

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



Modelo de negocio basado en un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial e Innovación Social como generadores de valor compartido en las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo. Lima, 2020

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y  
FINANZAS INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

**AUTOR**

Diego Martín Rey Balta

Brian Tong Tam

**ASESOR**

Viviana Quea Acosta

Lima, Perú

2020

**Dedicatoria**

A Mirko, nuestro guía y mentor.

Diego y Brian

A mis padres, familia y amigos que me acompañaron en este proceso.

Diego Rey

A mi esposa e hijos por motivarme cada día.

Brian Tong

## **Agradecimientos**

Durante este estudio, contamos con el apoyo desinteresado y la participación de muchas personas que de forma generosa nos brindaron su tiempo y experiencia para descubrir el mundo del deporte para el desarrollo. Para nosotros es admirable la labor que realizan todos los días, cerrando brechas sociales y dándoles oportunidades de crecimiento a niños, niñas, jóvenes y personas con discapacidades, quienes suelen tener limitado acceso al deporte.

Nuestro agradecimiento es para Diego Villarán, Mónica Liyau, Alejandra Rodríguez-Larraín, Jorge Beltrán, Pamela Davelouis, Diego Rey, Manuel Jurado, Sebastián Suito, Francesca Fabiani, Mariela Drago, Daniel Orrego, Daniela Gutiérrez, Víctor Hugo Monteza.

Agradecemos a nuestra profesora Mg. Carmen Rosa Valdivia Arenas, quien nos condujo por el camino académico y nos guio durante todo el proceso de investigación.

Agradecemos, con mucha estima y aprecio a nuestro amigo y profesor Mg. Mirko Enrique Gonzales Anampa, por motivarnos a seguir creciendo como profesionales y continuar los proyectos por la senda del deporte.

Un agradecimiento especial a nuestra profesora y asesora Mg. Viviana Quea Acosta, quien nos motivó durante todo el estudio, supo orientarnos por el camino del desarrollo social y empresarial, y nos retó a crear propuestas osadas que aporten al sector social deportivo.

Finalmente, agradecemos a las autoridades de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, a nuestros profesores y compañeros con quienes compartimos aula, conocimientos y una de las mejores experiencias académicas.

## Resumen

El deporte para el desarrollo implementa programas basados en deporte enfocados a lograr un impacto social alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible para ayudar a un segmento de la población en diversas áreas, como deporte, salud, educación, inclusión social, equidad de género y desarrollo socioeconómico. Este rubro ha sido materia de interés y estudio internacional para organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo y Naciones Unidas, que apuestan por su crecimiento global, debido a los grandes beneficios sociales que brinda, principalmente, a poblaciones vulnerables. Esta realidad no ha sido ajena al Perú, donde también existen organizaciones privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo (ODPD), sobre todo en Lima.

El objetivo de este estudio ha sido elaborar un diagnóstico de los modelos de negocio utilizados por las ODPD en Lima, para proponer, a partir de estos hallazgos y el marco teórico, los elementos estratégicos que deberían tener para generar valor compartido y sostenibilidad. Los datos del estudio fueron recolectados durante diciembre del 2020, a partir de las entrevistas a fundadores y gestores de una muestra de 12 ODPD y la consulta y análisis de fuentes secundarias (artículos académicos y de investigación). Al concluir, se ha podido verificar que es necesario basar los modelos de negocio de las ODPD en responsabilidad social empresarial e innovación social si se quiere generar valor compartido y sostenibilidad.

Por último, estudio servirá como referencia teórica y aplicada para organizaciones privadas que funcionen en el ámbito social deportivo y busquen implementar programas de deporte para el desarrollo o trabajar con organizaciones que los implementen, con la finalidad de seguir un modelo de gestión adecuado que les permita generar valor compartido y sostenibilidad. La propuesta de modelo de negocio podrá ser adaptada y utilizada, no solo en Lima, sino también en el Perú y el mundo, y podrá ser materia de consulta para cualquier organización interesada.

Palabras clave: modelo de negocio, responsabilidad social empresarial, innovación social, deporte para el desarrollo, valor compartido

## **Abstract**

Sport for Development implements sport-based programs focused on achieving social impact aligned with Sustainable Development Goals to assist a society segment in diverse areas such as sport, good health, education, social inclusion, gender equality, and economic growth. This field has been the subject of international interest and studies by organizations such as the Inter-American Development Bank and the United Nations, which are committed to its growth globally, due to the great social benefits it provides, mainly to vulnerable populations. This reality has not been distinct to Peru, where there are also private organizations that implement programs of sport for development (OSFD), mainly in Lima.

The research goals has been to develop a diagnosis of the business models used by OSFD in Lima, in order to propose, based on these findings and the theoretical framework, the strategic elements it should have in order to create shared value and sustainability.

The research data was collected during December 2020, extracted from studies, analysis of academic sources and interviews with founders and managers of 12 OSFD sample. At the conclusion of the research, it was possible to verify that it is necessary to build the OSFD business models on corporate social responsibility and social innovation to create shared value and sustainability.

This research will serve as a theoretical and applied reference for private organizations that operate in the social sports field and seek to implement sport for development programs or work with organizations that implement them, in order to follow an appropriate management model that allows them to create shared value and sustainability.

Finally, the proposed business model can be adapted and used, not only in the city Lima, but also in Perú or globally, and can be referred by any interested organization.

**Keywords:** business model, social responsibility, social innovation, shared value, sports for development

## Índice temático

<b>Dedicatoria</b>	i
<b>Agradecimientos</b>	ii
<b>Resumen</b>	iii
<b>Abstract</b>	iv
<b>Introducción</b>	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación del tema de la investigación	4
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes del estudio	6
2.1.1 Internacionales	6
2.1.2 Nacionales	11
2.2 Bases teóricas	13
2.2.1 Modelo de negocio	13
2.2.2 Responsabilidad social empresarial	15
2.2.3 Innovación social	17
2.2.4 Valor compartido	20
2.2.5 Deporte para el desarrollo	22
2.3 Definición de términos básicos	24
2.4 Hipótesis de investigación	25
2.4.1 Hipótesis general	25
2.4.2 Hipótesis específicas	26
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
3.1 Diseño y alcance de la investigación	27
3.2 Variable	27
3.2.1 Definición conceptual de la variable	27
3.2.2 Definición operacional de la variable	29

3.3	Delimitaciones	32
3.3.1	Temática	32
3.3.2	Temporal	32
3.3.3	Espacial	32
3.4	Limitaciones	32
3.5	Población y muestra	33
3.6	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	33
3.7	Validez y confiabilidad del instrumento	34
3.8	Plan de recolección y procesamiento de datos	34
	<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>35</b>
4.1	Diagnóstico de los modelos de negocio de las ODPD	35
4.1.1	Hallazgos	37
4.1.1.1	Segmentos comunitarios	38
4.1.1.2	Propuesta de valor	39
4.1.1.3	Canales	40
4.1.1.4	Relaciones comunitarias	41
4.1.1.5	Fuentes de financiamiento	42
4.1.1.6	Recursos clave	45
4.1.1.7	Actividades clave	46
4.1.1.8	Alianzas clave	48
4.1.1.9	Estructura de costos	49
4.1.1.10	Hallazgos generales	50
4.2	Propuesta de elementos clave del modelo de negocio para las ODPD	50
4.2.1	Segmentos comunitarios	51
4.2.2	Propuesta de valor	52
4.2.3	Canales	55
4.2.4	Relaciones comunitarias	58
4.2.5	Fuentes de financiamiento	60
4.2.6	Recursos clave	63
4.2.7	Actividades clave	66
4.2.8	Alianzas clave	69
4.2.9	Gestión de costos	72
4.2.10	Propuesta de modelo de negocio para las ODPD	75
	<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>

5.1	Conclusiones del diagnóstico	81
5.2	Conclusiones de los elementos estratégicos y modelo de negocio propuesto	82
5.3	Recomendaciones	84
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	86
	<b>ANEXOS</b>	89

## Índice de tablas

Tabla 1: Definición de bloques del modelo de negocio .....	13
Tabla 2: Definiciones de responsabilidad social corporativa .....	16
Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable.....	29
Tabla 4: Muestra del estudio.....	35
Tabla 5: Elementos estratégicos de segmentos comunitarios.....	51
Tabla 6: Elementos estratégicos de propuesta de valor.....	53
Tabla 7: Elementos estratégicos de canales.....	55
Tabla 8: Elemento estratégico de relaciones con la comunidad .....	58
Tabla 9: Elementos estratégicos de fuentes de financiamiento .....	60
Tabla 10: Elementos estratégicos de los recursos clave.....	63
Tabla 11: Elementos estratégicos de actividades clave.....	66
Tabla 12: Elementos estratégicos de alianzas clave.....	70
Tabla 13: Elementos estratégicos de gestión de costos .....	72

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio .....	15
Ilustración 2: Modelo de negocio basado en RSE e IS para generar valor compartido en las ODPD .....	76
Ilustración 3: Interrelación entre bloques de valor.....	77
Ilustración 4: Interrelación entre bloques de soporte .....	78

## Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	90
Anexo 2: Plan de recolección y procesamiento de datos .....	91
Anexo 3: Guía para entrevistas a expertos de las ODPD .....	92
Anexo 4: Modelo de negocio de las ODPD.....	94
Anexo 5: Fuentes de financiamiento.....	104

## Introducción

En las últimas dos décadas, el área de deporte para el desarrollo (DPD) ha sido de mucho interés para organizaciones e investigadores del mundo, porque desarrolla programas basados en deporte enfocados a lograr un impacto social para ayudar a un segmento de la población en diversos ámbitos, como deporte, salud, educación, inclusión social, equidad de género y desarrollo socioeconómico. Cabe mencionar que, aquellos son promovidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta realidad no es ajena al Perú, debido a que existen organizaciones privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo (ODPD), principalmente, en Lima.

Los problemas en la gestión de las ODPD son los siguientes: i) la reducción y dificultad en la medición de los impactos generados en relación con los *stakeholders*, ii) la generación de riesgo para la sostenibilidad del programa, iii) la ineficiencia en la utilización de recursos, tanto económicos como humanos, y iv) se ignora una visión integral de todos los *stakeholders*, pues se centran solo en el beneficiario final y pasan a un plano filantrópico-cortoplacista, en lugar de generar valor compartido con sus acciones.

A partir de lo planteado se identificó una oportunidad de mejora para proponer un modelo de negocio basado en un enfoque de responsabilidad social empresarial e innovación social que genere valor compartido. Es decir, se busca desarrollar, desde las ODPD, las capacidades de una organización y, al mismo tiempo, mejorar el impacto social, económico y ambiental en las localidades donde esta realiza sus operaciones, para lograr un mayor beneficio en los *stakeholders* y ser socialmente responsable y sostenible en el tiempo.

El objetivo de este estudio ha sido elaborar un diagnóstico de los modelos de negocio utilizados por las ODPD en Lima, para proponer, a partir de estos hallazgos y el marco teórico, los elementos estratégicos que debería tener un modelo de negocios en este tipo de organizaciones, con el fin de generar valor compartido y sostenibilidad.

Los datos del estudio fueron recolectados durante diciembre del 2020 a partir de entrevistas a fundadores y gestores de una muestra de 12 ODPD y la consulta y análisis de fuentes secundarias (artículos académicos y de investigación). La investigación tuvo

un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, con método transversal y un alcance descriptivo.

El estudio está organizado en cinco capítulos. En el primer capítulo, se presenta el planteamiento y la formulación del problema, la justificación de la investigación, así como los objetivos. En el segundo capítulo, se analizan los antecedentes del estudio, las bases teóricas, la definición de términos básicos, así como las hipótesis planteadas. En el tercer capítulo, se plantean el enfoque y el diseño, se describe el ámbito de la investigación, se definen las variables de estudio y las delimitaciones, así como la validez del instrumento de investigación. En el cuarto capítulo, se elabora el diagnóstico de los modelos de negocio de las ODPD durante el 2020, para luego proponer, tomando como base los hallazgos encontrados y el marco teórico, elementos estratégicos de cada bloque del modelo de negocio, con el objetivo de esbozar uno que esté basado en responsabilidad social empresarial e innovación social para generar valor compartido. En el quinto capítulo, se enuncian las conclusiones y recomendaciones.

La propuesta final de este estudio plasma un modelo de negocio basado en responsabilidad e innovación social para generar valor compartido en las ODPD, a través de un *business model canvas* adaptado. Asimismo, el estudio servirá como herramienta de consulta para organizaciones privadas que funcionen en el ámbito social deportivo y busquen implementar programas de deporte para el desarrollo, o para emprendedores que deseen adentrarse en este sector.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta el planteamiento del problema en el ámbito de las organizaciones que implementan programas de deporte para el desarrollo. Asimismo, se desarrolla la formulación del problema (problema general y específicos). También se expone la justificación y los objetivos de la investigación (objetivo general y específicos), puntos que guían el desarrollo del estudio.

### 1.1 Planteamiento del problema

En el 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la que se reconoce el deporte como una herramienta que contribuye al desarrollo y la paz, y que promueve el respeto, el empoderamiento de las mujeres y jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social (Darnell, 2015).

Por tal motivo cientos de organizaciones —gubernamentales, no gubernamentales, empresariales, benéficas, deportivas, internacionales y locales— han puesto la mirada en el deporte, la actividad física y el juego, para realizar una contribución positiva a la superación de las dificultades más perdurables en materia de desarrollo (Darnell, 2015). El Banco Interamericano de Desarrollo elaboró un estudio en el 2017, en el cual identificó y realizó seguimiento a 17 iniciativas de deporte para el desarrollo de aliados estratégicos de América Latina y El Caribe, con lo cual se pudo mostrar el impacto positivo de la mayoría de acciones realizadas; sin embargo, el estudio aún carece de evidencia y consenso de lo que funciona y de lo que no. Esta realidad no es ajena al Perú, que cuenta con diversas organizaciones que implementan estos programas de deporte para el desarrollo, principalmente en Lima, con la finalidad de utilizar el deporte como herramienta de cambio social y cierre de brechas en los distintos objetivos de desarrollo sostenible.

En relación con las organizaciones que implementan estos programas, se puede observar que son gestionados de formas diversas. Algunas no siguen un modelo de gestión recomendado o reconocido para implementar programas de deporte para el desarrollo. Otras usan modelos empleados en los países de origen de las iniciativas, que, al ser ejecutados en Lima, no se adaptan a la cultura y recursos del lugar.

Además, se puede observar que algunas organizaciones utilizan reducidas herramientas de gestión empresarial, ignorando, en ocasiones, procesos clave en la planificación, la estrategia y el control. En consecuencia, surgen problemas y falencias en la gestión, tales como i) reducción y dificultad en la medición de los impactos generados en relación con los *stakeholders*, ii) generación de riesgo para la sostenibilidad del programa, iii) ineficiencias en la utilización de recursos, tanto económicos como humanos, y iv) se ignora una visión integral de todos los *stakeholders*, pues se centran solo en el beneficiario final y pasan a un plano filantrópico- – cortoplacista, en lugar de generar valor compartido con sus acciones.

En consecuencia, se evidencia la oportunidad de proponer mejoras en la gestión de las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo en Lima.

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema general

¿Cómo se puede esbozar un modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS que genere valor compartido en las ODPD en Lima?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo logran sostenibilidad y generan valor compartido, las ODPD en Lima a través de sus modelos de negocio actuales?
- ¿Qué elementos estratégicos debería tener el modelo de negocio de una ODPD para ser sostenible y generar valor compartido?

## 1.3 Justificación del tema de la investigación

Luego de analizar el problema planteado, se identificó una oportunidad de mejora para proponer un modelo de negocio basado en un enfoque de responsabilidad social empresarial e innovación social que genere valor compartido. Es decir, mejorar la competitividad de una empresa y las condiciones sociales, económicas y ambientales de las comunidades donde opera, a partir de organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo social, con el fin de lograr un mayor beneficio en los *stakeholders* y ser socialmente responsable y sostenible en el tiempo.

Este estudio servirá como referencia teórica y aplicativa para organizaciones privadas que funcionen en el ámbito social y deportivo, y que busquen implementar programas de deporte para el desarrollo social o trabajar con organizaciones que los implementen, con la finalidad de seguir un modelo de gestión adecuado que les permita añadir más valor y sostenibilidad.

Además, este estudio facilitará el proceso de implementación y gestión de programas de deporte para el desarrollo social a nuevas organizaciones que busquen emprender iniciativas que utilicen al deporte como herramienta para el cierre de brechas, como se promueve en los objetivos de desarrollo sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Por último, la propuesta de modelo de gestión podrá ser adaptada y utilizada no solo en Lima, sino en el resto del país o del mundo. Podrá ser material de consulta de cualquier organización interesada.

#### 1.4 Objetivos de la investigación

##### 1.4.1 Objetivo general

Esbozar un modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS que genere valor compartido en las ODPD en Lima.

##### 1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de los modelos de negocio utilizados por las ODPD en Lima para generar valor compartido.
- Proponer los elementos estratégicos que debería tener el modelo de negocios de una ODPD para ser sostenible y generar valor compartido.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presenta los antecedentes del estudio, para lo cual se tomaron en cuenta investigaciones previas, tanto internacionales como nacionales, que sirven de referencia para el desarrollo del marco teórico. Además, se presenta las bases teóricas que abarcan los temas de modelo de negocios, responsabilidad social empresarial, innovación social, valor compartido y deporte para el desarrollo. Asimismo, se definen términos básicos para el entendimiento de la tesis. Por otro lado, se elabora las hipótesis (general y específicas) que serán comprobadas en los siguientes capítulos.

### 2.1 Antecedentes del estudio

Para desarrollar los antecedentes del estudio, se revisaron artículos académicos y tesis nacionales e internacionales. Ello permitió entender con mayor detalle los avances en modelos de negocio basados en responsabilidad social empresarial y la importancia de la generación de valor compartido en las organizaciones. Asimismo, se ha podido evidenciar el interés que existe por promover la implementación y monitoreo de programas de deporte para el desarrollo, tanto es así que Naciones Unidas elaboró un plan de acción sobre el deporte para el desarrollo y la paz, como marco de referencia para organizaciones mundiales que se involucren en estos temas.

