomina propietario o tenedor de un animal de compañía o de producción, asuma la responsabilidad de garantizarle sus necesidades básicas, como la alimentación, la bebida, el techo, el recreo, la libertad de movimiento, la atención médica veterinaria, que va más allá del simple hecho de una purga y un plan sanitario para las enfermedades inmuno prevenibles; también es necesario tener en cuenta la necesidad de controlar su reproducción cuando sea necesario y tomar la decisión de garantizarle una muerte digna sin dolor, cuando el animal por situaciones de salud, vejez y accidentes este sufriendo y no se amerite prolongar su agonía, lo que también implica el disponer de manera adecuada el cadáver del animal como una posible fuente de riesgo biológico.”

Por su parte, el Ministerio de Salud precisa que existen múltiples definiciones de la tenencia responsable de mascotas, reconociendo que este concepto varía dependiendo de quien lo emita (actor o institución), acoge el siguiente: “Conjunto de obligaciones que contrae una persona cuando decide aceptar y mantener una mascota o animal de compañía y que consisten, entre otras, en proporcionarle alimento, albergue y buen trato, brindarle los cuidados indispensables para su debido bienestar y no someterlo a sufrimientos evitables;”, haciendo claridad que al alcance de la palabra mascota, pues esta “hace referencia a todo animal doméstico o domesticado que convive con el hombre para fines de compañía y entretenimiento principalmente y que son absolutamente dependientes del ser humano para asegurar su bienestar y supervivencia”.

En marco del contexto latinoamericano y particularmente el de Colombia, manifiesta (Sánchez Sánchez et al., 2019, p. 10) que según las estadísticas reportadas por el periodo El Tiempo, en Colombia el 64% de las personas tienen mascota, quiere decir que aproximadamente uno de cada tres hogares tiene como mínimo una, perros en su mayoría.

Además, (Sánchez Sánchez et al., 2019, p. 15) trae a colación un artículo publicado en por la escritora Cristina Valdés de la revista Dinners, quien plantea que el mantenimiento anual básico de mascotas oscila entre 1.5 a 5 millones de pesos para un perro y menos de 2 millones para un gato, según condiciones como raza, tamaño, tipo de concentrado y número de visitas al veterinario, sin contar con los costos de enseres como bebederos, comederos, arneses, collares, guacales para transporte, juguetes, entre otros.

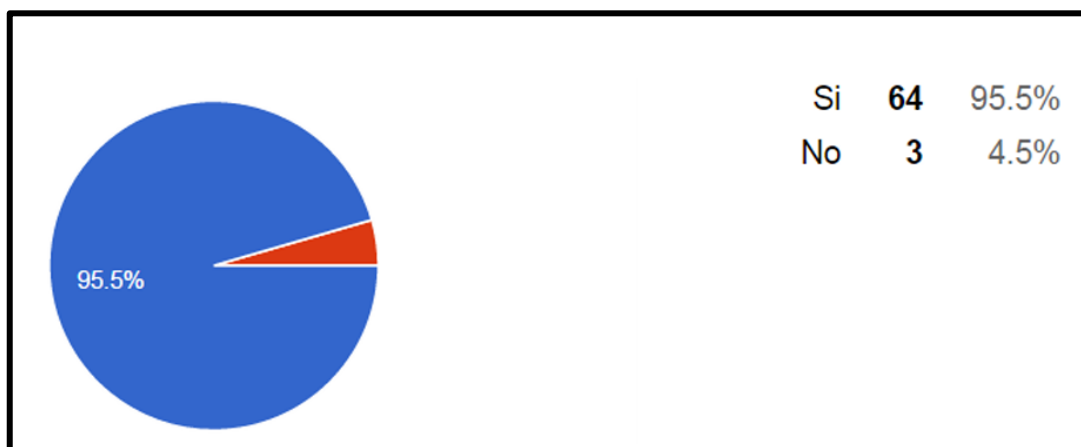
Para el año de producción del presente proyecto de grado (2025), en Colombia el salario mínimo mensual legal vigente fue decretado por el gobierno nacional en \$1.423.500, lo cual quiere decir que, si se hace una relación entre el gasto de manutención básico anual que implica la tenencia responsable de una mascota y lo que “mínimamente” gana un ciudadano colombiano vinculado

por contrato de trabajo, da como resultado que al menos el tutor de la mascota debe destinar un mes de salario, para cubrir las necesidades básicas del animal en el año.

Es importante exponer como bien lo promulga la ley 1774 de 2016, las mascotas son animales sentientes y el bienestar integral de las mismas, comprende la salud desde lo físico y lo emocional, es por ello, que cuando los perros o gatos presenta alguna novedad en su estado de salud o sus comportamientos están por fuera de los “parámetros de normalidad”, el tutor o propietario es llamado a acudir a los servicios profesionales de médicos veterinarios, los cuales implican unos costos financieros que según (Eliana & Rincon, n.d. p. 12-13) pueden estar alrededor de los siguientes valores dependiendo del servicio:

- ☐ Las visitas de control en las que se hace vacunación y desparasitación a las mascotas valen entre 40.000 y 50.000 pesos, según el tipo de procedimiento.
- ☐ Una consulta en clínica veterinaria cuesta aproximadamente 60.000 pesos, en promedio, y si se agrega el costo de las ayudas que los médicos veterinarios requieren para emitir un diagnóstico acertado y 13 los medicamentos necesarios para el tratamiento en caso de enfermedad son otros 110.000 pesos.
- ☐ Si es necesario tratamiento hospitalario el valor de ese servicio está entre los 50.000 y 60.000 pesos por día.

Sin embargo, tal y como lo demuestra (Janeth Correa López Javier Eduardo Sánchez, 2015, p. 59) en la encuesta que fue aplicada a 66 propietarios de mascotas, se hace importante destacar, que hoy en día la mayoría de los tutores, consideran como miembro de sus familias estos animales, llevándolos a buscar alternativas financieras para que estos puedan contar con los tratamientos o medicamentos requeridos ante las dificultades de salud que pudiesen llegar a presentar.

*Imagen 2. Indicadores de resultados***3. ¿Considera a su mascota como un miembro más de su familia?**

Por su parte, (Eliana & Rincon, n.d. p. 48 -49) complementan la información en encuesta realizada a 100 tutores de mascotas donde indagaron acerca de servicios veterinarios y valores pagados, obteniendo los siguientes resultados.