#### 2.1.1 Internacionales

En el estudio “Clarifying business models: origins, present, and future of the concept” (2015), de Osterwalder, Pigneur y Tucci, se identifica la terminología usada para describir un modelo de negocios y se la compara con trabajos anteriores, así como los usos generales, roles y el potencial del concepto. A través de una encuesta a líderes de empresas tradicionales y tecnológicas, se encuentra que el término *modelo de negocio* es percibido de diferentes formas, principalmente desde un enfoque de valor, orientado al cliente, y otro enfoque de actividad, orientado al rol del negocio. Luego, se pasa revista de la literatura sobre el concepto de modelos de negocio; por lo general, los autores coinciden en que un modelo de negocio busca identificar elementos y relaciones que describen las operaciones que realiza una compañía (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Para los autores, la

definición de modelo de negocio hace referencia a una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica del negocio de una empresa específica.

Por último, se muestra el uso potencial del concepto de modelo de negocio, el cual busca i) entender y compartir la lógica de negocio de una empresa, ii) analizar su lógica de negocio, iii) desarrollar su gestión de la lógica de negocio, iv) prospectar escenarios futuros para la empresa, v) patentar procesos y aspectos de los modelos de negocio.

En la tesis *Percepción de la responsabilidad social corporativa de los stakeholders en eventos deportivos: la ruta de las fortalezas*, de Sánchez Sáez, del Programa de Doctorado en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Católica de Murcia, se utiliza el caso de un evento deportivo para mostrar la importancia de la aplicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) y buscar la sostenibilidad con la comunidad y en los ámbitos económico y medioambiental (Sánchez Sáez, 2017).

El objetivo del estudio es desarrollar una herramienta que permita determinar el grado de responsabilidad social percibida por parte de la comunidad donde se desarrolla el evento deportivo. Para la investigación, se elaboró un cuestionario *ad hoc* con el fin de medir las percepciones de las acciones de RSC, implementadas en los eventos deportivos de una escala menor (Sánchez Sáez, 2017). Luego se identificaron 18 *stakeholders* a los que se les aplicó este cuestionario de percepción. El resultado fue que la mayoría de los encuestados presentó una falta de conocimientos sobre el concepto de RSC; sin embargo, reconocían las acciones socialmente responsables como positivas. En el estudio se concluye que la percepción de la RSC en los eventos deportivos es un concepto multidimensional y se da validez y fiabilidad a la herramienta elaborada *ad hoc* para el contexto de los eventos deportivos; asimismo, se corrobora el apoyo de la comunidad a los eventos deportivos que apliquen acciones socialmente responsables.

En el artículo “La gestión de la responsabilidad social corporativa: propuesta de un modelo teórico”, de Barrios Fraile, publicado por la Universitat Autònoma de Barcelona —que surgió a partir de las conclusiones de la tesis doctoral *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*—, se propone una reflexión sobre cómo se concibe la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) o también conocida como responsabilidad social empresarial (RSE). Para ello se abordan aproximaciones teóricas de diversos autores y se presenta una propuesta de modelo de gestión de la RSC, denominada modelo dinámico (Barrios Fraile, 2018). El aporte principal de este modelo consiste en generar un diálogo que se establece durante todo el proceso de gestión de la RSC entre la organización y sus *stakeholders*, ya que favorece el desarrollo de las diferentes fases del modelo, en tanto que facilita la relación entre ellos.

En el artículo “La innovación social y el valor compartido: el cambio de paradigma de la intervención social empresarial”, de Monge y Allamand, publicado en el libro *Innovación social en Latinoamérica* (2016), se presenta un modelo que combina el concepto de valor compartido y el concepto de la innovación social como vías para lograr soluciones protagonizadas por las mismas comunidades de manera autosustentable y escalable, lo que rompe con la visión asistencialista (Monge & Allamand, 2016). Para ello, se toma la definición de innovación social postulada por la Fundación para la Innovación Social: “[es] un proceso donde una o más comunidades afectadas por un problema social y / o ambiental protagonizan la creación de una solución considerada más eficiente y efectiva que iniciativas presentadas con anterioridad. Además, cumple las características de ser sostenible, inclusiva, escalable e, idealmente, replicable” (como se citó en Monge & Allamand, 2016). Si bien los autores toman este concepto para su artículo, cabe resaltar que está sujeto a una amplia discusión mundial y que se adapta al contexto donde intenta aplicarse.

Por otro lado, se determina que “la innovación social como modelo empresarial, genera valor compartido, situando a la colaboración como centro, puesto que la empresa, además de ser un motor de la economía, debe

colaborar con el bienestar de sus trabajadores y promocionar un comportamiento ético que repercuta a nivel social y medioambiental, facilitando la construcción de una sociedad más justa, equitativa y cohesionada” (Monge & Allamand, 2016). Uno de los aprendizajes más importantes de este trabajo es que crear una cultura de innovación social y valor compartido requiere un cambio sistémico; es decir, todos los actores deben entender el proceso y aportar desde sus potencialidades.

En el estudio “El valor compartido como estrategia al plan de sustentabilidad y de responsabilidad social corporativa”, de Aguirre y Hernández, Zúñiga Montalvo, Gallado Córdova y Saldaña Romero, publicado en la Academia Journals Celaya (2015), en México, se exponen diferentes argumentos a favor de la creación de valor compartido (CVC) dentro de una organización como una estrategia integral incluyente de los problemas sociales, ambientales y económicos de los diferentes grupos de interés. Se tiene como objetivo modelar la forma de crear valor compartido en una organización mediante una metodología implementada en una empresa del sector azucarero. Para ello, se consideran las siguientes cinco etapas: proceso estratégico, diagnóstico organizacional, propuesta ejecutiva, gestión del cambio y decisión estratégica.

Se concluye que el valor compartido busca minimizar los efectos que resultan del quehacer económico planteando un conjunto de estrategias y herramientas que conducirán de una manera razonable al éxito; se resalta principalmente el no enfocar la creación de valor de forma individual sino en compartir y redistribuir los beneficios. Como recomendaciones se plantea que, a pesar de haber propuesto un modelo y herramientas para empresas del sector azucarero y la creación de valor compartido, se los puede aplicar a otro giro empresarial, de acuerdo a las necesidades de la organización (Aguirre y Hernández, Zúñiga Montalvo, Gallado Córdova, & Saldaña Romero, 2015).

En el artículo “La cuenta de triple resultado o *triple bottom line*”, de García López, aparecido en la *Revista de Contabilidad y Dirección*, se menciona que el término *triple bottom line* cobró relevancia en 1998 en el libro de John

Elkington's *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. La finalidad de este estudio es analizar la estructura de la triple cuenta de resultados como una herramienta para medir el comportamiento económico, social y medioambiental de una empresa, con la finalidad de reducir los resultados no deseados y generar valor. Se concluye que la cuenta del triple resultado aboga teóricamente por un sistema de medición de los comportamientos económicos, sociales y medioambientales de la empresa con la intención de diseñar una serie de indicadores que hagan medible cuantitativamente dicho comportamiento. Sin embargo, la puesta en práctica de la citada medición no resulta tan sencilla, ya que algunos comportamientos sociales y medioambientales llevan una importante carga subjetiva que hacen de su medición cuantitativa un reto prácticamente inalcanzable (García López, 2015).

En el informe del grupo de trabajo interinstitucional de Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz, *Hacia el alcance de las metas de desarrollo del milenio*, se analiza el potencial con el que puede contribuir el deporte al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (Naciones Unidas, 2003). Se proporciona, además, una visión general del papel creciente que las actividades deportivas desempeñan en muchos programas de Naciones Unidas.

El estudio finaliza con una lista de recomendaciones dirigidas a potenciar e integrar el uso del deporte: i) incorporar el deporte en las políticas de desarrollo de los países, organismos nacionales e internacionales; ii) los gobiernos y Naciones Unidas deben incorporar al deporte como herramienta para alcanzar los ODM; iii) las iniciativas relacionadas con el deporte deben incluirse en los programas de país de las agencias de las Naciones Unidas, siempre y cuando se considere apropiado y teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el ámbito local; iv) fomentar las alianzas entre el mundo del deporte y del desarrollo en los ámbitos nacionales e internacionales, con el fin de crear alianzas que incluyan al deporte como herramienta de desarrollo; v) los gobiernos deben identificar recursos y destinarlos a iniciativas de deporte para todos, programas de deporte para el desarrollo y fortalecer la

posición del deporte y actividad física en la formulación de políticas, asimismo, los aliados de Naciones Unidas deben brindar apoyo financiero y en especie para el deporte en favor del desarrollo y paz; vi) alentar al sistema de las Naciones Unidas a buscar mecanismos novedosos para hacer del deporte un medio de comunicación y movilización social.

En la monografía *Deporte para el desarrollo*, publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se muestra que la reducida práctica de actividad física es un problema mundial, y son América Latina y el Caribe las regiones más afectadas. Asimismo, se indica que el BID ha apoyado, desde el 2004, iniciativas de deporte para el desarrollo (DPD) en al menos 18 países de la región, incluyendo al Perú, lo que beneficia a más de 89,000 personas. Estas intervenciones utilizaron el deporte para atraer y retener a jóvenes en programas con objetivos más amplios, como mejorar la empleabilidad, las habilidades para la vida, la educación, la salud y el bienestar, la inclusión social y de género, además de prevenir la violencia (Jaitman & Scartascini, 2017). Sobre el análisis de 17 iniciativas de programas DPD en América Latina y el Caribe, se pudo concluir que el deporte mejora la salud de la población y también puede fomentar el desarrollo; sin embargo, un mal diseño de programas puede traer consigo consecuencias que refuerzan comportamientos negativos en los jóvenes.

### 2.1.2 Nacionales

En la tesis magistral *Strategic plan for Fútbol Más Perú* (2015), de Padilla y Pita, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se elaboró un plan estratégico para la asociación sin fines de lucro Fútbol Más Perú —que también es uno de los sujetos de estudio de la presente investigación— para el período 2015-2019. Luego de analizar la situación general y antecedentes de la organización, se presentó una visión y misión nuevas, alineadas a la teoría utilizada en materia de planeamiento estratégico y la razón de existir de dicha organización. Posteriormente, se analizó el entorno para identificar los agentes, las oportunidades y las amenazas que Fútbol Más Perú tendría que afrontar. El resultado se combinó con un análisis interno de la organización para encontrar sus puntos fuertes y débiles, y entender cómo

hacer frente al entorno. A partir de la información obtenida se formularon los objetivos a largo y corto plazo para alcanzar la visión, y se escogieron seis estrategias para lograr los objetivos. También se controlaría la implementación de las mismas a través de un tablero de control. Los resultados y conclusiones del estudio demostraron que la organización debía adaptar sus componentes estratégicos al entorno peruano y aprender a explotar sus recursos existentes para conseguir mayor beneficio económico y, por ende, su sostenimiento (Padilla & Pita, 2015).

Esta investigación es considerada por los autores del presente documento como un antecedente importante en la formulación de herramientas de gestión para organizaciones deportivas que implementan programas de deporte para el desarrollo en el Perú, así como un indicio del interés por otros investigadores por desarrollar herramientas que contribuyan a mejorar la gestión en este tipo de organizaciones.

En *El impacto del programa Kunan en la consolidación de los emprendimientos sociales de los jóvenes participantes del programa*, tesis magistral de Benavides Castro, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se tiene como objetivo principal analizar la contribución del programa Kunan en el desarrollo de emprendimientos de innovación social en jóvenes. Asimismo, dentro del marco teórico del estudio, se encuentran diversas definiciones de innovación social. La autora delimita el concepto de innovación social como el resultado de la intersección entre tres productos: los emprendimientos sociales (orientado al mercado / producto social), la acción política (orientado al estado / estructura social) y los servicios sociales (orientado al ciudadano / atención social). (Benavides Castro, 2017).

Se concluye que el programa Kunan favorece al crecimiento del ecosistema de innovación social en el Perú, principalmente como proyecto precursor en la promoción y acompañamiento en las primeras fases de los emprendimientos sociales. De esta conclusión se deriva la importancia, para los emprendimientos de carácter social o que se encuentren en proceso de innovación social, de contar con aliados estratégicos que puedan promover su

desarrollo, principalmente, en etapas iniciales (con financiamiento, asesoramiento técnico y *networking*).

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Modelo de negocio

Para Osterwalder una definición simple y aproximada de modelo de negocio es la siguiente: "... [es] una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de una empresa de ganar dinero. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y la arquitectura de la firma y su red de socios para crear, comercializar y entregar este valor y capital de relación, con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles". Además, agrega que los modelos de negocio contribuyen a simplificar el entendimiento y compartir la lógica de cómo se gestiona un negocio. Concretamente, ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica de un negocio (Osterwalder, 2004).

En el mismo estudio, Osterwalder crea nueve bloques para esbozar un modelo de negocio, el cual es sostenido por cuatro pilares, que son explicados en la siguiente tabla:

Tabla 1: Definición de bloques del modelo de negocio

Pilar	Bloques contruidos del modelo de negocio	Descripción
Producto	Propuesta de valor	Es una visión general del conjunto de productos y servicios de la empresa que sean de valor para el cliente.
Interfaz del cliente	Cliente objetivo	Es el segmento de clientes a los que una empresa desea ofrecer valor.
	Canal de distribución	Es el medio de generar contacto con el cliente.
	Relaciones	Describe el tipo de relación que establece una empresa con el cliente.
Gestión de la infraestructura	Configuración de valor	Describe la disposición de actividades y recursos que son necesarios para crear valor para el cliente
	Capacidad	Es la habilidad para ejecutar un patrón replicable de acciones necesarias para crear valor para el cliente.
	Asociación	Es un acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre dos o más empresas con el fin de crear valor para el cliente.
Aspectos financieros	Estructura de costo	Es la representación en dinero de todos los medios empleados en el modelo de negocio.

	Modelo de ingresos	Describe la forma en que una empresa hace dinero a través de una variedad de flujos de ingreso.
--	--------------------	---

Elaboración propia, traducción de fuente: (Osterwalder, 2004)

El pilar del producto cubre todos los aspectos que la empresa puede ofrecer a sus clientes. No solo comprende la totalidad de productos y servicios de la empresa, sino también la forma en la que se diferencia de sus competidores. Este pilar está compuesto por la propuesta de valor (Osterwalder, 2004).

El pilar de la interfaz del cliente cubre todos los aspectos relacionados con el cliente. Comprende la elección de los clientes objetivo de una empresa, los canales a través de los cuales se pone en contacto con ellos y el tipo de relaciones que la empresa quiere que se establezcan. La interfaz del cliente describe cómo y a quién entrega su propuesta de valor, que es el paquete de productos y servicios de la empresa (Osterwalder, 2004).

El pilar de la gestión de la infraestructura describe la configuración del sistema de valores (Gordijn & Akkermans, 2001) que es necesario para entregar la propuesta de valor y mantener interfaces de cliente. Comprende la configuración de valor de la empresa, es decir, las actividades para crear y entregar valor, y la relación entre ellas, las capacidades internas y las adquiridas a través de la red de aliados de la empresa (Osterwalder, 2004).

El pilar de los aspectos financieros es transversal porque todos los demás pilares influyen en él. Este bloque es el resultado del resto de la configuración del modelo de negocio. Los aspectos financieros están compuestos por el modelo de ingresos de la empresa y su estructura de costos. Juntos determinan la lógica de generación de ganancias o pérdidas de la empresa y, por lo tanto, su capacidad para sobrevivir en competencia (Osterwalder, 2004).

A partir de este estudio, el mismo autor publicó el libro *Generación de modelos de negocio*, en el cual diseña —de manera didáctica, entendible y de fácil aplicación— la herramienta conocida como el lienzo de modelo de negocios o el *business model canvas*. Esta herramienta es aplicada hoy en día por miles de gestores para el esbozo de sus modelos de negocio en general

(Osterwalder & Pigneur, 2010). Este lienzo es la actualización de los nueve bloques desarrollados en el estudio “The business model ontology: a proposition in a design science approach”, los cuales se explicarán en la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Se describen diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.</p>	<p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.</p>	<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.</p>	<p><b>Canales</b> </p> <p>Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.</p>	<p></p>

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010.

A pesar de que existen otros autores que hacen referencia al término modelo de negocio, Osterwalder logró sintetizar y consolidar todos los conceptos en su estudio, y creó esta herramienta general y adaptable que es aceptada mundialmente y utilizada por diversos tipos de organizaciones —empresas privadas y estatales, y las ONG—, así como en diferentes centros de estudios para enseñar negocios. El *business model canvas* servirá como referencia para el presente estudio, con la finalidad de lograr un diagnóstico concreto y estandarizado de las organizaciones que implementan programas de DPD en Lima, así como el esbozo de una propuesta de modelo de negocio para este tipo de organizaciones.

### 2.2.2 Responsabilidad social empresarial

El origen del concepto de la responsabilidad social corporativa (RSC) es incierto. Posiblemente se le puede atribuir a Sheldon (1923) o a Bowen (1953); no obstante, el concepto ha evolucionado año a año, aunque, según

Votaw (1972), este no siempre tiene el mismo significado para todos (Mozas Moral & Puentes-Poyatos, 2010).

Muchos de los autores que han buscado definir la RSC están de acuerdo en que las organizaciones desarrollan sus actividades comerciales en la sociedad; por lo tanto, esta deberá ser considerada al momento de realizar cada operación (Sánchez Sáez, 2017).

En el estudio “Percepción de la responsabilidad social corporativa de los *stakeholders* en eventos deportivos: la ruta de las fortalezas” (Sánchez Sáez, 2017), se recopilan las siguientes definiciones de RSC a lo largo de las décadas:

Tabla 2: Definiciones de responsabilidad social corporativa

Autores	Definiciones de responsabilidad social corporativa
Bowen (1953)	“... las obligaciones de los empresarios para perseguir sus políticas, para tomar sus decisiones o para seguir la dirección hacia valores y objetivos comunes de nuestra sociedad” (p. 6).
Sethi (1975)	“La responsabilidad social corporativa implica aplicar el comportamiento empresarial hasta un nivel donde sea congruente y predominante con las norma sociales, valores y expectativas” (p. 62).
Carroll (1979)	“La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo” (p. 500).
Jones (1980)	“La RSC es la noción de que las corporaciones tienen obligación hacia los grupos constitutivos de la sociedad que no sean accionistas y más allá de la prescrita por la ley o contrato de unión” (p. 59-60).
Carroll (1983)	“La RSC implica que la conducta de la empresa consiga ser económicamente rentable, respetuoso con la ley, ética y socialmente solidaria” (p. 604).
Wood (1991)	“... la configuración en una organización empresarial de principios de responsabilidad social, procesos de receptividad social y políticas, programas y resultados observables asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad” (p. 693).
Kilcullen y Kooistra (1999)	“La RSC es el grado de obligación moral que se puede atribuir a las empresas más allá de la simple obediencia a las leyes del Estado” (p. 158).
Mohr, Webb y Harris (2001)	“... el compromiso de una empresa para minimizar o eliminar cualquier efecto negativo y maximizando a largo plazo sus impactos positivos en la sociedad” (p. 47).
Van Marrewijk (2003)	“La RSC se refiere a las actividades de la compañía —voluntaria por definición— que demuestran la inclusión social y de las preocupaciones ambientales en las operaciones comerciales y en la interacción con las partes interesadas” (p. 102).
Mihalache (2013)	“... la obligación moral de las compañías de proteger y mejorar el estado de la sociedad, en el presente y en el futuro a través de acciones sociales, asegurando la equidad y la sostenibilidad de los resultados para los diferentes grupos de interés implicados” (p. 131).