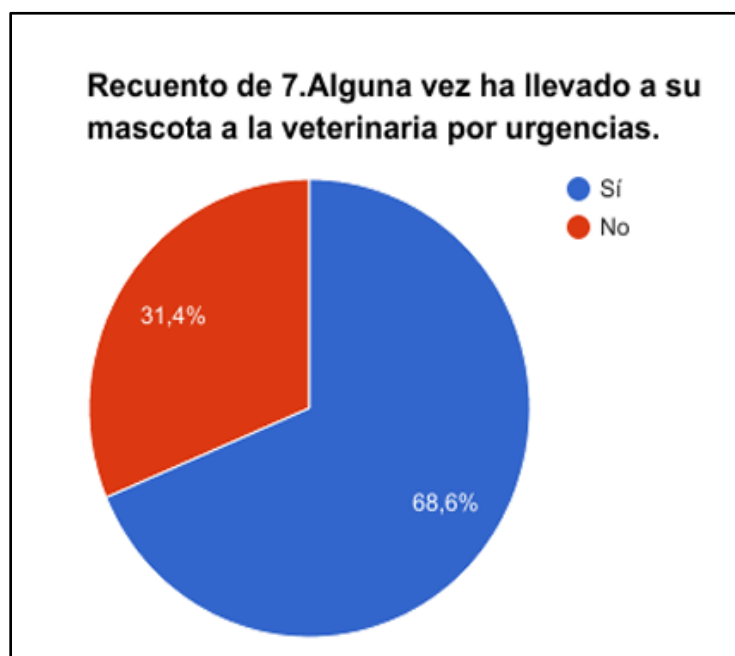
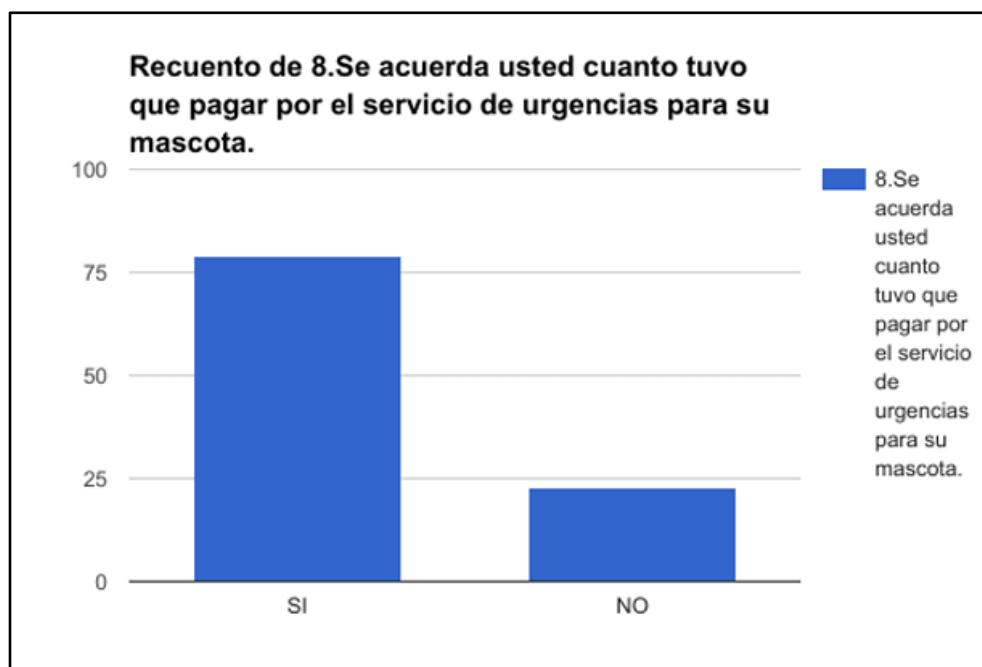
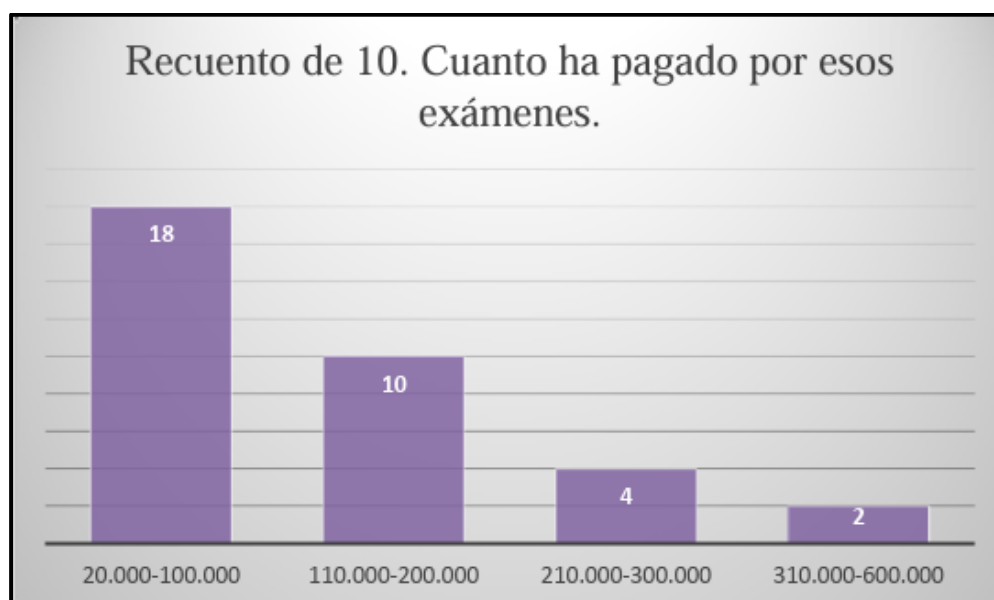
Imagen 3. Indicadores de resultados

Imagen 4. Indicadores de resultados*Imagen 5. Indicadores de resultados*

Frente a esta última pregunta, indican los investigadores que personas han llegado a pagar precios elevados para cubrir los exámenes que le tengan que hacer a su mascota, teniendo en cuenta que han tenido que pagar de contado esos procedimientos.

A razón de lo anterior, lograr un modelo de negocio que permita la utilización de medicinas veterinarias de segundo uso, podría presentarse como la solución a dificultades financieras de acceso a servicios veterinarios por parte de tutores, y al mejoramiento de la calidad de vida de perros y gatos.