Sheehy (2015)	“La RSC se entiende como una forma de autorregulación privada internacional centrada en la reducción y mitigación de daños industriales y la provisión de bienes públicos” (p. 643).
Zorrilla (2017)	“... la ordenación predominantemente obligatoria de los elementos personales y materiales de la empresa para actuar en el mercado, dentro de unos principios éticos razonable y globales y sujeta a un gobierno corporativo ordenado legalmente, actuando siempre con el condicionante de la reputación empresarial, en el marco de un sistema de cumplimiento normativo obligatorio y con arreglo a principios de beneficio, respeto al objeto e interés social, de sostenibilidad, transparencia y relación fluida con los grupos de interés afectados por la actividad de la compañía” (p. 478).

Fuente: Sánchez Sáez, 2017.

Según la tabla 2, los autores concuerdan en que la comunidad juega un rol clave en las actividades comerciales que desarrollan las corporaciones. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta los aportes y necesidades de sus miembros y los diversos *stakeholders* (Sánchez Sáez, 2017).

A pesar de la diversidad de conceptos de la RSC, no se cuenta con una definición consensuada por los autores. Por ejemplo, Prakash (1975) asevera que la definición de la RSC es relativa, siempre puede variar en función del contexto cultural y la época en la que sea utilizada (Mozas Moral & Puentes-Poyatos, 2010).

Sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación se considerará el concepto de RSE propuesto por la Comisión Europea: “Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de: i) maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; y ii) identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas” (Comisión Europea, 2011).

### 2.2.3 Innovación social

El concepto de innovación social es relativamente nuevo y se discute mundialmente; según Monge y Allamand, este puede variar o adaptarse en función del contexto cultural y la época en que se utilice (Monge & Allamand,

2016). Asimismo, una de las definiciones más acertadas es la de la Fundación para la Innovación Social (Domanski, Monge, Quitiaquez, & Rocha, 2016), que se refiere a dicho concepto como "... un proceso donde una o más comunidades afectadas por un problema social y/o ambiental protagonizan la creación de una solución considerada más eficiente y efectiva que iniciativas presentadas con anterioridad. Además, cumple con las características de ser sostenible, inclusiva, escalable e, idealmente, replicable".

A partir de esta definición, se debe tomar en cuenta que el término *innovación social* es un proceso en el que se genera una nueva práctica social (Howaldt, 2016); en otras palabras, existe una variante en la conducta de los individuos con respecto a medidas tomadas para solucionar la problemática de índole ambiental y social, de manera más eficaz y eficiente.

Monge y Allamand plantean que la comunidad debe tomar una postura participativa que fomente la innovación y deje de lado la cultura asistencialista (Monge & Allamand, 2016). El asistencialismo es definido como "... intervenciones que se ofrecen a comunidades o personas, que sufren o han sufrido alguna calamidad o situación de emergencia, pero que solo constituyen un paliativo para disminuir las consecuencias de las problemáticas, mas no para resolverlas, generando de este modo consecuencias mayores como la dependencia y la persistencia de dichas problemáticas en el tiempo" (Cruz Bolaños, 2012).

En ese sentido, la contribución del concepto de la innovación social se sintetiza en colocar a la comunidad que presenta problemática ambiental y social, como protagonista activa en la creación de soluciones, en lugar de tratarla como una simple destinataria de programas implementados por organizaciones externas, que normalmente no contribuyen con la solución de la raíz de los problemas que la afectan. Según Rey de Marulanda y Tancredi, para garantizar el éxito de la innovación social, es indispensable la creación de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, así como la puesta en práctica de la innovación por parte de toda la comunidad, no solo por las personas que la lideran (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010). En este

punto se percibe el contraste con el asistencialismo, que tiene por objetivo imponer un programa social elaborado por una organización externa; mientras que la innovación social funciona de manera horizontal, ya que considera la participación activa y colaborativa de los involucrados para llevar a cabo soluciones coconstruidas.

Por último, Monge y Allamand proponen vincular el concepto de innovación social con el de valor compartido. Este último —que será desarrollado en el siguiente punto— busca mejorar un proceso o enfoque de gestión desde la innovación, con el fin de encontrar soluciones menos costosas provenientes de los mismos trabajadores o incluso desde actores externos como la comunidad (Monge & Allamand, 2016). Por su lado, la innovación social presume que las empresas deben realizar inversiones eficientes de diversos recursos en las comunidades afectadas por sus actividades comerciales, al mismo tiempo que se crean e implementan soluciones en conjunto con los *stakeholders* participantes para mitigar los problemas identificados. Esta interacción permitirá que el proyecto escale y sea sostenible (Monge & Allamand, 2016).

De esta manera, la innovación social, como base de un modelo empresarial que sitúa la colaboración con la comunidad como aspecto principal, genera valor compartido, puesto que la organización no solo debe preocuparse por el dinamismo económico, sino también debe velar por el comportamiento ético de sus colaboradores, para que a través de estos se pueda desarrollar una comunidad ambiental y socialmente responsable, que promueva principios de equidad, justicia y unión (Monge & Allamand, 2016).

Los dos párrafos precedentes que describen el proceso de la innovación social serán utilizados como definición de este concepto para efectos del presente estudio. Por lo tanto, la innovación social involucra la participación de la comunidad y otros actores para cocrear e implementar soluciones a la problemática social, y ubicar a la empresa como guía o promotora.

#### 2.2.4 Valor compartido

Según Porter y Kramer, el concepto de valor compartido se puede definir como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, 2011). Los autores afirman que las organizaciones son percibidas como uno de los principales causantes de la problemática ambiental, social y económica de las últimas décadas, siendo una tendencia la percepción de que las organizaciones se benefician a expensas de sus *stakeholders*.

Asimismo, los autores arguyen que buena parte de los problemas se encuentra en las mismas organizaciones, ya que siguen entrampadas en una praxis anticuada de la creación de valor: optimizan la obtención de beneficios económicos a corto plazo, mientras obvian las necesidades esenciales de su público objetivo. De manera similar, Elkington utiliza el término *triple bottom line*, que define como “una serie de valores en su conjunto, inversiones y procesos que la empresa debe llevar a cabo para minimizar cualquier resultado no deseado con origen en el desarrollo de su actividad y para crear valor económico, social y medioambiental” (Elkington, 1998).

Porter y Kramer aseveran que las organizaciones deben tomar la iniciativa de abordar los problemas sociales y considerar a la comunidad como actor clave en sus operaciones; sin embargo, aún no existe un marco guía que las encamine. Por el momento, las organizaciones se acercan a las comunidades y sus problemas sociales con meras acciones de “responsabilidad social” o actividades benéficas. En ese contexto, los autores postulan el principio de valor compartido como una solución que comprende la creación de valor social para la comunidad, a la vez que genera valor económico para la organización, siempre considerando y abordando la problemática social. Es importante resaltar que el valor social compartido no debe ser confundido con actos filantrópicos, sostenibilidad o responsabilidad social, sino entendido como una nueva filosofía para la gestión de los negocios modernos.

Los autores establecen tres formas clave para que las empresas puedan crear valor compartido: “Al reconcebir los productos y mercados, al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de clusters locales” (Porter & Kramer, 2011). A continuación, se explica cada una de ellas:

Reconcebir los productos y mercados: busca detectar las problemáticas, necesidades, y utilidad de la sociedad, relacionadas con los bienes y servicios que ofrece la organización (Porter & Kramer, 2011).

Redefinir la productividad en la cadena de valor: en el estudio se explica que una manera de generar valor compartido es que las organizaciones interioricen la necesidad de mejorar las capacidades sociales, ambientales y económicas de cada componente de la cadena de valor, tales como la productividad de los empleados, ubicación, distribución, abastecimiento, entre otros (Porter & Kramer, 2011).

Permitir el desarrollo de *clusters* locales: los autores parten del hecho de que ninguna organización es autosuficiente, puesto que dependen de proveedores, infraestructura y de otras organizaciones de su entorno para garantizar su éxito. Los *clusters* son definidos como “las concentraciones geográficas de empresas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular” (Porter & Kramer, 2011). Estos influyen directamente en el desarrollo y nivel de innovación, productividad y costos de una organización.

Los autores concluyen que el valor compartido cuenta con muchos atributos positivos, tanto para las organizaciones como para las comunidades, de tal manera que, si las organizaciones incluyen este concepto en su estrategia y en su forma de operar, pueden llegar a equiparar su impacto social con entidades públicas y organizaciones de los sectores (Porter & Kramer, 2011).

Asimismo, para crear valor compartido, Mutis refuerza la idea de que las organizaciones deben enfocarse en detectar las problemáticas y necesidades sociales para realizar sus operaciones de negocio en relación con estas, en lugar de abordarlas con meras acciones de responsabilidad social y filantrópicas (Mutis, 2013).

Finalmente, Porter y Kramer señalan que “la Responsabilidad Social Corporativa se enfoca principalmente en la reputación y una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la creación de valor compartido es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa, aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social” (Porter & Kramer, 2011). Por ese motivo, sugieren que la RSC debe ser reemplazada por el concepto de creación de valor compartido, para que sirva de guía en la estrategia de las organizaciones. En contraposición, Vives afirma que “la RSE es una estrategia más amplia que la Creación de Valor Compartido CVC y que se podría alegar que la CVC es una parte de la RSE, aquella en la que al crear el valor económico se crea valor social. La RSE incluye casos en los que se crea valor social sin crear valor económico y donde se crea valor económico para simultáneamente o más tarde convertirlo en valor social y compartirlo” (Vives, 2012).

Para Vives, lo más importante es implementar prácticas organizacionales responsables que permitan mejorar la capacidad de los grupos de interés para que se puedan adaptar a las acciones que realizan las organizaciones, sean beneficiosas o perjudiciales, en lugar de continuar con la discusión de conceptos y definiciones entre la RSE y la CVC, que generalmente causan confusión en las organizaciones pequeñas y medianas de países en vías de desarrollo (Vives, 2012).

#### 2.2.5 Deporte para el desarrollo

Desde comienzos del milenio, el área de deporte para el desarrollo (DPD) ha recibido una significativa atención por parte de organizaciones e

investigadores del mundo (Shulenkorf, Edwards, & Hergesell, 2016). El DPD engloba proyectos basados en deporte enfocados en apoyar a comunidades desfavorecidas y sus miembros, en áreas tales como salud, educación, inclusión social, equidad de género y desarrollo socioeconómico (Levermore & Beacom, 2009) (Richards, y otros, 2013). Asimismo, el DPD emplea el deporte para ayudar a cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas (Kidd, 2011). Richards y Kidd coinciden en que existen proyectos y organizaciones que utilizan el deporte para el desarrollo social, según sus distintos objetivos.

Además, en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se reconoce que “el deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda también el empoderamiento de las mujeres y jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social” (Darnell, 2015).

Por su parte, el Banco Interamericano del Desarrollo promueve y apoya las iniciativas de DPD en América Latina y el Caribe como herramienta para lograr el cierre de brechas sociales en ámbitos como educación, igualdad de género, empleabilidad, violencia, inclusión social y salud (Jaitman & Scartascini, 2017). Estos autores evidencian una tendencia creciente en la implementación de programas de DPD por organizaciones en Latinoamérica.

Sin embargo, se debe hacer una distinción en el tipo de deporte que se utiliza para lograr este objetivo. Por su parte, los “evangelistas del deporte” proclaman que el deporte promueve inherentemente el cambio social; sin embargo, las investigaciones han demostrado que varios factores influyen en los resultados de desarrollo esperados, por ejemplo, el tipo de deporte practicado; la orientación y acciones de los pares, padres, entrenadores y administradores; las normas, clase y cultura asociadas con deportes o experiencias específicas; las características sociales de los participantes; el material y contexto cultural en los que ocurre la participación; las relaciones

sociales que surgen a través de la participación deportiva, y los beneficios compartidos del deporte (Sanders, 2016).

Además, también se debe hacer una aclaración respecto a los objetivos que persigue un programa, proyecto u organización a través del deporte. En el caso de que se ofrezca deporte competitivo y de alto rendimiento, los objetivos serán distintos de los del DPD, ya que se inculcan distintos valores hacia la población y se utilizan experiencias distintas (Sanders, 2016).

Es así como, luego de analizar la literatura de *DPD*, se puede observar que existen coincidencias entre los diversos estudios y consideraciones que se deben tener en cuenta para precisar el concepto. Si bien el término *DPD* sigue en discusión y en ocasiones se adapta al contexto en el que se aplica, para efectos de este trabajo, se entenderá por *DPD*: el uso del deporte enfocado a lograr un impacto social que esté alineado a los ODS, para ayudar a un segmento de la población.

### 2.3 Definición de términos básicos

- BMC: *business model canvas* o lienzo del modelo de negocios.
- CVC: creación de valor compartido.
- DPD: deporte para el desarrollo, el cual se define como el uso del deporte enfocado a lograr un impacto social que esté alineado a los ODS, para ayudar a un segmento de la población.
- IS: innovación social.
- ISO 26000: “*responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente...*” (Ton!c Latam Estrategias responsables de negocio, 2019)

- Material deportivo homologado: material deportivo especializado y aprobado por alguna Federación Deportiva Internacional
- ODPD: organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo.
- RSC: para efectos del presente estudio, la RSC o responsabilidad social corporativa tendrá el mismo significado que RSE.
- RSE: responsabilidad social empresarial.
- Sostenibilidad financiera: Para efectos de este estudio, la sostenibilidad financiera también será definida como estabilidad financiera.
- Sostenibilidad social: "... pone el foco de lo sostenible en el desarrollo vital de grupos sociales concretos. De esta manera, busca fortalecer la cohesión y la estabilidad de las poblaciones. El concepto se aplica a sectores sociales o poblaciones en situación de desventaja con respecto a las demás, o que se encuentran desprotegidas de algún modo" (Fundación Aquae, s.f.).
- TBL: *triple bottom line* o triple generación de valor.
- Think Tank: Se trata de instituciones, organizaciones o grupos de expertos interdisciplinarios que pretenden estudiar un tema y proporcionar ideas o asesoramiento para aconsejar a partidos políticos u otras organizaciones que pueden o no utilizar sus directrices en sus ámbitos de actuación.

## 2.4 Hipótesis de investigación

### 2.4.1 Hipótesis general

Un modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS puede generar valor compartido desde las ODPD en Lima.

#### 2.4.2 Hipótesis específicas

- Las ODPD en Lima utilizan modelos de negocio que no están orientados a generar valor compartido ni sostenibilidad en el tiempo.
- Un modelo de negocios de una ODPD debe tener elementos estratégicos basados en un enfoque de RSE e IS para ser sostenible y generar valor compartido.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo, se presenta el diseño y alcance de la investigación, así como la definición conceptual y operacional de la variable. Por otro lado, establecen las delimitaciones y limitaciones que enmarcarán el estudio. Asimismo, se define la población y muestra a ser explorada. Además, se exponen las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y se elabora un plan de recolección y procesamiento de datos.

### 3.1 Diseño y alcance de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental con método transversal descriptivo, debido a que se han recolectado datos de las ODPD referentes al año 2020, los cuales no pueden ser manipulados o alterados, sino solo observados y analizados, con la finalidad de identificar, principalmente, los modelos de negocio utilizados (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Esta investigación es un estudio de alcance descriptivo, puesto que busca analizar el comportamiento de la variable utilizada por distintas organizaciones en la materia estudiada y el impacto directo en la generación de valor compartido para las ODPD. Asimismo, el enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que se analizará la misma variable en distintos casos y el impacto que genera (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

### 3.2 Variable

#### 3.2.1 Definición conceptual de la variable

Para la presente investigación se utiliza una variable independiente, la cual es el modelo de negocio basado en un enfoque de responsabilidad empresarial e innovación social para generar valor compartido.

La definición de un modelo de negocio hace referencia a una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica del negocio de una empresa específica (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Los elementos contenidos en el modelo de negocio tienen un enfoque en los principios de responsabilidad social empresarial. Se

da importancia al papel de la sociedad o comunidad local en las operaciones que ejercen —además de considerar fundamental conocer las opiniones y necesidades de los diferentes grupos de interés (Sánchez Sáez, 2017)— y en los principios de la innovación social que sitúa a la colaboración con la comunidad como aspecto principal para generar valor compartido. La empresa, además de ser un motor de la economía, debe colaborar con el bienestar de sus trabajadores y promocionar un comportamiento ético que repercuta a nivel social y medioambiental, y facilite la construcción de una sociedad más equitativa, justa y cohesionada (Monge & Allamand, 2016).

Asimismo, la variable está dividida en subvariables que representan los diversos elementos del modelo de negocio. Se han adaptado los bloques del *business model canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) al enfoque de los autores de este estudio.