Lo anterior nos lleva a plantearnos en este proyecto de grado, la siguiente pregunta de investigación y objetivos.

III. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cómo proponer un modelo de negocio social, que permita el aprovechamiento de medicinas veterinarias basado en la donación?

IV. OBJETIVO GENERAL

Realizar la propuesta de un diseño de un modelo de negocio social para el aprovechamiento de medicinas veterinarias basado en la donación.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar los modelos de negocio social existentes con enfoque al uso de medicinas en los 5 últimos
- ✓ Comprender el sistema de oferta y demanda de las medicinas veterinarias en Colombia.

VI. METODOLOGÍA

Para desarrollar este proyecto de grado, se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió obtener información acerca de los modelos de negocio social con enfoque en el uso de medicina de segunda mano. En paralelo, se realizaron entrevistas a tutores de mascotas y médicos veterinarios que ahondan en temáticas relacionadas con la comercialización de las medicinas, proceso de recolección y tratamiento cuando estas no tienen expectativa de comercialización, costos y propuestas alternativas para facilitar el acceso a las mismas.

VII. MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL CON ENFOQUE EN EL USO DE MEDICINAS DE SEGUNDA MANO: UNA MIRADA HACIA LAS EXPERIENCIAS EXISTENTES EN EL MERCADO.

Cuando se hace una revisión documental sobre los modelos de negocios análogos o similares al que se pretende construir, se identifica rápidamente que no son muchos los existentes o por lo menos los que se encuentran documentados, sin embargo, la información a la que se pudo acceder es bastante significativa para contar con un punto de referencia en esta temática.

A continuación, se describen 3 modelos de negocios de distribución de medicinas basados en la donación, dentro de los cuales exploramos su historia, cifras de interés, funcionamiento e impacto.

SIRUM es una organización social creado en Estados Unidos de Norte América, cuya misión es ampliar el acceso a la atención médica para quienes la necesitan. Según indicadores que comparte SIRUM en su portal web, es iniciativa que nace como parte de la búsqueda de una solución a la problemática social de accesibilidad a la salud, pues, 1 de cada 4 estadounidenses no renuevan sus prescripciones médicas debido al alto costo de los medicamentos para mantener su estado de salud en condiciones óptimas. Sin embargo, SIRUM también identifica que cada año en Estados Unidos

se desperdician hasta \$11 mil millones de USD en medicamentos que nunca fueron destapados o que no han caducado.

Las cifras indicadas por SIRUM, son ampliadas en información de caracterización por el *National Center for Health Statistics*, quienes en el 2021 aplicaron una encuesta con el propósito de conocer las características que tienen los adultos de 18 a 64 años de edad que no toman sus medicinas para reducir costos. Como resultado de este ejercicio, los investigadores (Mykyta & Cohen, 2021), concluyeron que:

“EL 57,9 % de los adultos de entre 18 y 64 años que tomaron medicamentos recetados en algún momento de los últimos 12 meses, 9,2 millones (8,2 %) informaron no tomar los medicamentos según lo prescrito debido al costo, empleando estrategias como omitir dosis, tomar menos de la prescrita o retrasar el surtimiento de una receta. Además, se observó una variación en el porcentaje de adultos que no tomaban los medicamentos según lo prescrito según las características demográficas y socioeconómicas, así como según el estado de discapacidad y el estado de salud, el seguro médico y la cobertura de medicamentos recetados. Por ejemplo, las mujeres eran más propensas que los hombres a no tomar los medicamentos según lo prescrito. El porcentaje de adultos que no tomaban los medicamentos según lo prescrito disminuyó a medida que aumentaban los ingresos familiares. Los adultos sin cobertura médica, aquellos con salud regular o mala y aquellos con discapacidad se encontraban entre los más propensos a no tomar los medicamentos según lo prescrito.”

Para mitigar esta problemática social, Adán Kircher, Geroge Wang y Kiah Williams, cofundadores de SIRUM, han diseñado un modelo de negocio en el cual, según datos reportados en su página web <https://sirum.org/about-us/> han logrado ayudar a más de 500.000 pacientes sin seguro

médico o con seguro médico insuficiente a acceder a medicamentos de vital importancia para mantener una buena condición de salud, a través de 43.000 donaciones de medicamentos, las cuales han sido redistribuidas a sus socios con un valor estimado en más de \$300.000.000 USD, y que se han convertido en más de 2.500.000 recetas médicas para ayudar a personas una necesidad latente.

Aunque SIRUM no presenta de manera detallada el paso a paso en su modelo negocio, si establecen 3 pasos fundamentales en el desarrollo de su prestación del servicio.

Primer paso: Identifican a los donantes (personas naturales, entidades, organizaciones u otros), y hacen la recepción de los medicamentos donados.

Segundo paso: Realizan la clasificación de los medicamentos e identifican los socios comunitarios que atienden pacientes que requieren de las medicinas donadas y hacen entrega de estas.

Tercer paso: Los socios comunitarios proporcionan las medicinas entregadas por SIRUM como donación a los pacientes que las requieren.

Otro modelo de negocio que propende por la utilización de medicamentos de segundo uso, lo lidera la organización SafeNetRx.

SafeNetRx es una organización americana, con sede en el estado de Iowa. Fue fundada en 2001 como una alianza entre sectores público y sin fines de lucro que busca brindar posibilidades de acceso de manera asequible a medicamentos a pacientes necesitados.

SafeNetRx se muestra como una organización que impulsa la innovación en la donación y distribución de medicamentos de segundo uso, fomentando el concepto de farmacia benéfica y la atención a poblaciones con necesidades farmacéuticas específicas.

En el (ANNUAL REPORT FY2024, n.d.)de SafeNetRx para la vigencia del año 2024, se presentaron como principales cifras de impacto, las siguientes:

- ✓ Durante el año 2024, SafeNetRx logró recoger más de \$21 millones (AWP) en medicamentos, aportados por sus donantes.
- ✓ Lo anterior permitió que SafeNetRx logrará superar más de \$120 millones (AWP) recaudadas desde su apertura.
- ✓ SafeNetRx evitó que más de 4.1 millones de dosis de medicamentos llegaran a los vertederos.

Es importante precisar que las cifras expuestas en el reporte anual de gestión de SafeNetRx, cobran total relevancia cuando se presentan cifras como las expuestas por la National Geographics en su artículo: “Cómo debe desechar los medicamentos no utilizados o vencidos”, donde más de 50% de una población de 2000 personas encuestadas, no sabían qué hacer con sus medicamentos viejos, para lo cual terminan deshaciéndose de dichos elementos en la basura doméstica o vertiéndose por el inodoro o lavamanos.

Parte de las acciones que se contemplan en el modelo de negocio que SafeNetRx, se comprenden la construcción y publicación del reporte anual de gestión, en el cual se consolidan en los 5 principales pasos de gestión empresarial. A continuación, se relacionan los pasos en mención:

Paso 1. Donación de medicamentos: Las clínicas y farmacias ubicadas en todo el territorio americano, se constituyen en los principales aliados estratégicos para suministrar medicamentos no utilizados.

Paso 2. Proceso: El personal y los voluntarios de SafeNetRx realizan el registro de cada medicina donada, para que los socios dispensadores puedan ver un inventario en tiempo real de los productos disponibles.

Paso 3. Inspección: Siendo uno de los pasos de mayor importancia, en este momento el equipo de farmacéuticos de SafeNetRx se encarga de realizar una rigurosa inspección de los medicamentos donados para garantizar el buen estado de estos y salvaguardar la salud de quienes los requieren.

Paso 4. Conectar: En este punto SafeNetRX conecta con proveedores de atención médica y farmacéuticos, quienes acceden a las medicinas donadas, y de esta manera solicitar las requeridas para el suministro de pacientes que enfrentan inseguridad en el acceso a medicamentos.

Paso 5. Cambiando vidas: Como último paso y el más satisfactorio de todos, son los resultados de mejora en el estado de salud de los pacientes que requieren de las medicinas, eliminando las cargas financieras para acceder a estas y sus vidas cambian.

En Colombia, y particularmente en el mundo veterinario se ha identificado la organización Banco Veterinario de Colombia como una Entidad Sin Ánimo de Lucro – ESAL, que tiene por misión: “Articular, coordinar y unir esfuerzos entre particulares, empresas privadas, farmacéuticas y entidades nacionales e internacionales, procurando el suministro de alimento, medicamentos e insumos, para perros y gatos vulnerables *en* condición de calle y/o rescatados, apoyando a rescatistas independientes y fundaciones.”

Esta entidad define como sus principales objetivos, los siguientes:

“1. Gestionar con la empresa privada, la industria farmacéutica y con particulares, la donación de medicamentos esenciales, insumos, aportes económicos y alimento para la atención de perros y gatos rescatados.

2. Garantizar la entrega del alimento, los medicamentos e insumos donados, bajo estándares de seguridad, almacenamiento, conservación y distribución óptima.

3. Apoyar la gestión de los proteccionistas en la cadena de salvación a los rescatados, cubriendo necesidades en medicinas y alimento con fines humanitarios para beneficio de los que no tienen voz”

Para lograr los objetivos trazados, el Banco Veterinario de Colombia, plantea 3 programas, los cuales se relacionan a continuación:

1. Suministro de alimentos, medicamentos e insumos a proteccionistas para los perros y gatos rescatados.
2. Apoyo a brigadas de salud veterinaria y Jornadas benéficas en pro de los perros y gatos en estado vulnerable.
3. Sensibilización sobre bienestar animal en las comunidades, a través de Eventos, Conversatorios, TED Talks y Talleres.

Para el caso materia de estudio, nos enfocaremos en el programa No.1: “Suministro de alimentos, medicamentos e insumos a proteccionistas para los perros y gatos rescatados.”

A pesar de que el acceso a la información del modelo de negocio del Centro Veterinario de Colombia es limitado, se identifica que su proceso de recolección de donativos en especie y

distribución de estos a mascotas necesitadas sigue el modelo de 3 pasos planteado por SIRUM, bajo el contexto propio colombiano.

A continuación, se plantean los pasos de recolección y distribución de medicamentos veterinarios:

Primer paso: Identifican a los donantes (personas naturales, entidades, organizaciones u otros), y hacen la recepción de los medicamentos donados. Es importante precisar que, en este modelo, puede darse que sean los donantes quienes identifiquen esta organización y hagan sus donaciones.

Segundo paso: Realizan la verificación del estado de los medicamentos.

Tercer paso: Proporcionan a los socios comunitarios (fundaciones y/o rescatistas) las medicinas donadas, para ser suministradas a las mascotas que así lo requieran.

Como parte de análisis de los modelos de negocios antes referidos, a continuación, se relaciona una tabla comparativa las ventajas y desventajas de cada una de estas organizaciones:

Tabla 2. Comparativo de ventajas y desventajas de las organizaciones analizadas

Empresa	Ventajas	Desventajas
SIRUM	Tiene establecido el proceso para validar la calidad de las medicinas donadas. Mide los impactos organizacionales desde los aspectos financieros y personas beneficiarias. Definen los procesos de identificación de donantes y beneficiarios.	No se logra identificar el tipo de medicinas que hacen parte del ciclo de redistribución. No mide el impacto organizacional desde el enfoque medioambiental.
SafeNetRX	Integra la tecnología en los procesos de clasificación y validación de la calidad de las medicinas. Genera reportes anuales de gestión	No se logra identificar el tipo de medicinas que hacen parte del ciclo de redistribución.

Centro Veterinario de Colombia	Establece un proceso integral para el apoyo y atención de perros y gatos rescatados.	Falta precisión en los procesos de recolección, validación y redistribución de las medicinas. Deficiencia en el proceso de identificación de aliados estratégicos (donantes y beneficiarios) No se publican reportes de impacto.
-----------------------------------	--	--

Fuente: Propia.

Propuesta de valor: Creando un eslabón con enfoque social

Para un mundo que actualmente se encuentra tan convulsionado por las diferentes problemáticas y necesidades que nos aquejan, los negocios sociales se han convertido no solo en una alternativa de soluciones sino que también se vuelven fuente de inspiración para muchos, pues el propósito de generar impactos positivos en las comunidades y los ecosistemas que nos rodean, es una tarea que requiere de una planificación y estructura conceptual para definir una propuesta de valor lo suficientemente clara y precisa que nos permita trazar las rutas a recorrer a través de la empresa tradicional o el negocio social.