## 3.2.2 Definición operacional de la variable

Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable

Variables	Subvariables o dimensiones	Descripción	Indicadores	Escala de variables	Fuente de datos	Instrumento para el recojo de datos
Modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e innovación social para generar valor compartido	Segmentos comunitarios	Se definen los diferentes grupos de personas a los que las ODPD dirigen la propuesta de valor.	La comunidad está segmentada según los criterios del modelo de negocios planteado.	Escala ordinal	Entrevista a expertos de la organización Datos de la organización	Guía para entrevista
	Propuesta de valor	Se define como el conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades del segmento comunitario objetivo, y que requieren la coparticipación de otros segmentos comunitarios para generar valor compartido.	El programa de DPD aporta al cierre de, al menos, una brecha social (educación, igualdad de género, empoderamiento de la mujer, reducción de la violencia, inclusión social, desarrollo de la paz, mejora de la salud, empleabilidad). Se dinamiza la participación de la comunidad en el programa de DPD como usuarios y ejecutores, lo que genera un impacto económico (puestos de trabajo y actividades económicas) y social (cierre de brechas).	Escala ordinal	Entrevista a expertos de la organización Datos de la organización	Guía para entrevista
	Canales	Son los medios a través de los que la ODPD entrega y comunica la propuesta de valor a los segmentos comunitarios.	Se cuenta con, al menos, un espacio físico dedicado al desarrollo del programa DPD. Se cuenta con, al menos, un medio digital como mecanismo de comunicación de la ODPD. Se tiene a disposición facilitadores para dialogar ( <i>focus groups</i> ,	Escala ordinal	Entrevista a expertos de la organización Datos de la organización	Guía para entrevista

		entrevistas y mesas de trabajo) con la comunidad.			
Relación con la comunidad	Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una ODPD con determinados segmentos comunitarios.	<p>Se realizan <i>focus groups</i> o entrevistas, mensualmente, a los segmentos comunitarios para recolectar <i>feedback</i> para la mejora del programa de DPD.</p> <p>Al menos un SC participa en dos mesas de trabajo (semestral) para aportar ideas sobre el diseño o actualización de las actividades del programa de DPD.</p> <p>Al menos un SC participa diariamente en la ejecución del programa de DPD como técnico, facilitador o coordinador.</p>	Escala ordinal	Entrevista a expertos de la organización	Guía para entrevista
Fuentes de financiamiento	Se describen las diferentes formas en que las ODPD consiguen financiamiento (propio o externo) para cubrir las actividades y ser sostenibles en el tiempo.	<p>Se cuenta con, al menos, una fuente de financiamiento propia.</p> <p>Se cuenta con, al menos, una fuente de financiamiento externa.</p>	Escala ordinal	Entrevista a expertos de la organización Datos de la organización	Guía para entrevista
Recursos clave	Se describen los recursos más importantes para que funcione el modelo de negocio.	<p>Se debe contar necesariamente con recursos humanos, físicos e intelectuales propios.</p> <p>Al menos un 40 % de los RR. HH. de la ODPD está compuesto por integrantes de un SC después del primer año.</p>	Escala ordinal	Entrevista a expertos de la organización Datos de la organización	Guía para entrevista

	Actividades clave	Se describen las acciones más importantes que debe realizar una ODPD para que funcione.	<p>Se promueve y ejecuta el programa de DPD en la comunidad diariamente.</p> <p>Se realiza al menos cuatro capacitaciones al año (trimestral) a los SC y al personal en DPD.</p> <p>Se implementa un programa de voluntariado para cubrir las actividades de la ODPD.</p> <p>Se realiza búsqueda de fuentes de financiamiento externo a través de reuniones con asociaciones clave.</p> <p>Se gestiona la generación de fuentes de financiamiento propio.</p>	Escala ordinal	<p>Entrevista a expertos de la organización</p> <p>Datos de la organización</p>	Guía para entrevista
	Asociaciones clave	Se describen los aliados y proveedores que aportan al desarrollo de las actividades y el modelo de negocio.	<p>Se cuenta con, al menos, un socio que financia el programa.</p> <p>Se cuenta con, al menos, un socio que asesora técnicamente.</p> <p>Se cuenta con, al menos, un socio que aporta recurso humano.</p> <p>Se cuenta con, al menos, un socio de sector público que aporta recurso humano, físico, tecnológico o económico.</p>	Escala ordinal	<p>Entrevista a expertos de la organización</p> <p>Datos de la organización</p>	Guía para entrevista
	Estructura de costos	Se describen todos los costos que implica el funcionamiento de un modelo de negocio.	<p>Se alcanza el punto de equilibrio.</p> <p>Se reducen costos en al menos 10% en función al apalancamiento de AsC.</p>	Escala ordinal	<p>Entrevista a expertos de la organización</p> <p>Datos de la organización</p>	Guía para entrevista

Elaboración propia.

### 3.3 Delimitaciones

#### 3.3.1 Temática

La temática de estudio es la gestión empresarial, ya que se han analizado diversos modelos de negocios y se ha propuesto uno basado en responsabilidad social empresarial e innovación social en las ODPD.

#### 3.3.2 Temporal

El tiempo en el que se ha desarrollado el estudio de las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo comprende el segundo semestre del año 2020.

#### 3.3.3 Espacial

El área geográfica de estudio es Lima Metropolitana, ubicada en la región Lima.

### 3.4 Limitaciones

Se ha intentado dotar del mayor rigor posible al estudio; sin embargo, no está exento de limitaciones que en su mayoría se trató de minimizar.

La primera limitación hallada fue la escasez de estudios nacionales previos sobre el tema de investigación, tanto en el rubro de responsabilidad social empresarial e innovación social como en el de los relacionados a entidades deportivas y el deporte para el desarrollo.

Otra limitación encontrada fue la situación que vive el país debido a la pandemia por el COVID-19, la cual ocasionó que la recolección de datos se realice de manera remota, mediante encuestas y entrevistas por medios digitales. Asimismo, no se pudo visitar ni observar el funcionamiento de los programas de deporte para el desarrollo implementados por las organizaciones, ya que han paralizado sus funciones de manera temporal ante la emergencia sanitaria.

Al realizar las entrevistas, se encontró que algunos expertos desconfiaban al brindar información estratégica, operativa y del funcionamiento de sus ODPD, por lo cual se reservaron algunos datos clave.

Por último, se encontró una falta de conocimientos por parte de algunos expertos de las ODPD sobre los conceptos de RSE, innovación social, valor compartido y modelos de negocio.

### 3.5 Población y muestra

Los investigadores cuentan con una base de datos de 12 ODPD en Lima, las cuales serán consideradas como muestra para efectos del estudio (Fútbol Más, Fundación Flama, Semillas del Cambio, Ligas Femeninas F7, LidLab – Laboratorio de Investigación Deportiva, Alto Perú, Juega en tu Barrio, As Art & Sport, Asociación Bent but not broken, Yo Soy Sus Ojos, Olimpiadas Especiales Perú e Impactando Vidas). Sin embargo, se conoce la existencia de más organizaciones y personas que implementan programas similares en Lima. Para la elección, se consideró la accesibilidad a los responsables de las organizaciones y que estas se encuentren implementando programas de deporte para el desarrollo.

### 3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos empleadas en el presente estudio fueron la entrevista a expertos en su modalidad estructurada, semiestructurada y abierta.

Las entrevistas semiestructurada y estructurada se basan en un cuestionario de preguntas de carácter general o específico para conocer cómo se gestionan las ODPD en Lima, con el fin de realizar un diagnóstico de los modelos de negocio utilizados por estas instituciones para generar valor compartido.

Tanto en las entrevistas abiertas como en las semiestructuradas y estructuradas se consideró a administradores, fundadores, directivos de las organizaciones deportivas y expertos en materias como la responsabilidad social, modelo de negocios e innovación social.

Como fuentes secundarias, se emplearon bases de datos de instituciones públicas y privadas del sector deportivo que implementan programas de deporte para el desarrollo, de índole nacional y extranjero, con el objetivo de afrontar todos los elementos planteados para el análisis de la gestión de estas organizaciones y sus estrategias para la generación de valor

compartido.

### 3.7 Validez y confiabilidad del instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos pasó por una validación a través del método de juicio de expertos: se le pidió a una terna de expertos en la materia que validen el instrumento de recolección de datos utilizados en el estudio.

### 3.8 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección de datos se entrevistó a los expertos utilizando Zoom debido a las restricciones de la pandemia por el COVID-19. Estas entrevistas se llevaron a cabo durante diciembre del 2020, con el fin de recabar toda la información contemplada en las guías (Ver anexo 3).

## CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se muestran los resultados de la investigación. Se presenta el diagnóstico de los modelos de negocios utilizados por las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo. Sobre la base de este diagnóstico y el marco teórico analizado, se proponen los elementos estratégicos que debería tener un modelo de negocios para que este tipo de organización sea sostenible y genere valor compartido.

### 4.1 Diagnóstico de los modelos de negocio de las ODPD

Para la elaboración de este diagnóstico, se utilizó la información obtenida en las entrevistas realizadas a los responsables de cada una de las 12 organizaciones que componen la muestra<sup>1</sup>, las cuales tienen como rasgos comunes la utilización del deporte para el desarrollo como herramienta para el cierre de brechas sociales, la implementación de programas para poblaciones vulnerables y el hecho de que sus principales operaciones se realizan en Lima. Sin embargo, sus tamaños, experiencia, objetivos sociales, público que atienden y modelos de negocio son distintos.

En la tabla 4: Muestra del estudio, se ha registrado a los responsables de las organizaciones que fueron entrevistados para el presente estudio vía Zoom, utilizando una guía de preguntas semiestructurada (ver anexo 3), basada en los nueve bloques del *business model canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabla 4: Muestra del estudio

N°	Organización	Descripción	Nombre del entrevistado	Cargo en la organización	Fecha de entrevista	Página Institucional
1	Asociación Mónica Liyau Programa Impactando Vidas	Asociación que impacta y transforma vidas por medio de la práctica masiva e inclusiva del tenis de mesa en colegios nacionales y áreas públicas en desuso, alineada con los objetivos de desarrollo sostenible.	Mónica Eliana Liyau Ho	Fundadora / directora	8/12/2020 9:15 h	<a href="https://Mónicaliyau.org/">https://Mónicaliyau.org/</a>
2	Asociación Bent but not broken	Asociación sin fines de lucro que nace para promover el deporte adaptado a la sociedad peruana.	Jorge Beltrán Puerta	Fundador/ presidente	8 /12/2020 20:00 h	<a href="https://www.bbnb.pe/">https://www.bbnb.pe/</a>

<sup>1</sup> Tabla 4: Muestra del estudio

		Fomenta la independencia, perseverancia y la confianza entre las personas con discapacidades físicas.				
3	Olimpiadas Especiales Perú	Es una asociación sin fines de lucro que promueve el deporte olímpico entre personas con discapacidad intelectual como medio de desarrollo e inclusión. Tiene como objetivo llevar el programa a más comunidades del Perú y brindar mayores y mejores oportunidades de desarrollo e integración a los atletas.	Pamela Davelouis	Directora ejecutiva	9/12/2020 8:00 h	<a href="https://oeperu.wixsite.com/oeperu/quienes-somos">https://oeperu.wixsite.com/oeperu/quienes-somos</a>
4	Alto Perú	Organización sin fines de lucro que empezó sus actividades llevando a los niños del barrio Alto Perú a la playa para enseñarles a surfear. Busca encontrar un lugar de calma donde los niños puedan ser ellos mismos y vincularse a través del deporte.	Diego Villarán	Fundador	10/12/2020 17:00 h	<a href="https://www.altoperu.org/">https://www.altoperu.org/</a>
5	Asociación Yo Soy Sus Ojos	Asociación sin fines de lucro que en el 2015 puso en marcha un proyecto de inclusión a través del deporte para atletas invidentes y la formación de guías para apoyarles en las carreras.	Manuel Jurado	Cofundador	10/12/2020 18:30 h	<a href="https://www.facebook.com/YoSusOjos/">https://www.facebook.com/YoSusOjos/</a>
6	LidLab Perú	Organización sin fines de lucro que funciona como laboratorio de investigación deportiva en el Perú. Busca, a través de la investigación científica, fomentar el desarrollo del deporte.	Sebastián Suito	Socio fundador	11/12/2020 18:00 h	<a href="https://www.facebook.com/LidLab.InvestigacionDeportiva/about">https://www.facebook.com/LidLab.InvestigacionDeportiva/about</a>
7	Asociación Semillas de Cambio	Asociación sin fines de lucro que tiene como finalidad la formación de buenos ciudadanos a través de programas deportivos, como la masificación del deporte, creación de semilleros juveniles, entre otros.	Francesca Fabiani	Socia fundadora	11/12/2020 18:00 h	<a href="https://www.facebook.com/asociacionsemillasdecambio/">https://www.facebook.com/asociacionsemillasdecambio/</a>
8	Ligas Femeninas F7	Empresa social que tiene como objetivo la reducción de la inequidad de género a través del fútbol. Busca un Perú más justo; por ello, trabaja de la mano con las jugadoras para promover el empoderamiento y liderazgo de la mujer, y desarrollar su autoestima, seguridad y confianza. Demuestra que no hay nada que las mujeres no puedan lograr y que son capaces de cumplir todos sus sueños.	Mariela Drago	Gerente general	12/12/2020 10:00 h	<a href="http://www.ligasfemeninasf7.com/">http://www.ligasfemeninasf7.com/</a>

9	Fundación Flama	Es una organización privada sin fines de lucro que busca eliminar las barreras físicas y psicológicas que las mujeres enfrentan en el deporte y en la vida, promoviendo la idea del movimiento y la alfabetización física, a través de alianzas y actividades innovadoras. Es la fundación peruana de la mujer y el deporte.	Alejandra Rodríguez	Fundadora	14/12/2020 08:00 h	<a href="https://www.fundacionflama.org/">https://www.fundacionflama.org/</a>
10	Fundación Fútbol Más Perú	Organización no gubernamental que promueve el bienestar de los niños, niñas y jóvenes utilizando el fútbol como herramienta de vínculo y transformación social. Se inserta en el corazón de los barrios, losa y espacios comunitarios para brindar clases gratuitas de fútbol.	Daniel Orrego	Director ejecutivo	14/12/2020 11:00 h	<a href="https://futbolmas.org/">https://futbolmas.org/</a>
11	Organización Juvenil Juega en tu Barrio	Organización que fortalece las habilidades sociales en niños, niñas y adolescentes por medio del juego y el deporte en zonas vulnerables del Perú; los convierte en agentes de cambio de sus vidas y de sus comunidades.	Daniela Gutiérrez	Cofundadora	14/12/2020 18:00 h	<a href="https://www.facebook.com/juegaentubarrio/">https://www.facebook.com/juegaentubarrio/</a>
12	As Art & Sport	Institución deportiva encargada de la formación integral del deportista. Utiliza una serie de herramientas para el desarrollo de los diferentes aspectos que rigen la disciplina del fútbol. Brinda una formación como futbolista y, sobre todo, como ser humano.	Víctor Hugo Monteza	Director	14/12/2020 18:00 h	<a href="https://www.facebook.com/On-g-As-Art-Sport-111623330387522/">https://www.facebook.com/On-g-As-Art-Sport-111623330387522/</a>

Elaboración propia

Asimismo, la información recolectada se puede observar en el anexo 4: Modelos de negocio de ODPD, que describe las características encontradas en cada uno de los bloques del modelo de negocio de cada organización.

#### 4.1.1 Hallazgos

Durante el 2020, las organizaciones deportivas y la actividad empresarial en general se vieron afectadas por la pandemia del COVID-19 y el decreto de estado de emergencia. Se vieron obligadas a reducir o paralizar sus operaciones convencionales, por lo que algunas implementaron estrategias para continuar comunicándose y atendiendo de manera reducida e innovadora a su público objetivo. Por este motivo, se

han tomado en consideración los modelos de negocio convencionales y las adaptaciones que se implementaron para seguir funcionando durante la pandemia.

Luego de haber realizado las entrevistas, se identificó que la mayoría de fundadores comenzó sus programas de deporte para el desarrollo a través de distintas iniciativas y motivos personales. En general tuvieron alguna vivencia relacionada con el deporte (son deportistas o exdeportistas *amateur* o calificados, o profesionales del deporte); es decir, creen y confían en el potencial que su práctica tiene como herramienta de cambio social. Además, se identificó que la mayoría de fundadores inició actividades para beneficiar a sus respectivas comunidades sin haber planificado un modelo de negocio que les diera sostenibilidad: empezaron como actos filantrópicos o asistencialistas con el fin de realizar un bien social o cumplir el sueño de ayudar a la comunidad. Con el tiempo, cada uno fue creciendo en cuanto a posicionamiento en la comunidad, de tal manera que se produjo la necesidad de profesionalizar su modelo de negocio.

Asimismo, ocho de las 12 organizaciones —es decir, el 66%— superan los tres años de funcionamiento; por tanto, han concretado el modelo operativo de sus programas y han comprobado que estos funcionan para lograr sus fines propuestos. El 17% de las organizaciones nació en el extranjero y con el tiempo abrió una sucursal en el Perú; sin embargo, no siempre utilizó el modelo de negocio establecido por la matriz, sino que propuso sus propias estrategias de gestión. Además, el 92% de las organizaciones ha implementado sus programas DPD en Lima, mientras que el 33% también realiza intervenciones en regiones. Al mismo tiempo, una de las 12 organizaciones funciona solo de manera digital, como un *think tank*, un modelo de negocios muy distinto a las demás ODPD.

A continuación, se describirán los hallazgos de los modelos de negocio, según los nueve bloques adaptados del *business model canvas*:

#### 4.1.1.1 Segmentos comunitarios

La mayoría de organizaciones tiene como destinatario social a un público infantil y juvenil, de condiciones vulnerables y de ambos géneros. Asimismo,

dos organizaciones atienden exclusivamente al público femenino y otras tres se dedican exclusivamente a personas con discapacidad (física e intelectual), debido a la brecha social particular que buscan cerrar (empoderamiento de la mujer, igualdad de género e inclusión social). Se encontró que todas las organizaciones mantenían los siguientes criterios para definir a su destinatario social: edad, género, condición social y tipo de discapacidad. Cabe resaltar que solo LidLab se dirige a organizaciones que trabajan con programas de deporte para el desarrollo, ya que es un *think tank*.

El análisis permite inferir que la definición de los criterios para que una organización determine a su destinatario social está directamente relacionada con la definición de su propuesta de valor y la brecha social que busca cerrar. Por ejemplo, las organizaciones que buscan empoderar a las mujeres, como Fundación Flama y Ligas Femeninas F7, se dirigen exclusivamente al público femenino; mientras que las que buscan la inclusión social de personas con discapacidad, como Bent but not Broken, Olimpiadas Especiales Perú y Yo Soy Sus Ojos, se dirigen a un público con discapacidad física o intelectual.

La mayoría de organizaciones se apoya en otros miembros de la comunidad que reciben beneficios de sus programas de manera indirecta, pero que colaboran en la implementación de actividades, por ejemplo, padres de familia, directores y profesores de colegios aledaños, líderes comunitarios, entre otros.

#### 4.1.1.2 Propuesta de valor

Todas las organizaciones utilizan el deporte como herramienta para lograr el cierre de brechas sociales detectadas en las comunidades. La evidencia empírica sugiere que no todas emplearon el marco técnico de las ODS para plantear dicho cierre y la propuesta de valor, sino que empezaron sus programas para ayudar de alguna manera a sus destinatarios sociales a partir del deporte.

En cuanto al diseño de la propuesta de valor con la participación del destinatario social, la mayoría realiza estudios previos y recolección de información de la comunidad para tomarlos en consideración en el diseño de la propuesta de valor. Sin embargo, solo dos organizaciones (Alto Perú y Olimpiadas Especiales Perú) mantienen un modelo que permite la intervención de algunos destinatarios sociales para diseñar y discutir la propuesta de valor del programa a implementar, es decir, que algunos destinatarios sociales forman parte del equipo.