La propuesta de valor se convierte, entonces, en un elemento clave para lograrlo, ya que define claramente qué beneficios ofrecer, a quién se dirige y por qué su oferta es única frente a la competencia. En el caso de los negocios sociales, una propuesta de valor bien definida no solo permite movilizar recursos y generar confianza entre donantes, aliados y beneficiarios, sino que también fortalece el compromiso con la misión social y garantiza la sostenibilidad del proyecto.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se concibe entonces que la propuesta de valor tiene como fin definir el elemento o característica que me hace diferente de los demás y permite convencer a los clientes de adquirir los productos o servicios que oferta.

Retomando el objetivo principal de este proyecto, diseñaré la propuesta de valor de un modelo de negocio social que tiene como propósito el aprovechamiento de medicinas veterinarias a través de la donación.

Para dar inicio a este ejercicio, haré uso de la herramienta Lienzo de Propuesta de Valor, no sin antes dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué quiero ofrecer?
2. ¿Para quienes estará dirigido los productos o servicios a ofrecer?
3. ¿Qué problema estoy resolviendo?
4. ¿Qué me hace único o diferente?

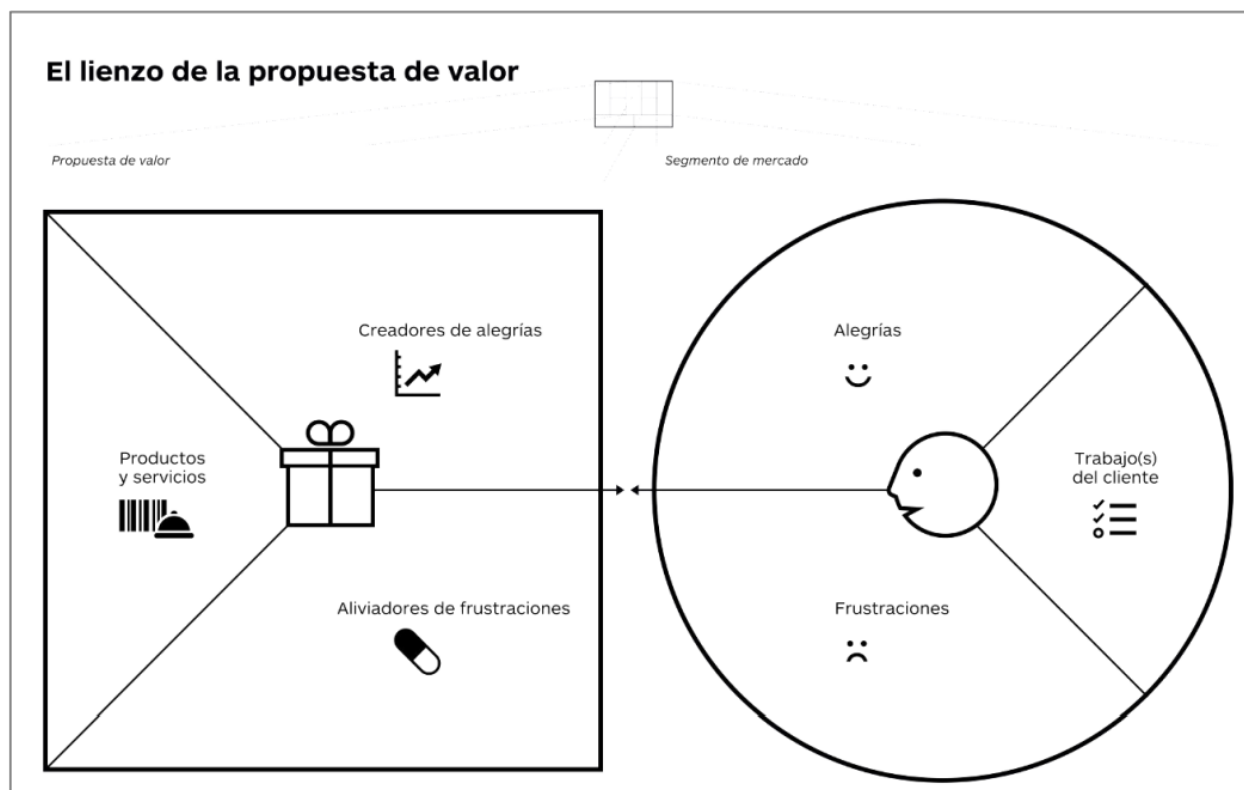
Pues bien, en un profundo ejercicio de análisis y reflexión el resultado a las respuestas de las preguntas planteadas fue el siguiente:

1. En STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, queremos conectar donantes y donatarios de medicinas veterinarias.
2. Nuestros productos o servicios están dirigidos a:
 - Tutores de mascotas con ingresos mensuales de un salario mínimo mensual legal vigente o inferiores.
 - Tutores de mascotas vinculados al régimen de salud subsidiado – SISBEN.
 - Personas naturales que se dediquen al rescate de perros y gatos (rescatistas).
 - Centro de adopción de perros y gatos y centro de rescate animal.

3. El problema o necesidad insatisfecha que busca resolver STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, es la limitada accesibilidad a las medicinas veterinarias.
4. Para dar respuesta a este punto, debo precisar que, en el marco de la investigación documental realizada, no se identificaron modelos de negocio con un propósito si quiera similar al que se busca implementar a través de STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, lo cual nos haría pioneros en el mercado de accesibilidad a las medicinas veterinarias a través de la donación.

Para construir la propuesta de valor el centro de donación veterinario en mención de una manera más detallada y precisa, pondré en uso el lienzo propuesto de valor, el cual se relaciona a continuación:

Imagen 6. Lienzo propuesto de valor



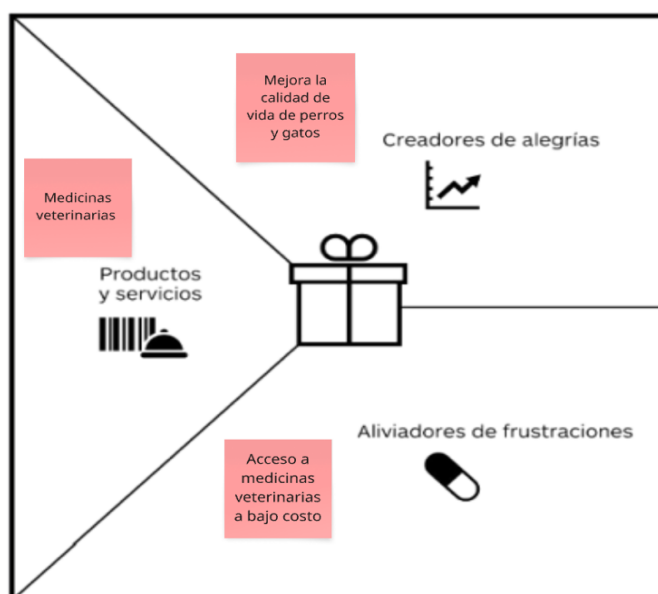
Fuente:(Osterwalder & Pigneur, n.d.)