Asimismo, en cuanto a la implementación de la propuesta de valor con la participación del destinatario social, solo seis organizaciones (Alto Perú, Olimpiadas Especiales, Fundación Flama, Fútbol Más, Juega en tu barrio, Impactando vidas) promueven que los destinatarios sociales aporten con actividades para la implementación de la propuesta de valor. Estas organizaciones contemplan la intervención de los destinatarios sociales como parte de su modelo operativo para aportar a los programas a través de la enseñanza, coordinaciones técnicas, administración de espacios y horarios, u otras funciones operativas. Esto genera el compromiso y concientización de la comunidad para apreciar el programa y, de cierta manera, aumenta las posibilidades de lograr la sostenibilidad social.

#### 4.1.1.3 Canales

Dada la naturaleza de este tipo de programas deportivos, se tiene como requerimiento principal el contar con espacios físicos. Se identificó que la mayoría de organizaciones utilizaba espacios físicos públicos para la realización de sus actividades principales, de manera libre o mediante coordinaciones previas con alguna institución pública o privada (colegios o municipalidades), por ejemplo, Alto Perú usaba playas y parques, Impactando Vidas coordinaba con colegios públicos, As Art & Sport y Ligas Femeninas F7 coordinaban con instituciones privadas y Olimpiadas especiales trabajaba de la mano con el IPD y las municipalidades, por citar algunos casos.

Asimismo, todas las organizaciones emplean un lenguaje sencillo y adaptado a la cultura de la comunidad en la que intervienen, independientemente de los medios y herramientas de comunicación que utilicen (redes sociales, página web, WhatsApp, teléfono, presencial). Cabe resaltar el caso de Yo Soy Sus Ojos en cuanto a la adaptación del lenguaje, ya que brinda un mayor detalle en la descripción de sus publicaciones por redes sociales, debido a que sus destinatarios (invidentes) utilizan aplicaciones que reproducen los textos e imágenes mediante una voz; es decir, la organización se preocupa por emplear un lenguaje inclusivo.

Se puede observar que las organizaciones tienen perfiles variados con respecto a los facilitadores de diálogo. Se encontró que algunas de ellas cuentan con psicólogos o profesionales relacionados con las ciencias sociales, quienes conocen metodologías para acercarse y recabar información de los destinatarios. Es importante resaltar el caso de Fútbol Más, ya que es la organización que tiene mejor desarrollado el trabajo de los facilitadores, con la dupla de los profesionales en deporte y ciencias sociales, lo que permite entender al destinatario desde un punto de vista deportivo y conductual.

#### 4.1.1.4 Relaciones comunitarias

La evidencia empírica indica que la mayoría de organizaciones no cuenta con una estructura de temáticas que proponer o abordar durante el diálogo con los destinatarios, tampoco tienen establecida la frecuencia con la que deben dialogar, pero, cuando se produce este contacto y se logra el acercamiento con las personas, se suele tratar, principalmente, la problemática personal o familiar del individuo, y la filosofía y acciones del programa implementado. De igual manera, lo que buscan las organizaciones es generar confianza en sus destinatarios sociales, tan es así que en algunos casos se logran entablar relaciones de amistad. En otras palabras, la mayoría no tiene definida la periodicidad y los temas a tratar para sostener el diálogo con los destinatarios. Sin embargo, el análisis permite inferir que los elementos críticos para la construcción de relaciones son la constancia en la comunicación con la

comunidad sobre los objetivos y avances del programa, y la generación de confianza entre organización y personas.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, todas las organizaciones llevan a cabo esfuerzos por medir el impacto de sus acciones; sin embargo, no todas logran medir el aspecto social por diversos motivos, como la inexperiencia en el uso de la metodología, porque se encuentran en proceso de definición de indicadores sociales o por falta de tiempo y recursos. Asimismo, en su mayoría, las herramientas de diagnóstico que utilizan se limitan a entrevistas personales, *focus groups*, encuestas, llamadas telefónicas y observación, sin una frecuencia determinada. Del estudio se infiere que aún falta realizar esfuerzos por profesionalizar las metodologías y que no se usan herramientas adecuadas para medir impactos. Sin embargo, se pueden resaltar los esfuerzos realizados por organizaciones como Fundación Flama, que destina una parte importante de sus voluntarios para realizar seguimiento diario vía telefónica (durante el estado de emergencia) a cada uno de sus destinatarios, con la finalidad de conocer su situación actual e identificar nuevas necesidades para proponer soluciones.

#### 4.1.1.5 Fuentes de financiamiento

Se encontró una variedad de configuraciones en cuanto al uso de fuentes de financiamiento. Existen organizaciones que solo utilizan fuentes propias, otras solo externas y algunas mixtas (ver anexo 5).

Las fuentes de financiamiento externas comunes son los fondos concursables, el auspicio de empresas y marcas y donaciones, y la donación por venta de productos solidarios.

Cabe mencionar que, para acceder a fondos concursables, se requiere entre un año y un año y medio para participar y competir con decenas de organizaciones. Además, se solicita evidencia en cuanto al impacto social generado en este período, y, por lo general, los fondos tienen una brecha social por atender.

Para obtener auspicios de empresas y marcas, se debe tener en consideración que los fines de la organización estén alineados a los objetivos de los auspiciadores / patrocinadores. En la mayoría de casos, estas empresas pueden influir en el accionar de las organizaciones, decidiendo los lugares de intervención, las brechas sociales a cerrar y la cantidad de destinatarios sociales a atender, a cambio del soporte económico.

En cuanto a donaciones es importante considerar que esta estrategia suele funcionar en países como Estados Unidos, debido a que se tiene una cultura de donantes de dinero para causas sociales. En el Perú, esta práctica aún no está consolidada, pero no deja de ser una opción importante que se debería seguir difundiendo. Prueba de ello son las organizaciones que optaron por utilizar esta fuente y lograron ingresos de entre 5.7 % y 12 %.

Las donaciones por venta de producto solidario se realizan en cooperación con una empresa o marca que destina un porcentaje de ventas a una causa social, en este caso a un programa de deporte para el desarrollo. Esto dependerá de las relaciones que la organización pueda generar con las marcas para concretar las operaciones y el alineamiento que tengan ambas en cuanto a sus objetivos.

En ocasiones, durante una situación de pandemia como la del año 2020, se dificulta el acceso a estas fuentes de financiamiento externas, con lo cual peligra la estabilidad de los programas y la organización. La mayoría de las organizaciones está considerando incluir fuentes de financiamiento propias para evitar imprevistos.

Las fuentes de financiamiento propias comunes son las academias deportivas, la venta de *merchandising* y de productos, el servicio de consultorías en desarrollo social, las capacitaciones, las inscripciones a eventos organizados, el *fundraising* por campañas y la implementación de programas de deporte para el desarrollo para empresas (RSE).

Las academias deportivas pueden ser una fuente de financiamiento estable, pero los ingresos producidos dependerán, principalmente, del lugar donde se establezcan y de la disciplina deportiva que se elija enseñar, ya que algunas son más populares y atractivas que otras.

La venta de *merchandising* representa un porcentaje muy bajo en relación con las fuentes de financiamiento y está limitada con respecto al público y seguidores de la organización.

La venta de productos se refiere a cualquier tipo de producto que venda la organización para generar ingresos, como si se tratase de una empresa comercializadora. El ingreso dependerá de la gestión comercial de la organización.

El servicio de consultoría en desarrollo social se puede dar cuando la organización y representantes cuentan con la experiencia y reconocimiento necesarios para que empresas sensibles a aspectos sociales lo soliciten. Ello, además, puede generar una oportunidad para implementar el programa de DPD en algún espacio solicitado por el cliente (colegio, espacio público, localidad, etc). Este servicio puede significar un porcentaje atractivo en cuanto a financiamiento.

Algunas organizaciones han logrado generar ingresos por inscripciones a capacitaciones, si bien el porcentaje de los mismos es mínimo. Sin embargo, es una actividad muy utilizada en la coyuntura actual de estado de emergencia, ya que existe la facilidad de llevarlas a cabo de manera virtual y tener mayor alcance.

Otra fuente de financiamiento importante es la organización de eventos deportivos, la cual puede generar ingresos por inscripción y ser un motivo para la obtención de auspicios. Cabe señalar que el éxito de la afluencia de inscritos

y el pago para los eventos realizados dependerá de la popularidad del deporte ofrecido.

Además, se realizan campañas con objetivos sociales para aplicar el *fundraising*, con la finalidad de obtener recursos para cumplir la meta social planteada, a través de la colaboración del público en general.

Algunas organizaciones ofrecen la implementación de sus programas de deporte para el desarrollo en las áreas de RSE y marketing de diferentes empresas, que, por lo general, intervienen en comunidades muy sensibles. Esta es una opción que puede aportar un porcentaje considerable de ingresos e, incluso, puede sostener un programa por completo. Sin embargo, el programa estará sujeto a cambios en los objetivos de desarrollo social y otros aspectos que considere la empresa cliente; en esta situación, la experiencia en negociación y madurez del programa son clave.

La evidencia empírica muestra que las organizaciones que cuentan con ambas fuentes de financiamiento tendrían mayor posibilidad de lograr la sostenibilidad financiera y escalabilidad de la organización, al disminuir el riesgo de perder alguna de sus fuentes a través de la diversificación. Se puede mencionar a las siguientes organizaciones como líderes en la utilización de fuentes de financiamiento mixtas: Ligas Femeninas F7 (organización de eventos, academias y fondos concursables), Fundación Flama (*fundraising*, fondos concursables, donaciones, campañas y productos solidarios) y Alto Perú (academias, fondos concursables y consultorías en desarrollo social).

#### 4.1.1.6 Recursos clave

En el estudio se encontró que los recursos clave comunes de todas las organizaciones son el humano y el intelectual (*know how*).

El recurso humano es clave debido a que las personas son el principal medio de contacto y acción para con los destinatarios sociales. Todos comulgan en

que el perfil del recurso humano debe incluir empatía, vocación de servicio, pasión por el programa de deporte para el desarrollo y muchas veces tener el conocimiento técnico adecuado para transmitir los valores del programa. Además, el recurso humano administrativo o directivo se encarga de gestionar el modelo de negocio, así como de conseguir fuentes de financiamiento para solventar los costos de la organización. Sin embargo, los datos obtenidos en el estudio permiten inferir que la mayoría no cuenta con un sistema de transferencia de conocimiento, debido a que son organizaciones relativamente jóvenes y no alcanzan aún una etapa de madurez.

El *know how* es importante, ya que cada organización construye su propia metodología de trabajo en los programas de deporte para el desarrollo, así como sus propios currículos que le permiten implementarlos de manera ordenada. El contar con metodologías propias coadyuva al escalamiento y crecimiento del programa y la organización en más puntos de desarrollo.

Por otro lado, en el apartado 4.1.1.3 Canales, un recurso indispensable es el espacio para el desarrollo de los programas; sin embargo, la mayoría de organizaciones no cuenta con uno propio dedicado a este fin, sino que busca alianzas con la comunidad o instituciones públicas y privadas que brinden facilidades para desarrollar las actividades para los destinatarios sociales.

Se pudo inferir, a partir de las entrevistas realizadas, que algunas organizaciones, como Impactando Vidas y Flama, tenían facilidad para la obtención de auspicios y el acercamiento a empresas, debido a que sus fundadoras contaban con una potente red de contactos, que construyeron a través de sus propias experiencias o de emprendimientos previos (Mónica Liyau como ex deportista olímpica en tenis de mesa y Alejandra Rodríguez Larraín como CEO de Perú Runners).

#### 4.1.1.7 Actividades clave

Cada organización gestiona uno o varios programas de deporte para el desarrollo particular como la implementación de academias deportivas

inclusivas y gratuitas, la selección de talentos deportivos, la participación de deportistas en eventos, la capacitación de la comunidad, el otorgamiento de kits y material deportivo, y la realización de actividades itinerantes con una duración específica en la que se utiliza el deporte para inculcar valores. A través de estos programas, también se logra recuperar espacios comunitarios para la práctica deportiva, empoderar a la mujer a través del deporte, brindar oportunidades de acceso a la práctica deportiva (deportes populares y no populares) para personas vulnerables y con discapacidad, y cerrar brechas sociales.

Algunas organizaciones brindan capacitaciones estructuradas a la comunidad y destinatarios sociales en sus programas de deporte para el desarrollo, con la finalidad de formarlos para que en el futuro puedan incorporarse como *staff* (contratado o voluntario) especializado en implementar los programas DPD. En el largo plazo, se busca que ejecuten el programa sin necesidad de la presencia de la organización en la localidad.

No todas las organizaciones cuentan con un programa propio y activo de voluntariado. Se encontró que, en caso de no tener uno propio, suelen apalancarse con otras organizaciones, empresas, instituciones y comunidad, que están dispuestas o cuentan con algún programa de voluntariado para apoyar causas sociales. Además, se identificó que al menos tres organizaciones de las entrevistadas funcionan íntegramente con el trabajo de voluntarios, tanto en el plano operativo como administrativo, por ello dependen directamente del tiempo disponible de estas personas.

A partir de la evidencia empírica, se encontró que las organizaciones gestionaban actividades generales, como operaciones para implementar y desarrollar programas; recursos humanos para administrar al personal, los voluntarios y los aliados; la búsqueda de fuentes de financiamiento y, en algunos casos, las acciones de marketing para promocionar la organización. Asimismo, existían algunas actividades como la gestión contable y legal, que

por lo general era tercerizada o cubierta con apoyo de aliados, como sucedía en Fútbol Más.

#### 4.1.1.8 Alianzas clave

La mayoría de organizaciones cuentan con alianzas clave que aportan con asesoramiento técnico en temas deportivos, administrativos y de deporte para el desarrollo. El tener estas alianzas no solo contribuye con el ahorro en costos por asesorías, sino que brinda un respaldo técnico y genera la ampliación de la red de contactos con entidades que pueden aportar al escalamiento de los programas.

Algunas organizaciones se apoyan en alianzas clave que brindan recursos humanos que cubren diversas áreas en los programas, principalmente, como aporte operativo para la implementación de estos. También se encontró que pocas organizaciones prefieren trabajar solo con el recurso humano contratado, debido a que buscan perfiles específicos para las intervenciones y para no depender de la disponibilidad de voluntarios o terceros.

Se encontró que el único aporte del sector público como aliado clave para las organizaciones es el préstamo de espacios para el desarrollo de programas y su difusión. Además, los entrevistados percibían que el sector público no aportaba el valor suficiente para sus organizaciones. Sin embargo, para aquellos que optaban por los fondos concursables como fuente de financiamiento, era necesario tener un proyecto en alianza formal con el Estado.

La mayoría de organizaciones establece alianzas comunitarias para gestionar recursos humanos y espacios físicos, y organizar a los destinatarios sociales para el desarrollo de los programas. En algunos casos, la comunidad apoya en otras funciones que demanda la organización, con la finalidad de contribuir a la causa social.

La evidencia empírica muestra que la organización Bent but not Bbroken recibe capacitaciones en elaboración de propuestas para fondos concursables por parte de la Universidad de Tennessee; la Fundación Flama recibe asesoría sobre deporte inclusivo y empoderamiento de la mujer por parte de Global Sports Mentoring Program (GSMP); Olimpiadas Especiales Perú utiliza las instalaciones deportivas del IPD para el desarrollo de sus programas y los ambientes del Comité Olímpico Peruano como oficinas administrativas; Yo Soy sus Ojos mantiene alianzas con Cercil, el Ministerio de Cultura, la Asociación Nacional Paralímpica del Perú, Perú Runners, la Asociación Braille y el Colegio de Ciegos; finalmente, Fútbol Más y la Organización Juvenil Juega en Tu Barrio cuentan con alianzas con la comunidad para la organización de sus destinatarios sociales, administración de espacios y actividades en general.

#### 4.1.1.9 Estructura de costos

La mayor parte de las organizaciones se encuentra en equilibrio financiero, con lo cual ellas logran cubrir los costos mínimos necesarios para mantener operaciones. Por lo general, durante el primer año, la mayoría de organizaciones necesitó de capital propio de los fundadores y del trabajo *ad honorem* del personal para empezar el programa.

La mayoría considera que las alianzas clave impactan directamente en los costos de la organización, lo que genera ahorros considerables, por ejemplo, en alquiler de espacios administrativos y deportivos, material deportivo y recurso humano. Cabe resaltar el caso de Yo Soy sus Ojos, que cuenta con un modelo que trabaja íntegramente con voluntarios; es decir, no existe costo relacionado a personal administrativo u operativo.

El costo más representativo de las organizaciones fue el de recursos humanos, tanto operativo como administrativo, el cual fluctuó entre el 40 % y el 90 %, en función de la organización, de sus alianzas clave y del nivel de ingresos producido. Los otros costos suelen ser generados por las operaciones, logística,

gastos fijos, adquisición de material deportivo y actividades muy particulares de la organización, como viajes de deportistas. La mayoría de organizaciones no destinó presupuesto a marketing o era mínimo.

#### 4.1.1.10 Hallazgos generales

Por lo analizado, la mayoría de organizaciones persigue un fin social muy potente y en muchos casos han logrado una sostenibilidad social. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de fundadores cuenta con experiencia en gestión deportiva y algunos presentan perfiles profesionales, se puede observar que han descuidado la profesionalización de las organizaciones, lo que afecta las operaciones y el manejo de recursos, así como la obtención de ingresos. Esto suele suceder cuando no le dedican tiempo completo al desarrollo de la organización.

Las organizaciones realizan sus actividades en función de sus conocimientos y experiencias vividas en el ámbito del deporte para el desarrollo; sin embargo, no consideran, al menos de manera consciente, aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial e innovación social, áreas que pueden aportar enormemente al planteamiento de objetivos, metodologías de trabajo participativo con la comunidad y formulación y seguimiento de indicadores de impacto social.

Por último, dada la naturaleza de los programas, pese a cumplir con la generación de valor social, no se logra evidenciar que se genere valor compartido en la mayoría de organizaciones, ya que se está descuidando la generación de valor económico y ambiental.

## 4.2 Propuesta de elementos clave del modelo de negocio para las ODPD

A continuación, se detallan los elementos clave propuestos que debe contener el modelo de negocio para que las ODPD sean sostenibles y generen valor compartido. Estos elementos serán definidos siguiendo el orden lógico de los nueve bloques del *business model canvas*; además, se tendrán en cuenta los criterios y recomendaciones de los autores como parte del

aporte del estudio, y serán fundamentados en relación con los hallazgos y el marco teórico. Finalmente, se expondrá la propuesta del modelo de negocio basado en responsabilidad social empresarial e innovación social para la generación de valor compartido en las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo, la cual podrá ser aplicada por estas organizaciones.