Para darle uso a este lienzo en un ejercicio práctico real, incorporé el lienzo a la herramienta *Miro* e invité a 3 tutores de mascotas a diligenciarlo desde el rol de cliente, teniendo en cuenta que las tareas del cliente, frustraciones y alegrías fueron tomadas bajo las definidas planteadas por (Osterwalder & Pigneur, n.d.), las cuales se describen a continuación:

- **“Tareas del cliente:** Las tareas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer.
- **Frustraciones del cliente:** Las frustraciones describen todo aquello que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.
- **Alegrías del cliente:** Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes.”

Para conocer qué respondieron los tutores de mascotas, primero se presenta la propuesta de valor planteada.

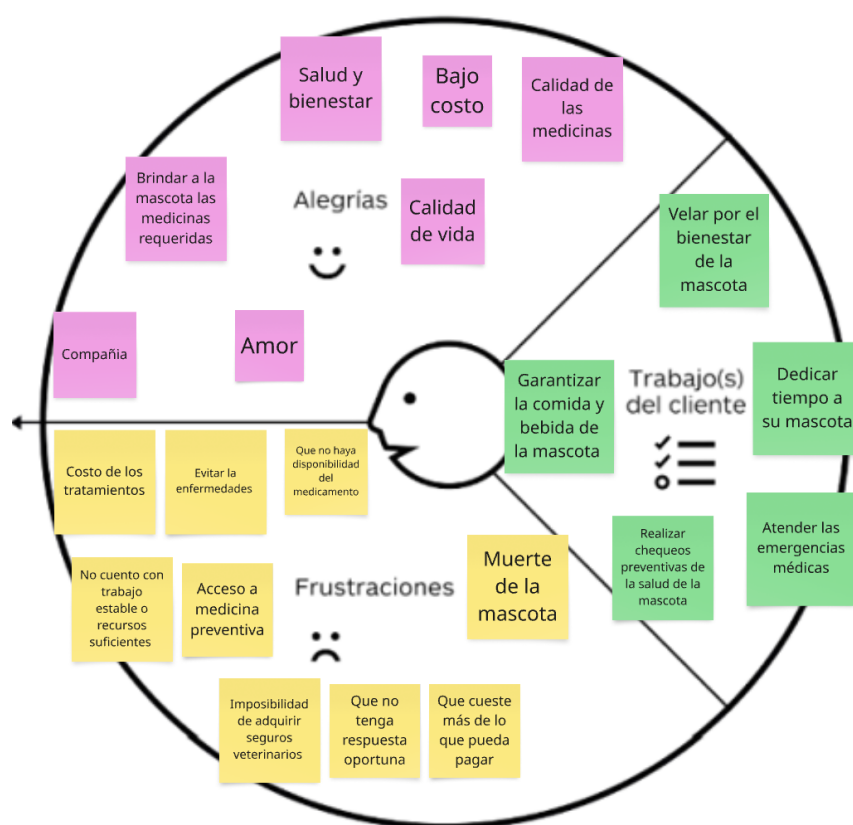
Imagen 7. Propuesta de valor diligenciada



Fuente: Propia

A continuación, se relaciona en imágenes lo manifestado por los tutores de mascotas que asumieron el rol de clientes, para cada uno de los segmentos:

Imagen 8. Segmento de mercado diligenciado



Fuente: Propia.

De acuerdo a la información consolidada por los voluntarios y teniendo en cuenta lo que establece la teoría, la propuesta de valor en el modelo de negocio que se propone es “Dona una medicina y salva una vida”.

De manera paralela a la construcción del lienzo de propuesta de valor, se realizaron 3 entrevistas a organizaciones relacionadas con la producción y comercialización de medicinas. Para llevar a cabo las entrevistas en mención, se identificaron 2 grandes empresas de comercialización de productos para el cuidado y bienestar de mascotas.

Deganado y Agro La Hacienda son empresas con más de 15 años de trayectoria y líderes en ventas de productos agrícolas, veterinarios, concentrados y todo tipo de accesorios para animales en la región.

Ambos representantes de dichas entidades, durante las entrevistas coincidieron en manifestar que la venta de productos veterinarios corresponde aproximadamente a 1/3 de las ventas totales que mensualmente se consolidan. Los productos que generan mayor transacción financiera corresponden a los alimenticios, sin embargo, es importante precisar que debido a que estas empresas son mayoristas el porcentaje de ventas por productos de medicinas veterinarias es lo suficientemente amplio para tener una rotación de estos productos de manera permanente. A razón de lo anterior, los representantes también coincidieron en que el margen de posibilidades de que los productos lleguen a fechas de vencimiento sin comercialización es casi nulo y que cuando dichos casos suceden, son las representantes de los comercializadores directos quienes se encargan de reponerlos por nuevos, retirando los viejos del mercado y realizando la destrucción controlada de los mismos.

En este mismo sentido, aunque ambas entidades estarían dispuestos a donar las medicinas que no tengan expectativa de comercialización (por expiración de fecha, defectos en su presentación u otras causas), fueron claros en manifestar que su aporte no sería significativo, toda vez, que el porcentaje de medicinas que cumplan con estas características es casi nulo.

Lo anterior, conlleva a que la tercera entrevista se focalizará con un representante de un distribuidor directo. La entrevista en mención se realizó a la organización JHONSON&JHONSON, que con más de 100 años en el mercado hoy se consolida como uno de los líderes mundiales en la industria del sector farmacéutico y otros.

Según los datos compartidos por la representante de JHONSON&JHONSON, una de las principales actividades económicas, se encuentra vinculada con la invención y producción de farmacéuticos por encargo.

La información que se obtuvo a de esta entrevista, permitió conocer cómo y porque proceden estas entidades a la destrucción de los medicamentos. Debido a los estándares de calidad y seguridad que promueve la organización sobre el uso responsable de las medicinas, JHONSON&JHONSON se encarga de retirar y destruir medicinas del mercado con fechas de vencimiento no mayores a un mes de caducidad, que no tengan expectativa de uso o comercialización.