#### 4.2.1 Segmentos comunitarios

Los segmentos comunitarios son los grupos de personas a los que las ODPD dirigen la propuesta de valor. Se propone que estos segmentos estén divididos en tres elementos estratégicos: destinatarios sociales directos, destinatarios sociales de soporte y clientes. A continuación, se presentan sus definiciones, criterios y recomendaciones:

Tabla 5: Elementos estratégicos de segmentos comunitarios

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Destinatario social directo	Definir el segmento de la comunidad que conformará a los destinatarios sociales que recibirán directamente la propuesta de valor.	-Definir el segmento considerando edad, sexo, condición de discapacidad, condición social (priorizando a las poblaciones vulnerables), además de las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas.
Destinatario social de soporte	Definir el segmento de la comunidad que conformará a los destinatarios sociales de soporte, es decir, el entorno inmediato del destinatario social directo que recibirá beneficios del programa DPD y que, a su vez, aportará en la creación de valor para los destinatarios sociales directos y la organización.	-Definir la relación que mantiene con el destinatario social directo (familiares, amigos, voluntarios). -Definir el perfil para los posibles roles que se asumirán. -Implementar mecanismos de transferencia de conocimientos.
Clientes	Definir los segmentos fuera de la comunidad que aportarán a la generación de ingresos a través de las fuentes de financiamiento propias.	-Considerar el nivel socioeconómico, ubicación y necesidades.

Elaboración propia

Para un modelo de negocio, las organizaciones deben seleccionar los segmentos a los que se van a dirigir, y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta (Osterwalder & Pigneur, 2010). Asimismo, la evidencia empírica contenida en los hallazgos del presente estudio muestra que la mayoría de organizaciones se dirige solo al destinatario social directo, que en ocasiones llaman beneficiario, al ser el receptor directo del

programa de deporte para el desarrollo; sin embargo, no tienen identificados a otros *stakeholders* de la comunidad que también reciben beneficios indirectos por parte del programa y que también contribuyen con su desarrollo, como lo son los padres y familiares del destinatario social directo, los líderes comunales o los voluntarios. Para Rey de Marulanda y Tancredi, la diferencia entre asistencialismo e innovación social radica en que el primero busca implementar o imponer un programa social, mientras que la segunda funciona de manera horizontal, ya que considera la participación activa y colaborativa de los involucrados para llevar a cabo soluciones coconstruidas (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010). Por tales motivos, se ha considerado agregar a los destinatarios sociales de soporte dentro del segmento comunitario.

Por otro lado, a pesar de que los modelos de negocio de algunos entrevistados incluyen el desarrollo de actividades comerciales (academias deportivas, venta de productos, servicios de consultoría, organización de eventos) que generan ingresos propios, no reconocen a estos clientes como un segmento distinto e identificado cuyas necesidades también deben satisfacer. Además, para Vives, la RSE incluye casos en los que se crea valor económico que, eventualmente, se puede convertir en valor social compartido (Vives, 2012). Por ello, esta propuesta considera a los clientes como el tercer elemento del bloque estratégico, que contribuirán a la generación de valor económico, lo que permitirá lograr la sostenibilidad económica y, posteriormente, la sostenibilidad social.

Una vez que se han determinado las características de cada uno de los segmentos comunitarios, se puede diseñar un modelo de negocio con un entendimiento pleno de las necesidades específicas del público objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como el conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades del destinatario social directo, y que requieren la coparticipación de otros segmentos comunitarios para generar valor compartido. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones.

Tabla 6: Elementos estratégicos de propuesta de valor

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Necesidades y brechas sociales	Detectar las necesidades y brechas sociales que presenta el destinatario social directo.	-Responder de manera creativa e innovadora a una necesidad o problema de una comunidad o segmento comunitario.
Alineación a Objetivos de Desarrollo Sostenible	Elegir los ODS como marco para el programa de deporte para el desarrollo que se implementará.	-Relacionar las necesidades y brechas sociales detectadas con los ODS elegidos.
Gestión del programa de deporte para el desarrollo	Diseñar, implementar y medir el programa de deporte para el desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir filosofía de la organización.</li> <li>-Definir objetivos.</li> <li>-Diseñar el modelo operativo del programa que debe considerar la participación de destinatarios sociales de soporte para el diseño e implementación del programa.</li> <li>-Implementar mecanismos de transferencia de conocimientos.</li> <li>-Definir los indicadores (deportivos y sociales) y mecanismos de medición.</li> <li>-Considerar para la organización en general los criterios de empresa responsable, ética, justa, eficiente y transparente, tanto en sus operaciones como en la gestión de sus recursos, actividades y aliados.</li> <li>-Concientizar a los segmentos comunitarios sobre el programa que se desarrollará para que sea aceptado legítimamente como un mecanismo para el cierre de brechas.</li> </ul>

Elaboración propia

Para Osterwalder y Pigneur, las propuestas de valor son un conjunto de beneficios y soluciones que se entregan a un segmento de mercado determinado a través de productos y servicios. Al respecto, la propuesta de valor está compuesta por un conjunto de beneficios que la organización ofrece a su público objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este estudio está enfocado en organizaciones que implementan programas de deporte para el desarrollo, lo cual es considerado como uno de los elementos estratégicos de la propuesta de valor, ya que se trata del servicio a entregar a los segmentos comunitarios.

El estudio propone que estos programas de deporte para el desarrollo deben ser diseñados a partir de la detección de necesidades de los segmentos comunitarios, así como de las brechas sociales que deseen cerrar. Por su naturaleza, los programas de deporte para el desarrollo se enfocan en apoyar a comunidades desfavorecidas a través

del deporte, en áreas como salud, educación, inclusión social, equidad de género y desarrollo socioeconómico (Levermore & Beacom, 2009).

Luego de detectar las necesidades y brechas sociales que se desean cubrir, se recomienda alinearlas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales consisten en un marco técnico con objetivos globales para beneficiar a la población mundial hacia el 2030. Según Kidd, el deporte para el desarrollo es utilizado para ayudar a cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas, de los cuales derivan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Kidd, 2011). Por tanto, se ha considerado que la detección de necesidades y brechas sociales, así como la elección de los ODS como marco para el programa DPD, son elementos estratégicos vitales para el modelo de negocio de este tipo de organizaciones.

Una vez que se conocen los objetivos del programa de deporte para el desarrollo, se debe detallar el modelo operativo que será particular para cada organización, según los hallazgos. A su vez, es importante resaltar lo dicho por Rey de Marulanda y Tancredi respecto a la diferencia entre asistencialismo (imponer un programa social) y la innovación social, que considera la participación activa y colaborativa de los involucrados para llevar a cabo soluciones coconstruidas (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010). En tal sentido, el programa de deporte para el desarrollo debe considerar la participación de los destinatarios sociales de soporte para el diseño e implementación del mismo.

Además, se propone considerar que los programas de deporte para el desarrollo promueven la transferencia de conocimiento hacia la comunidad, con el fin de replicarlos y escalarlos a través de la cocreación e implementación de soluciones con la participación activa de la comunidad (Monge & Allamand, 2016). Para ello, es indispensable que la comunidad aprenda el *know how* del programa, para que, en un futuro, no dependa de la asistencia de la organización y se genere una sostenibilidad social en su beneficio.

Por otro lado, si bien los hallazgos revelan que la mayoría de organizaciones no mide el impacto social y deportivo de los programas de deporte para el desarrollo, es clave considerar indicadores en estos aspectos para luego gestionar dichos programas a partir de los resultados obtenidos, lo cual proporcionará información relevante para promocionar a la organización.

Asimismo, se toma como referencia el trabajo de Fundación Flama, Fútbol Más y Juega en tu Barrio con respecto a la concientización previa a la comunidad. Estas ODPD, antes de implementar un programa, buscan la interacción con los líderes comunitarios con la finalidad de explicarles los beneficios y la forma de operar, para que, de esta manera, transmitan los lineamientos a los demás miembros de la comunidad, los discutan y decidan si aceptan o no a la organización. Esto es clave, debido a que, si el programa es impuesto sin una consulta previa, puede que no sea tomado con seriedad o incluso sea rechazado colectivamente.

Una vez definida la propuesta de valor, se analizará la forma en que se entregará y comunicará, tanto a los segmentos comunitarios como al público en general.

#### 4.2.3 Canales

Los canales se definen como los medios a través de los que las organizaciones entregan y comunican la propuesta de valor a los segmentos comunitarios. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones:

Tabla 7: Elementos estratégicos de canales

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basado en RSE e IS
Espacio físico	Definir los espacios físicos en los que se puede implementar el programa DPD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptable al modelo operativo del programa y a las necesidades y características culturales y físicas de los segmentos comunitarios.</li> <li>-Cercano al destinatario social directo.</li> <li>-Preferentemente que no implique costos de alquiler o mantenimiento para la organización.</li> <li>- Garantizar los protocolos de seguridad y salud del espacio físico.</li> <li>-Es reconocido legítimamente por la comunidad como el área de trabajo</li> </ul>

		destinada al programa de deporte para el desarrollo.
Comunicación	Definir los canales de comunicación más accesibles y de doble vía, es decir, de la organización al usuario y del usuario a la organización, para cada segmento comunitario.	<p>Para destinatario social directo y de soporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores, uno preferentemente formado en ciencias sociales y uno con experiencia deportiva.</li> <li>-Whatsapp y teléfono.</li> <li>-Reuniones presenciales.</li> <li>-Lenguaje adaptado a la cultura de la comunidad.</li> </ul> <p>Para clientes y público en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Medios digitales.</li> <li>-Prensa.</li> </ul>

Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos encontrados, es necesario que las organizaciones que implementan programas de deporte como herramienta de desarrollo social definan los espacios físicos como elemento estratégico para ejecutar sus programas. Dichos espacios se deben adaptar al modelo operativo y propuesta de valor; tal es el caso de Alto Perú, que, en su modelo operativo, busca recuperar espacios públicos como parques y losas deportivas, adaptándolos para la práctica de los deportes que ofrecen en sus programas; así como a las características culturales y físicas de los segmentos comunitarios. Se recomienda que los espacios estén ubicados en zonas cercanas al destinatario social directo para facilitar su acceso, y gestionar su utilización a través de alianzas clave (instituciones públicas, privadas y espacios comunales), para no ocasionar costos a la organización. Asimismo, se deben garantizar los protocolos de seguridad y salud en el espacio físico, así como las gestiones para que sea reconocido legítimamente por la comunidad como el área de trabajo para el desarrollo del programa.

Asimismo, Sanders encontró, en diversas investigaciones, que la conducción del deporte hacia los resultados de desarrollo esperados está influenciada por varios factores, dentro de los cuales se encuentran el material y el contexto cultural en los que ocurre la participación y las relaciones sociales que surgen a través de la participación deportiva (Sanders, 2016). Cabe mencionar que la práctica deportiva, dada su naturaleza que implica el uso del cuerpo, requiere ser realizada en espacios físicos en

los que las personas se encuentren, para participar en las actividades y experiencias propuestas por la organización.

Según Osterwalder y Pigneur, al entregar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los segmentos del modo adecuado, tanto en la entrega de productos y servicios como en el aspecto comunicacional. Por ello, este tipo de organizaciones debe definir los canales de comunicación, para ser más accesibles a cada segmento comunitario (Osterwalder & Pigneur, 2010). A continuación, se presentarán los criterios planteados para este elemento estratégico.

Para el destinatario social directo y de soporte, se recomienda, según la naturaleza de los programas DPD y los hallazgos, emplear facilitadores (personas que se encargan de mantener contacto con la comunidad), y que uno de ellos sea formado preferentemente en ciencias sociales, para entender y recolectar data de mayor calidad de estos segmentos comunitarios, mientras que otro tenga experiencia en deportes (puede ser el mismo personal técnico deportivo que imparta los programas de DPD), con la finalidad de recolectar y analizar los *inputs* de la dinámica deportiva. Adicionalmente, se recomienda el uso de WhatsApp y llamadas telefónicas como medio de comunicación directa y constante, así como entrevistas personales, ya que son los medios de mayor accesibilidad, independientemente de su condición social. A estos facilitadores y medios se les debe añadir el uso de un lenguaje que se adapte a la cultura de la comunidad, para generar mayor confianza. Esto es sustentado por Sanders, quien expone que, para que se logren los resultados desarrollo esperado, influyen varios factores, como la orientación y las acciones de los pares, padres, entrenadores y administradore; las características sociales de los participantes; el contexto cultural en que ocurre la participación, y las relaciones sociales que surgen a través de la participación deportiva (Sanders, 2016).

Por otro lado, para el segmento comunitario conformado por los clientes y el público en general, se recomienda la utilización de medios digitales (webs y redes sociales) y la gestión de la prensa independiente como principales herramientas para comunicar

los resultados y acciones realizadas por la organización. Esta recomendación se da a partir de la evidencia encontrada en el estudio, de que la mayoría de las organizaciones no invierte en marketing y comunicaciones, lo cual podría restar valor ante la opinión pública y los aliados clave. Para Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho y Lima Faria, “la promoción evoca la forma como la empresa piensa y actúa, transmitiendo de cierta manera sus valores y sus relaciones a la sociedad. La comunicación consiste en mucho más que el proceso de llamar la atención hacia los productos en venta, ella brinda la imagen empresarial y da margen para la concepción de una identidad empresarial y ética del negocio” (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Lima Faria, 2012).

Una vez definidos los canales, se analizará cómo se relaciona la organización con los segmentos comunitarios.

#### 4.2.4 Relaciones comunitarias

En este punto, se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una organización con determinados segmentos comunitarios. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones.

Tabla 8: Elemento estratégico de relaciones con la comunidad

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Plan de relaciones	<p>Definir y planificar los temas a abordar con los destinatarios sociales, la frecuencia establecida, el uso de herramientas de diagnóstico que permitan la recolección de información para un posterior análisis, con el fin de estandarizar la data y facilitar la medición del impacto social que genera la organización en la comunidad.</p> <p>Definir estrategias para la prevención de conflictos y lograr la legitimidad del accionar de la organización en la comunidad.</p> <p>Definir estrategias de coparticipación de los destinatarios sociales de soporte en la implementación de la propuesta de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se recomienda utilizar un lenguaje inclusivo y culturalmente adaptado a los códigos de comunicación de los segmentos comunitarios.</li> <li>-Mantener comunicación semanal con los segmentos comunitarios.</li> <li>-Alinear los indicadores de impacto social a los ODS.</li> <li>- Plantear como objetivo que la organización sea percibida como generadora de valor económico, social y ambiental por parte los segmentos comunitarios.</li> </ul>

Elaboración propia

Para Monge y Allamand, la innovación social supone una inversión eficiente de los recursos en las comunidades que interesan a las empresas, toda vez que los problemas se identifican en conjunto con todos los actores involucrados y las soluciones se cocrean e implementan, incluyendo la participación activa de la comunidad (Monge & Allamand, 2016). Esto último permitirá que el proyecto pueda replicarse y escalarse.

Asimismo, la Comisión Europea del 2011 afirma que, para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto por los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica a fin de i) maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios / accionistas y demás partes interesadas, y la sociedad en sentido amplio; y ii) identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (Comisión Europea, 2011).

Por consiguiente, y de acuerdo con los hallazgos, principalmente de la experiencia exitosa del modelo de Alto Perú, se evidencia la importancia de establecer una relación estrecha y constante con la comunidad, en la que se intercambien ideas, se acepten propuestas de mejora de parte de estos segmentos y se busque el consenso, que permita una relación “ganar-ganar”, de tal manera que los segmentos comunitarios perciban a la organización como generadora de valor económico, social y ambiental. De esta manera, se propone como elemento clave el diseño del plan de relaciones, que contiene los temas que se tratarán con la comunidad y la frecuencia establecida, y que utiliza herramientas de diagnóstico que permiten la recolección de información para un posterior análisis, con el fin de estandarizar la data y facilitar la medición del impacto social que genera la organización en la comunidad.

Una vez definido el elemento clave de las relaciones comunitarias, se analizará la forma en que la organización genera ingresos.

#### 4.2.5 Fuentes de financiamiento

Se describen las diferentes formas en que las ODPD consiguen financiamiento (propio o externo) para cubrir sus actividades y lograr la sostenibilidad financiera.

Tabla 9: Elementos estratégicos de fuentes de financiamiento

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Planificación financiera	Proyectar los ingresos a partir del planteamiento de la estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar costos de la organización y costos del programa.</li> <li>-Proyectar los ingresos para solventar la organización y el programa.</li> </ul>
Diversificación de fuentes de financiamiento	Ampliar el portafolio de fuentes de financiamiento externas y propias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mapear todas las fuentes de financiamiento posibles, tanto externas como propias.</li> <li>-Implementar las más viables y de fácil acceso de acuerdo con la capacidad de la organización, estableciendo estrategias realistas que permitan evitar su dependencia y vulnerabilidad financiera.</li> <li>-Verificar la proveniencia de las fuentes de financiamiento. Se debe de tener en cuenta que estas deben ser éticas, social y ambientalmente responsables, en otras palabras, provenir de fondos lícitos y que no estén relacionados con organizaciones envueltas en corrupción, contaminación ambiental, explotación infantil, entre otros.</li> <li>-Crear y fortalecer relaciones a largo plazo con nuevos actores y potenciales donantes.</li> <li>-Ver anexo 5: fuentes de financiamiento.</li> </ul>
Establecer lineamientos financieros	Establecer lineamientos y políticas sobre la utilización eficiente de los recursos económicos para lograr una administración adecuada de lo recaudado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se recomienda conseguir el financiamiento suficiente antes de implementar un programa.</li> <li>-Si no se cuenta con financiamiento suficiente, reducir la estructura de costos u obtener recursos de aliados clave para el corto plazo o piloto del programa.</li> <li>-Designar a una persona o área encargada de la gestión de las fuentes de financiamiento.</li> </ul>

Elaboración propia

León afirma que la estabilidad financiera de una organización es su capacidad de obtener ingresos en respuesta a una demanda, a fin de mantener sus procesos productivos en una tasa constante o creciente, para obtener excedentes. La estabilidad

financiera puede alcanzarse en términos de un proyecto, un programa o una organización (León, 2001).

Asimismo, León establece cuatro pilares fundamentales para lograr la estabilidad financiera: i) planificación financiera y estratégica, ii) diversificación de fuentes de ingreso, iii) buen sistema de administración y finanzas y iv) generación de ingresos propios (León, 2001).