Dadas las grandes cantidades de producción de farmacéuticos que desde esta entidad se fabrican, también se obtienen grandes dimensiones de medicamentos que diariamente entran en proceso de destrucción.

Es allí donde, se visualiza una gran oportunidad de negocio que permitirá cambiar la vida de miles tutores y mascotas, pues, brindar un uso real y efectivo de los farmacéuticos antes referidos busca cambiar la calidad de vida de perros y gatos, a través del acceso a las medicinas requeridas para tratar las afectaciones de salud por las que pueda estar atravesando el animal o simplemente atender los diagnósticos dados por los especialistas.

VIII. STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario: Un modelo de negocio con enfoque social

Para desarrollar el modelo de negocio de STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, se utilizó como herramienta de apoyo el lienzo CANVA, la cual permite describir y analizar los diferentes segmentos, que harán económicamente viable la idea de negocio, en un mismo documento.

Tal y como lo plantea (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011), en su libro Bussiness Canvas Model, esta herramienta está compuesta por 9 segmentos que permiten identificar aspectos claves para la viabilidad o sostenibilidad del modelo de negocio que se busca implementar.

Para identificar los aspectos relevantes de cada segmento en la idea de negocio **STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario**, se abordarán los conceptos u objetivos de cada segmento y de esta manera y establecerán los propios.

A continuación, se relaciona el lienzo CANVAS propuesta por Osterwalder.

Imagen 9. Lienzo CANVAS

Lienzo de modelo de negocio

Empresa: Diseñado por: Fecha:

ACTIVIDADES CLAVE	ASOCIACIONES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
				
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
				
 ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS 		

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, n.d.)

1. Segmento de mercado.

Este módulo busca definir los grupos de personas o entidades a los que podrían dirigirse los productos o servicios que pretende ofertar la empresa.

Osterwalder, identifica que existen varios segmentos de mercado, presentando los siguientes ejemplos.

***“Mercado de masas:** Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.*

***Nicho de mercado:** Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados.*

***Mercado segmentado:** Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.*

***Mercado diversificado:** Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.*

***Mercado diversificado:** Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.”*

2. Segmento de propuesta de valor.

La propuesta de valor, como fue expuesta en el apartado “propuesta de valor: un eslabón con enfoque social”, para el presente proyecto se concibe como el elemento o característica que me

hace diferente de los demás y permite convencer a los clientes de adquirir los productos o servicios que oferta.

Osterwalder, identifica que existen varios elementos que pueden contribuir a la creación de la propuesta de valor. A continuación, se relacionan algunos de ellos:

*“**Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar.*

***Mejora del rendimiento:** El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor.*

***Personalización:** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.*

*«**El trabajo, hecho**» También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.*

***Diseño:** El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir.*

Marca/estatus Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.

***Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.*

***Reducción de costes:** Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes.*

***Reducción de riesgos:** Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.*

Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

Comodidad/utilidad: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.”

3. Segmento de canales.

Hace referencia a la forma en que la empresa determina cómo comunicarse con su segmento de mercado para llegar a ellos y ofrecer la propuesta de valor.

Según (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011, Pág 27), este segmento tiene 5 fases y cuenta con canales directos e indirectos.

Imagen 10. Tipos de canales – Lienzo Canvas

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

Fuente: (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011)

4. Segmento de relaciones con los clientes

Este segmento tiene como propósito definir el tratamiento de las relaciones de la empresa con el segmento de mercado.

A continuación, se relacionan las diferentes formas de relación de cliente que propone (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011, Pág 29):

***“Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana.*

***Asistencia personal exclusiva:** En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.*

***Autoservicio:** En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.*

***Servicios automáticos:** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.*

***Comunidades:** Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.*

***Creación colectiva:** Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.”*

5. Segmento fuentes de ingreso.

Este segmento hace referencia a la obtención de recursos financieros como flujo de caja proveniente del segmento de mercado.

(Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011, Pág 31), identifica como formas existentes de generar ingresos, las siguientes:

“Venta de activos: La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado.

Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.

Préstamo/alquiler/leasing Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.

Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.

Gastos de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.”

6. Segmento recursos claves

Este segmento hace referencia a estos recursos indispensables que le permite a la empresa brindar una propuesta de valor a través de un producto o servicio, que se ofrece a un segmento del mercado y que finalmente permite a la generación de fuentes de ingreso.

(Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011, pág. 35), divide los recursos claves en las siguientes categorías:

***“Físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.*

***Intelectuales:** Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.*

***Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.*

***Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.”*

7. Actividades claves

En este segmento se hace alusión a todas las principales acciones que se requieren desplegar para poner en marcha la empresa.

Para (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011, Pág 37) las actividades claves, se dividen en las siguientes categorías:

***“Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.*

***Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.*

Plataforma/red: *Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red.”*

8. Asociaciones claves

En este segmento se incorporan todos los actores claves que contribuyen al funcionamiento de la empresa. Aquí, se encuentran los proveedores, socios, aliados estratégicos, cooperantes, entre otros.

En este apartado, (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011, Pág 39) propone 3 motivaciones para establecer asociaciones.

“Optimización y economía de escala: *La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades.*

Reducción de riesgos e incertidumbre: *Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.*

Compra de determinados recursos y actividades: *Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio.”*

9. Segmento de estructura de costes

Aquí se describen los principales costos en que debe incurrir la empresa para ponerse en marcha, con la prestación del servicio o la oferta del producto y que esta pueda llegar al segmento de

mercado a través de los canales de comunicación definidos para la generación de las fuentes de ingreso proyectadas.

A continuación, se relaciona la clasificación de costos que propone (Alexander Osterwalder; Yves Pigneur, 2011)

***“Según costes:** El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.*

***Según valor:** Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor.”*

Por características en la estructura de costos, propone los siguientes:

***“Costes fijos:** Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.*

***Costes variables:** Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.*

***Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción.*

***Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.”*

Bajo los conceptos brindados por Osterwalder para cada uno de los segmentos del lienzo CANVAS, a continuación, se presenta lo pertinente para el modelo de negocio **STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario**.

Tabla 3. Modelo de negocio/STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario.