Sobre la base de los pilares mencionados en los párrafos anteriores y de la evidencia empírica encontrada, resaltando los casos de Ligas Femeninas F7, Fundación Flama y Alto Perú, que utilizan fuentes de financiamiento propias y externas, se establecen los siguientes elementos estratégicos para lograr la sostenibilidad financiera:

- a) Planificación financiera: se determina la estructura de costos (este punto se detallará en el bloque de gestión de costos) de la organización y de los programas de deporte para el desarrollo, así como la proyección de los ingresos mínimos necesarios para cubrir estas estructuras y la generación de un excedente que permita afrontar situaciones adversas ante una coyuntura económica, política, social o sanitaria desfavorable, o escalar las operaciones de la organización.
- b) Diversificación de fuentes de financiamiento: es indispensable diversificar, implementar y ampliar el portafolio de fuentes de financiamiento externas y propias (ver anexo 5). Se debe tener en cuenta el origen de los fondos, estos deben ser lícitos y provenir de organizaciones éticas. Las fuentes de financiamiento externas suelen ser muy atractivas, tanto a nivel económico como por las relaciones interinstitucionales que traen consigo, relevantes para el desarrollo de los programas, pero dependen de terceros, están sujetas a condiciones particulares y en algunos casos son concursables, es decir, que la obtención de financiamiento depende de evaluaciones y competencias con otros participantes. Las fuentes propias, en cambio, no tienen restricción de uso para las organizaciones; además, no dependen de la disposición de terceros, sino solo de la capacidad de la organización para generarlas, lo cual puede ser menos

atractivo en el corto plazo. Sin embargo, es indispensable contar con ambas fuentes de financiamiento para aumentar las posibilidades de alcanzar la sostenibilidad financiera y evitar la dependencia y la vulnerabilidad de la organización. Es por ello que esta debe implementar las fuentes de financiamiento más viables y de fácil acceso según su capacidad, y establecer estrategias realistas que permitan evitar su dependencia y vulnerabilidad financiera.

- c) Establecer lineamientos financieros: la organización debe establecer lineamientos sobre la utilización de los recursos económicos para lograr una administración adecuada de lo recaudado. Se deben incluir tres lineamientos indispensables: i) conseguir el financiamiento suficiente antes de implementar un programa de deporte para el desarrollo; ii) si no se obtiene el financiamiento suficiente, se debe reducir la estructura de costos del programa o analizar posibles apalancamientos con aliados clave, solo en el corto plazo o para la implementación de un piloto del programa; iii) designar a una persona o área la gestión de las fuentes de financiamiento, desde su generación hasta su administración.

Según la guía de trabajo *Sustentabilidad financiera*, de la organización Sumá Fraternidad, la solidez de una organización se encuentra en su capacidad de depender de una combinación adecuada de distintas fuentes de financiamiento. Si la organización decidió basar buena parte de su economía en pocos financiadores y pierde a uno de ellos, tiene un alto nivel de dependencia y corre el riesgo de que las circunstancias cambien, lo cual podría determinar una reducción brusca de sus actividades (Sumá Fraternidad, 2016).

Una vez definidas las fuentes de financiamiento, se analizarán los recursos clave que deben tener las organizaciones.

#### 4.2.6 Recursos clave

Se describen los recursos más importantes para que funcione el modelo de negocio. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones.

Tabla 10: Elementos estratégicos de los recursos clave

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Recursos humanos	Establecer la configuración mínima de personal propio para las áreas administrativa, social y deportiva de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con personal propio contratado.</li> <li>-Al menos un trabajador administrativo debe contar con estudios en negocios o afines.</li> <li>-Al menos un trabajador social debe contar con estudios en ciencias sociales.</li> <li>-Al menos un trabajador deportivo debe contar con experiencia en deporte para el desarrollo.</li> </ul>
Recursos intelectuales	Documentar la metodología propia del programa ( <i>know how</i> ) y los procesos que este involucra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar los currículos del programa.</li> <li>-Elaborar el mapeo de procesos del programa.</li> <li>-Elaborar los indicadores sociales.</li> <li>-Implementar un modelo de sistematización del aprendizaje.</li> </ul>
Recursos físicos	Adquirir, conseguir, reciclar o adaptar material deportivo mínimo para el desarrollo del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El material deportivo dependerá del programa y deporte que se implementarán.</li> </ul>
Capital propio	Determinar el capital propio que aportarán los fundadores para el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verificar la proveniencia del capital propio. Se debe de tener en cuenta que este debe ser ética, social y ambientalmente responsable, en otras palabras, provenir de fondos lícitos y que no estén relacionados con corrupción, contaminación ambiental, explotación infantil entre otros.</li> </ul>
Tiempo	Determinar las horas de voluntariado necesarias para el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respetar horarios y acuerdos con los voluntarios.</li> <li>-Establecer jornadas éticamente responsables.</li> <li>-Exigir tareas justas para los voluntarios.</li> </ul>
Networking	Determinar la red de contactos que pueden aportar a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se recomienda identificar y analizar las fortalezas y debilidades de las redes de contactos con las que cuentan los fundadores de la organización.</li> </ul>

Elaboración propia

Osterwalder expone que todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur,

2010). Cada modelo requiere recursos clave diferentes. Según los hallazgos, se han detectado los tipos de recursos o elementos clave que debería tener el modelo de negocio para las ODPD, los cuales se detallan a continuación.

Las organizaciones deben definir una configuración mínima indispensable de recurso humano contratado para operar el modelo. Según la evidencia empírica, este es el recurso propio más importante, debido a que posee el *know how*, además de la capacidad de gestión para la obtención de otro tipo de recursos y para el manejo de actividades clave. Se recomienda que por lo menos se cuente con un trabajador administrativo con estudios en negocios; uno social, con estudios en ciencias sociales, para desarrollar el programa y actuar como facilitador, y uno deportivo, con experiencia en deportes para el desarrollo, para implementar el programa y hacer las veces de facilitador. En el estudio, se puede observar que muchas de las organizaciones entrevistadas se apoyan en recurso humano voluntario o de instituciones aliadas, lo cual no es recomendable a mediano o largo plazo, pues depender de su disponibilidad, recursos y costos de oportunidad no es sostenible en el tiempo y puede afectar a las operaciones de la organización.

A su vez, a raíz de las evidencias del estudio, se identificó que el *know how*, las metodologías propias de la implementación de los programas de DPD y la cultura organizacional son clave, puesto que son el recurso diferenciador de cada organización. Se recomienda documentar los currículos, mapear los procesos y elaborar los indicadores sociales de la organización, de tal manera que el conocimiento pueda ser compartido por el personal y posteriormente transferido a la comunidad y a los nuevos trabajadores, así como lo hacen, principalmente, Fútbol Más y Juega en tu Barrio, con currículos a largo plazo; Fundación Flama, con innovación y documentación en currículos, y Ligas Femeninas F7, que innova en su metodología de trabajo.

Reiterando lo mencionado por Sanders, se encontró, en diversas investigaciones, que la conducción del deporte hacia los resultados de desarrollo esperados está influenciada por varios factores, dentro de los cuales se encuentran el material y el

contexto cultural en los que ocurre la participación, así como las relaciones sociales que surgen a través de la participación deportiva. Además, es indispensable el uso de material deportivo para el desarrollo de los programas. Dicho material no requiere ser nuevo u homologado, pues es posible adaptar el que ofrece el contexto en el que se desarrolla el programa y la comunidad (Sanders, 2016). Cabe mencionar la experiencia de Alto Perú y la utilización del mar, como un recurso natural, para el desarrollo de sus programas.

La evidencia empírica muestra que el capital propio de los fundadores es un recurso clave, principalmente al inicio del proyecto, con el cual se impulsan las primeras inversiones y operaciones. Asimismo, el tiempo de voluntariado, ya sea de los fundadores o voluntarios, es importante, pues suple al recurso humano no contratado por falta de financiamiento; sin embargo, se debe considerar el respeto a las jornadas de trabajo y las exigencias de tareas justas.

Como se mencionará en los siguientes bloques, las alianzas estratégicas son consideradas un recurso clave para el funcionamiento del modelo de negocio. Por tal motivo, es indispensable que cada organización identifique y analice las fortalezas y debilidades de las redes de contactos de sus fundadores y personal. Esto permitirá proponer alianzas y objetivos específicos para la obtención de nuevos recursos y aportes.

Asimismo, se debe tomar en consideración el análisis del *networking* de los miembros de cada ODPD, ya que se puede utilizar como fuente de ventaja competitiva para la obtención de otros recursos y nuevas alianzas, como en los casos representativos de Impactando Vidas (cuya fundadora fue deportista olímpica) y Fundación Flama (cuya fundadora es CEO de Perú Runners).

Una vez definidos los elementos estratégicos de los recursos clave, se analizarán las actividades que debe realizar cada organización para generar valor.

#### 4.2.7 Actividades clave

Se describen las actividades más importantes que permiten que el modelo de negocio funcione. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones.

Tabla 11: Elementos estratégicos de actividades clave

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Gestión de las operaciones	Implementar y ejecutar el programa de deporte para el desarrollo con procesos eficientes, sostenibles y ambiental, social y económicamente responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guardar consistencia con la propuesta de valor.</li> <li>-Medir los resultados.</li> <li>-Aplicar el principio de innovación social, referente a la coparticipación de los destinatarios sociales de soporte, para lograr la generación de valor compartido mediante la implementación del programa.</li> </ul>
Gestión de personas	Gestionar las actividades principales de recursos humanos: selección, contratación, capacitación (interna y externa), transferencia de conocimiento, cultura organizacional, <i>networking</i> y programa de voluntariado propio, respetando códigos de ética, jornadas laborales y remuneraciones justas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guardar consistencia con la propuesta de valor.</li> <li>-Guardar consistencia con los lineamientos de relaciones comunitarias.</li> <li>-Guardar consistencia con los lineamientos de los recursos clave.</li> <li>-Crear un programa propio de voluntariado como soporte para las actividades, realizando un trato justo con los voluntarios.</li> <li>-Respetar la equidad de oportunidades entre hombres y mujeres en la oferta de puestos laborales.</li> <li>-Establecer remuneraciones justas.</li> <li>-Crear condiciones laborales dignas y seguras para los colaboradores y voluntarios.</li> </ul>
Gestión financiera	Gestionar las fuentes de financiamiento y los costos, bajo criterios de ética, eficiencia y sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Búsqueda constante de fuentes de financiamiento, en consistencia con lo propuesto en el bloque de “Fuentes de financiamiento”.</li> <li>-Contar con personal dedicado a esta actividad.</li> <li>-Establecer los lineamientos financieros y de rendición de cuentas.</li> <li>-Administrar los recursos económicos guardando transparencia en los reportes.</li> <li>-Gestionar las fuentes de financiamiento considerando principios éticos.</li> <li>-Reducir costos tomando en consideración el pago justo a los trabajadores y proveedores.</li> <li>-Gestionar responsablemente los costos, considerando criterios de eficiencia y transparencia.</li> </ul>

Gestión de marketing	Gestionar la comunicación y marketing responsables de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difundir la filosofía, personalidad y cultura de la organización.</li> <li>-Considerar los valores y preocupaciones de los consumidores con el fin de legitimar ideológicamente la gestión social de la organización.</li> <li>-No involucrarse en prácticas confusas, engañosas, fraudulentas o injustas, incluida la omisión de información esencial (ISO 26000).</li> <li>-Compartir información pertinente, fácilmente accesible y comparable, para permitir una decisión fundamentada por parte del consumidor o usuario (ISO 26000).</li> <li>-Dar a conocer abiertamente los términos y condiciones de los servicios y del programa DPD (ISO 26000).</li> <li>-No utilizar materiales de comunicación que perpetúen estereotipos de género, religión, raza, discapacidad o relaciones personales (ISO 26000).</li> <li>-Considerar los intereses de los grupos vulnerables (ISO 26000).</li> </ul>
----------------------	---	---

Elaboración propia

Según Osterwalder y Pigneur, en los modelos de negocio, hay un conjunto de actividades clave indispensables para desarrollar y entregar beneficios a través de bienes y servicios, ingresar a los segmentos de mercado, formar relaciones con los usuarios y generar ingresos. Estas actividades son diferentes para cada organización (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esto se puede contrastar con los hallazgos del estudio realizado, según los cuales, cada organización ejecutaba diversas actividades clave, según su modelo de negocio.

De acuerdo con la evidencia empírica, la naturaleza de las organizaciones que implementan programas de deporte para el desarrollo amerita la propuesta de los siguientes elementos estratégicos:

- a) **Gestión de las operaciones:** se refiere a la implementación, ejecución y todas las implicancias operativas del programa de deporte para el desarrollo, que debe llevar a cabo procesos eficientes, sostenibles y ambiental, social y económicamente responsables, tomando como marco los lineamientos descritos en la propuesta de valor, con énfasis en la cooperación de los destinatarios sociales de soporte.

- b) **Gestión de personas:** es el conjunto de actividades que se realizan en relación con el manejo del personal, destinatarios sociales y voluntarios. Contempla la selección y contratación de colaboradores, la capacitación de trabajadores, voluntarios y destinatarios sociales, la gestión de la transferencia de conocimiento y cultura organizacional, la gestión de la red de contactos de aliados que aportan a la organización y el manejo de un programa de voluntariado propio. Estas actividades deben seguir los lineamientos de la propuesta de valor, las relaciones comunitarias y los recursos clave. De esta manera, no solo se generará valor social, sino también valor económico para la organización y sus *stakeholders*. Asimismo, las organizaciones deberán respetar códigos de ética, jornadas laborales y remuneraciones justas, creando condiciones laborales dignas, seguras y equitativas para los colaboradores y voluntarios.
  
- c) **Gestión financiera:** es la gestión de las fuentes de financiamiento externas y propias, que incluye su búsqueda, implementación, administración y los aspectos comprendidos en los lineamientos del bloque de fuentes de financiamiento. Este elemento estratégico es de vital importancia, porque permite generar una sostenibilidad financiera a largo plazo. Asimismo, esta actividad también administra los costos de la organización, lo cual implica la elaboración de la estructura de costos, las estrategias de reducción y su gestión. Tanto las actividades de financiamiento como las de costos deberán contemplar lineamientos y políticas con criterios éticos, eficientes y responsables. Esto se verá reflejado en las siguientes acciones: verificar que el origen de los fondos sea lícito y provenga de organizaciones éticas, reducir costos considerando el pago justo a los colaboradores y proveedores, y rendir cuentas sobre el uso de recursos de manera clara, oportuna y transparente.
  
- d) **Gestión de marketing:** esta actividad busca manejar la comunicación y el marketing de la organización hacia los segmentos comunitarios, mediante un enfoque responsable. Se encarga de comunicar la filosofía, personalidad y

cultura de la organización, y transmite mensajes reales acerca de los atributos de los programas de deporte para el desarrollo, así como de los productos y servicios que ofrecen a los clientes, para la generación de fuentes de financiamiento propias. Además, facilita la creación y el acceso a canales de comunicación, para mantener un diálogo continuo y transparente entre los segmentos comunitarios y la organización, con la intención de educar y concientizar acerca de la identidad de esta.

Todos estos elementos estratégicos se relacionan de manera sinérgica para generar valor compartido en la organización. Este último concepto, de acuerdo con Porter y Kramer, puede ser definido como “las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades” (Porter & Kramer, 2011).

Asimismo, al redefinir la cadena de valor tradicional, con un enfoque en responsabilidad social empresarial e innovación social, se genera sostenibilidad a largo plazo, así como una reputación de transparencia y responsabilidad de la organización con sus segmentos comunitarios y *stakeholders*, y se logra la fidelización de los destinatarios sociales, el aumento de clientes y el fortalecimiento de alianzas clave que impactan directamente en el aspecto económico y social de la organización. De esta manera, se puede afirmar que los cuatro elementos estratégicos propuestos generan un impacto social, ambiental y económico.

Una vez definidos los elementos estratégicos de las actividades clave, se analizarán las alianzas clave que debe realizar cada organización para generar valor.

#### 4.2.8 Alianzas clave

Se describen los aliados y proveedores que aportan al desarrollo de las actividades y al modelo de negocio. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones.

Tabla 12: Elementos estratégicos de alianzas clave

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Alianzas con sector público	Instituciones públicas aliadas de la organización, que pueden aportar con espacios físicos, difusión, recurso humano y asesoramiento técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximidad y conocimiento de los segmentos comunitarios.</li> <li>-Espacios físicos que puedan emplearse para realización de actividades conjuntas.</li> <li>-Plataformas y medios para la difusión de las actividades conjuntas.</li> <li>-Capacidad y <i>know how</i> para brindar asesoramiento técnico.</li> <li>-Evaluar que existan objetivos sociales comunes para el cierre de brechas en la población.</li> <li>-Recurso humano disponible para actuar como voluntario.</li> <li>-Verificar los antecedentes de los funcionarios e instituciones públicas involucradas, teniendo en cuenta que estas deben ser éticas, social y ambientalmente responsables, en otras palabras, no deben estar relacionados con corrupción, contaminación ambiental, abuso de autoridad, negocios ilícitos, entre otros.</li> </ul>
Alianzas con organizaciones privadas	Organizaciones privadas aliadas con objetivos y valores comunes, que pueden aportar con espacios físicos, difusión, asesoramiento técnico, recurso físico, humano, tecnológico y económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximidad y conocimiento de los segmentos comunitarios.</li> <li>-Espacios físicos que puedan emplearse para realización de actividades conjuntas.</li> <li>-Plataformas y medios para la difusión de las actividades conjuntas.</li> <li>-Capacidad y <i>know how</i> para brindar asesoramiento técnico.</li> <li>-Evaluar que existan objetivos sociales comunes para el cierre de brechas en la población.</li> <li>-Recurso humano disponible para actuar como voluntario.</li> <li>-Verificar los antecedentes de las organizaciones privadas involucradas, teniendo en cuenta que estas deben ser éticas, social y ambientalmente responsables, en otras palabras, no deben estar relacionados con corrupción, contaminación ambiental, abuso de autoridad, negocios ilícitos, entre otros.</li> </ul>

Alianzas comunitarias	Involucra a los destinatarios sociales de soporte y otros miembros u organizaciones de la comunidad que pueden aportar a las operaciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción de liderazgos locales diversos.</li> <li>-Evaluar que existan objetivos sociales comunes para el cierre de brechas en la población.</li> <li>-Evaluar capacidades y recursos disponibles para brindar a la organización.</li> <li>-Verificar los antecedentes de las organizaciones y miembros de la comunidad, teniendo en cuenta que estas deben ser éticas, social y ambientalmente responsables, en otras palabras, no deben estar relacionados con corrupción, contaminación ambiental, abuso de autoridad, negocios ilícitos, entre otros.</li> </ul>
-----------------------	--	---

Elaboración propia

Según lo mencionado en los bloques anteriores, es de vital importancia crear alianzas clave con diversas instituciones y con la comunidad, para optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, tal como mencionan Osterwalder y Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por ello, se propone que los elementos estratégicos de este bloque del modelo de negocios para las ODPD consistan en alianzas con los sectores público y privado, y con la comunidad. Estas alianzas deben tener objetivos y valores comunes a la organización, contar con recursos y ser ética, social y ambientalmente responsables; en otras palabras, no deben estar relacionadas con corrupción, contaminación ambiental, abuso de autoridad, negocios ilícitos, entre otros.