Segmento	Descripción
Mercado	- Tutores de mascotas con ingresos mensuales de un salario mínimo mensual legal vigente o inferiores. - Tutores de mascotas vinculados al régimen de salud subsidiado – SISBEN. - Personas naturales que se dediquen al rescate de perros y gatos (rescatistas). - Centro de adopción de perros y gatos y centro de rescate animal.
Propuesta de Valor	“Dona una medicina salva una vida” Acceso a medicinas veterinarias a bajo costo, a través del modelo de donación, para el segmento de mercado definido con bajos ingresos de recursos financieros.
Canales	Redes sociales Aplicación Móvil Página web
Relaciones con los clientes	La relación con los clientes se concibe como una interacción personal, en la cual se debe validar el status del cliente, su necesidad y la capacidad de la organización para atenderla.

Fuentes de ingreso	- Donación de medicinas - Venta de activos. - Liquidez financiera, a través de la venta de medicinas
Recursos claves	Físicos: Punto físico para el debido almacenamiento de las medicinas donadas y la atención del segmento de mercado interesado en adquirirlas. Humanos: Talento humano requerido para la recepción de la medicinas donadas, manejo de inventario, atención al cliente, manejo de redes sociales y otros.
Actividades claves	1. Donación de medicamentos: Identificar las clínicas y farmacias ubicadas en todo el territorio definido, para que se constituyan en los principales aliados estratégicos en el suministrar medicamentos no utilizados. 2. Proceso: El personal y los voluntarios realizan el registro de cada medicina donada, para que el segmento de mercado definido pueda ver un inventario en tiempo real de los productos disponibles. 3. Inspección: Es uno de los pasos de mayor importancia, el personal debe encargarse de realizar una rigurosa inspección de los medicamentos donados para garantizar el buen estado de estos y salvaguardar la salud de quienes los requieren.

	4. Disposición: Se pone a disposición de los farmacéuticos, a los pacientes que enfrentan inseguridad en el acceso a medicamentos. 5. Cambiando vidas: Resultados de mejora en el estado de salud de los pacientes que requieren de las medicinas, eliminando las cargas financieras para acceder a estas y sus vidas cambian.
Asociaciones claves	Laboratorio Distribuidores directos Fundaciones de mascotas Asociación de médicos veterinarios zootecnistas
Estructura de costos	Administración del punto físico (arriendo, servicios públicos, internet) Transportes Honorarios del talento humano

Fuente: Propia

Prototipo conceptual de STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario.

Para dar inicio a la construcción del prototipo conceptual de la idea de negocio social denominada STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, primero abordaremos su concepto.

Desde el desarrollo de las etapas o fases que se plantean en el design thinking, (Galindo, 2019, Pág 15), define el prototipo como la etapa de generación de un modelo a pequeña escala y bajo que hace palpables las ideas y permiten visualizar las posibles soluciones. Este ejercicio, permite

identificar la funcionalidad del producto o servicio que se pretende lanzar, y así mismo, realizar ajustes o los cambios que se consideren necesarios.

Para el caso particular del modelo de negocio STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, se desarrolló un prototipo conceptual, el cual se enfoca en la generación de los conceptos para cada una de las actividades claves definidas en el lienzo CANVA que comprende este modelo de negocio.

Imagen 11. Prototipo conceptual - STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario.



Fuente: Propia.

IX. CONCLUSIONES

STIFLER ISSA – Centro de donación veterinario, se plantea como un modelo de negocio social que permitirá a tutores de mascotas que cumplan ciertas condiciones socioeconómicas, contar con estrategias de accesibilidad a medicinas veterinarias, para garantizar los tratamientos y suministros de medicinas veterinarias a bajo costo requeridas por sus mascotas (perros y gatos), ante los diferentes diagnósticos generados por parte de los especialistas.

Por otra parte, también se plantea como una oportunidad para mitigar el daño al medio ambiente haciendo uso efectivo de los farmacéuticos en propósitos propios de su creación, evitando que estos lleguen a proceso de destrucción y terminen en vertederos que pueden afectar las fuentes hídricas o nutrientes del suelo.

Bibliografía

- Alexander Osterwalder; Yves Pigneur. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- ANNUAL REPORT FY2024. (n.d.). www.safenetrx.org
- de Guevara, R. D. L., Prieto, A. V., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L. S., & Vargas, L. A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 93, 85–113. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10327>
- Eliana, L., & Rincon, F. (n.d.). *PROYECTO PETS TO PETS SAS*.
- Foncea, M. D., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). *Empresas sociales y evaluación del impacto social*. www.ciriec-revistaeconomia.es
- Gámez Gutiérrez, J. Alberto., & Cortés Barrera, J. Enrique. (2018). *Emprendedores sociales : cómo hacer la diferencia*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Girona, E. V., Sanchis, J. R., & Soriano, D. R. (2012). *Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano*. www.ciriec-revistaeconomia.es
- Guerrero, R. F., Taboada, L. R., & SimónMoya, V. (2018). SUPERVIVENCIA DE EMPRESAS SOCIALES DE NUEVA CREACIÓN. UN ENFOQUE BASADO EN EL ANÁLISIS CUALITATIVO COMPARATIVO FSQCA. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 92, 183–221. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.10735>
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). *Social y Cooperativa*. 88, 165–199. www.ciriec.eswww.ciriec-revistaeconomia.es
- Janeth Correa López Javier Eduardo Sánchez, E. (2015). *ESTUDIO DE VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDICINA PREPAGADA PARA MASCOTAS MARÍA VICTORIA RAMÍREZ*.
- Maqueda, C. (2015). *La importancia de la Propuesta de Valor. Aplicación a una Empresa Social*.
- Monguí Pinentel, J., López Fernández, J. P., & Yepes González, E. G. (2023). Funcionamiento de la Empresa Social. In *Una mirada al emprendimiento social en Colombia* (pp. 41–56). Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. <https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-620-8.cap.2>
- Mykyta, L., & Cohen, R. A. (2021). *Key findings Data from the National Health Interview Survey*. <https://www.cdc.gov/nchs/products/index.htm>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (n.d.). *Diseñando la propuesta de valor*.
- Sánchez Sánchez, E., Mira Hernández, J., Marcela, M., & Calle, G. (2019). *para la tenencia responsable ¿Cómo cuidar de su mejor amigo? Todo lo que necesita saber sobre el cuidado de su mascota*. Facultad de Ciencias Agrarias Manual de mascotas Guía de aprendizaje para propietarios.

<https://www.nationalgeographic.com/premium/article/how-you-should-dispose-of-unused-or-expired-medications>