La alianza con sectores públicos es importante porque permite conseguir espacios físicos, asesoramiento técnico y difusión del programa de manera gratuita, de manera que se reducen los costos en la organización. Asimismo, se ha identificado que la cooperación internacional y otras organizaciones extranjeras a las que se recurre por financiamiento valoran el respaldo que pueda dar un ente gubernamental a la organización. Una de las organizaciones entrevistadas que mejor aprovecha este aspecto en su modelo de negocio es Olimpiadas Especiales, que, a través de la cooperación con el Estado, ha logrado conseguir espacios para el desarrollo de sus programas y actividades administrativas.

La alianza con sectores privados es importante porque permite conseguir espacios físicos, asesoramiento técnico, difusión del programa, descuentos y recursos físicos, tecnológicos y económicos, de manera que se reducen los costos en la organización. La evidencia empírica muestra que algunas organizaciones obtienen recursos físicos como material deportivo, rehidratantes, productos nutricionales, espacios físicos para el desarrollo de sus programas, plataformas tecnológicas para realizar campañas de *fundraising*, patrocinio y auspicios, entre otros recursos, así como redes de contacto que agregan valor a la organización. Se tienen como casos emblemáticos a Ligas Femeninas F7, Fundación Flama, Asociación Semillas de Cambio y Yo Soy Sus Ojos.

Las alianzas con miembros y organizaciones de la misma comunidad en la que opera la ODPD pueden aportar, principalmente, en el ámbito operativo, mediante el apoyo en actividades clave y de soporte, así como en el préstamo de espacios físicos comunitarios para la realización de los programas, y mediante el voluntariado en ocasiones particulares, como eventos deportivos. Estas alianzas permiten reducir costos operativos, fortalecer las relaciones comunitarias y facilitar el acceso al diálogo con la comunidad en general. Se deben mencionar los casos de Fútbol Más y Alto Perú, como los modelos que evidencian la efectividad de este elemento estratégico.

Una vez definidos los elementos estratégicos de las alianzas clave, se analizará la estructura de costos de la organización.

#### 4.2.9 Gestión de costos

Se describen los costos que implica el funcionamiento de un modelo de negocio, así como las estrategias para reducirlos y su administración. A continuación, se presentan los elementos estratégicos de este bloque, sus definiciones, criterios y recomendaciones.

Tabla 13: Elementos estratégicos de gestión de costos

Elementos estratégicos	Definición	Criterios basados en RSE e IS
Identificación de costos	Identificación y estructuración de los costos más relevantes de la organización y de los programas que se implementarán.	-Identificar y clasificar los costos administrativos o generales de la organización y los costos directamente

		relacionados con la implementación del programa.
Estrategias de reducción justa de costos	Diseño e implementación de estrategias que permitan la reducción de costos de manera responsable, es decir, con un criterio de equidad que evite faltas éticas, prácticas injustas y faltas ambientales, en función de la capacidad financiera de la organización y de su obtención de recursos a través de alianzas clave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar costos de la cadena de valor y reducir aquellos que no agregan valor.</li> <li>-Proponer el reciclaje y la creación de material deportivo “casero” para reducir costos, ser ambientalmente responsables y estimular la creatividad de los destinatarios sociales.</li> <li>-Establecer sueldos justos y acordes al mercado, respetando las normas laborales.</li> <li>-Evitar las prácticas injustas, como la contratación de personal informal, sueldos por debajo del mercado u horarios de trabajo excesivo.</li> <li>-Evaluar el equilibrio entre personal contratado y voluntarios, sin alterar la calidad del servicio, ni perder la esencia de los programas.</li> <li>-Tercerizar actividades secundarias mediante alianzas clave.</li> <li>-Eliminar gastos en publicidad, mediante aliados influyentes o medios de comunicación que generen difusión sin costo o faciliten el acceso a la prensa, priorizando la promoción y publicidad orgánica.</li> </ul>
Establecer lineamientos de costos	Establecer lineamientos y políticas sobre la gestión responsable de costos que considere la eficiencia y transparencia de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar un flujo de caja y planes de contingencia a partir del análisis de la proyección de ingresos y costos.</li> <li>-Contratar personal o adquirir bienes y servicios que mantengan un costo accesible según la realidad financiera de la organización. Las contrataciones deben ser justas y los proveedores deben ser formales y alineados a las prácticas responsables y éticas.</li> <li>-Designar a una persona o área que gestione los costos de la organización.</li> <li>-Implementar mecanismos de rendición de cuentas que reflejen la transparencia y eficiencia de la organización, y evitar el ocultamiento de información y las prácticas antiéticas.</li> <li>-El despido de personal debe ser el último recurso, debido a que la organización siempre debe velar por los colaboradores.</li> <li>-Reducir los gastos en publicidad y crear estrategias con medios de comunicación y aliados influyentes que generen difusión sin costo o faciliten el acceso a la prensa.</li> </ul>

Elaboración propia

Osterwalder y Pigneur afirman que el desarrollo y la entrega de beneficios a través de bienes y servicios, el cuidado de la relación con los usuarios y la percepción de ingresos generan costos en una organización, que pueden ser calculados a partir de la definición de sus recursos, actividades y alianzas. Así, cada modelo de negocio tiene su propia estructura de costos. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Para Lavolpe y Smolje, los costos deben ser gestionados adecuadamente para lograr los niveles de eficacia y eficiencia requeridos. Dado que el costo es la expresión monetaria de un consumo de recursos físicos (materia prima, trabajo, equipamiento, servicios varios, etc), son dichos recursos los elementos que deben ser gestionados para lograr un costo conveniente. Esto conforma la administración de costos, llevada a cabo mediante herramientas y técnicas de operación (Lavolpe & Smolje, 2017).

A partir de estos conceptos y de los hallazgos, se plantean tres elementos estratégicos:

- a) Identificación de costos: se debe identificar y estructurar los costos más importantes de la organización, en relación con los recursos, actividades y alianzas clave determinadas. Además, se recomienda que sean clasificados entre administrativos (o generales) y operativos (directamente relacionados con la ejecución del programa de deporte para el desarrollo). Esta clasificación permitirá que se gestionen de mejor manera las fuentes de financiamiento y los aliados clave, para determinar cuál de ellas cubrirá algún costo específico. Este elemento estratégico permite que los gestores de la organización determinen los costos de la organización.
  
- b) Estrategias de reducción justa de costos: una vez determinados los costos e implementadas las fuentes de financiamiento, se deben diseñar e implementar estrategias de reducción de los costos de manera responsable, en función de la capacidad financiera de la organización, para incrementar el alcance de sus actividades, según los criterios señalados en la tabla 13. Este elemento estratégico puede generar valor para la organización y permitir su continuidad en situaciones financieras desfavorables.

- c) **Lineamientos de costos:** establecer lineamientos y políticas sobre la gestión de costos, que consideren su eficiencia y transparencia, con la finalidad de lograr una gestión responsable que no incurra en malas prácticas, como la contratación de personal poco calificado o de proveedores que utilicen insumos nocivos para la salud en sus productos, que promuevan la explotación laboral, que despidan arbitrariamente a su personal para reducir costos, entre otros. Para ello, se recomienda elaborar un flujo de caja y planes de contingencia a partir del análisis de proyección de ingresos y costos, contratar personal o adquirir bienes y servicios que mantengan un costo accesible de acuerdo con la realidad financiera de la organización, designar a una persona o área encargada de gestionar los costos de la organización, implementar mecanismos de rendición de cuentas que transparenten la gestión y el uso de recursos, y reducir los gastos en publicidad mediante estrategias con medios de comunicación y aliados influyentes que generen difusión sin costo o faciliten el acceso a la prensa. Este elemento estratégico permitirá mantener orden y estabilidad en los costos de la organización.

Estos elementos estratégicos permitirán conocer los costos de la organización, gestionarlos e implementar acciones que generen ahorro y sostenibilidad en el tiempo.

#### 4.2.10 Propuesta de modelo de negocio para las ODPD

Luego de analizar la propuesta de los elementos estratégicos, se procederá a esbozar el modelo de negocio basado en responsabilidad social empresarial e innovación social para la generación de valor compartido en las ODPD. A continuación, la ilustración 2 presenta el modelo de negocio propuesto.

Ilustración 2: Modelo de negocio basado en RSE e IS para generar valor compartido en las ODPD

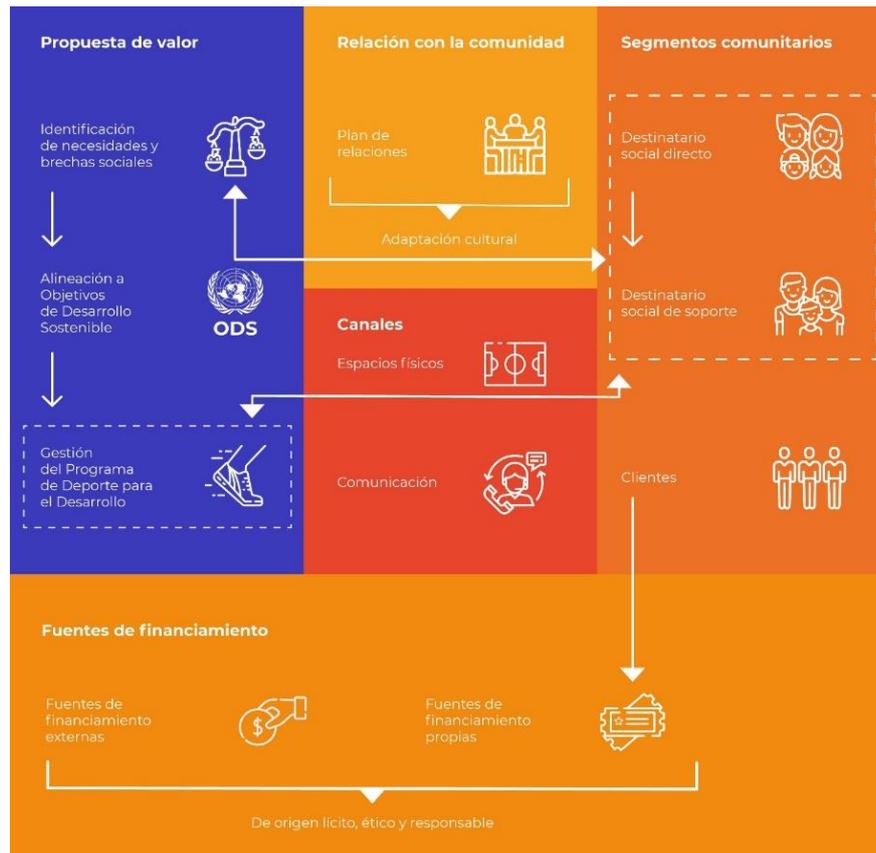


Elaboración propia

Como se puede apreciar en la ilustración 2, el modelo de negocio propuesto contiene los elementos estratégicos desarrollados en los puntos anteriores, que a su vez están basados en los hallazgos, responsabilidad social empresarial e innovación social. Ahora, la interrelación de los bloques y elementos estratégicos permitirá que el modelo funcione, genere valor compartido y sostenibilidad a la organización.

Se puede analizar una primera interrelación clave entre los bloques de segmentos comunitarios, propuesta de valor, canales, relaciones comunitarias y fuentes de financiamiento, lo que genera valor compartido desde la perspectiva de reconcepción de productos y servicios. En relación con lo estudiado por Porter y Kramer, el punto de partida para la creación de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la comunidad que están o podrían estar asociados con los servicios de la organización (Porter & Kramer, 2011). La búsqueda continua de las necesidades de la población ayudará a las organizaciones a encontrar nuevas oportunidades para diferenciarse y reposicionarse en los segmentos actuales, además de identificar nichos sin explorar.

Ilustración 3: Interrelación entre bloques de valor

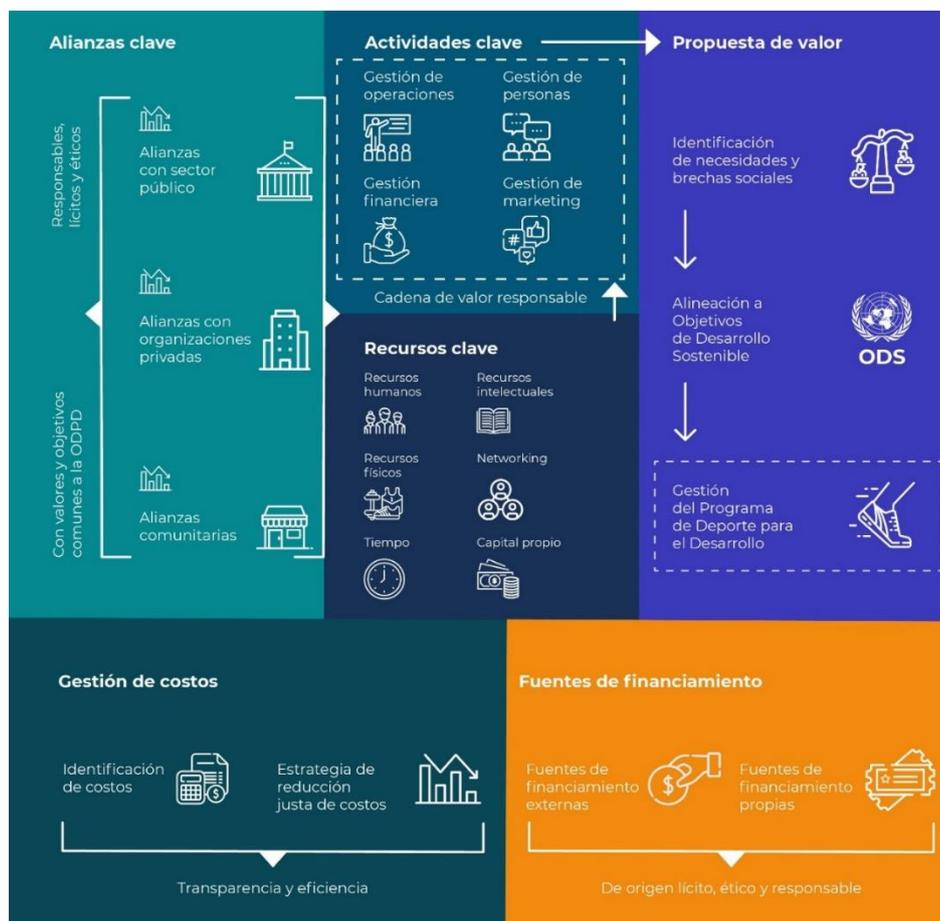


Elaboración propia

Según el modelo de negocio propuesto, la identificación y el pleno conocimiento de las necesidades de los segmentos comunitarios deben formar un principio rector del proceso de diseño de la propuesta de valor y del modelo en general. Las perspectivas, opiniones y necesidades de los diversos actores de este bloque son una fuente de información valiosa para la toma de decisiones sobre el diseño de la propuesta de valor alineada a los ODS y sobre la forma de hacerla llegar a través de los canales, así como para la relación comunitaria necesaria en el desarrollo de los programas de las ODPD. Una particularidad de este modelo es la promoción de la coparticipación, en el diseño e implementación de la propuesta de valor, de los segmentos comunitarios (destinatario social de soporte). Asimismo, el modelo toma en cuenta, además de las fuentes de financiamiento externas, la generación de fuentes propias, para las cuales se debe considerar la necesidad de los clientes y la forma en que se comunicarán.

Por otro lado, una segunda interrelación clave se da entre los bloques de propuesta de valor, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y gestión de costos, la cual genera valor compartido desde la perspectiva de redefinición de la productividad de la cadena de valor, que, según lo investigado por Porter y Kramer, consiste en que las organizaciones interioricen la necesidad de mejorar las capacidades sociales, ambientales y económicas de cada componente de la cadena de valor (Porter & Kramer, 2011). Este concepto se evidencia en el modelo de negocio a través de actividades como la gestión operativa de los programas de deporte para el desarrollo alineados a los ODS, la inclusión de actividades de marketing para comunicar la propuesta de valor, la gestión financiera y la consolidación de los procesos de recursos humanos.

Ilustración 4: Interrelación entre bloques de soporte



Elaboración propia

Según el modelo de negocio propuesto, el programa de deporte para el desarrollo, que es el elemento estratégico tangible de la propuesta de valor, debe ser soportado por las actividades clave, las cuales involucran el concepto de coparticipación de los segmentos comunitarios para la gestión de relaciones, la transferencia de conocimientos y la gestión del programa DPD. Asimismo, para lograr la implementación de la propuesta de valor, es necesaria la gestión de los recursos clave, siendo el recurso humano y el *know how* elementos indispensables. Los recursos físicos, tecnológicos y otras actividades clave pueden ser soportados parcial o totalmente a través de las alianzas clave y las redes de contacto.

Así también, el modelo propone gestionar los costos relacionados con las actividades, que a su vez demandan recursos, para entregar la propuesta de valor. Estos costos deben ser analizados y servir de *input* para la gestión de fuentes de financiamiento, de modo que se logre la sostenibilidad financiera.

Una tercera perspectiva de creación de valor compartido, según Porter y Kramer, se basa en el desarrollo de *clusters* locales. Ninguna organización es autosuficiente, puesto que todas dependen de proveedores, infraestructura y otras organizaciones de su entorno para garantizar su éxito. La productividad y la innovación están altamente influidas por los *clusters* o concentraciones de instituciones relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área geográfica particular. Las organizaciones crean valor compartido al construir *clusters* que influyen directamente en su desarrollo, nivel de innovación, productividad y costos (Porter & Kramer, 2011).

Esta propuesta de modelo de negocio incorpora las alianzas con la comunidad en la implementación de la propuesta de valor, le transfiere conocimientos, la capacita y la involucra en diversas actividades de apoyo; por tanto, contribuye a construir uno de los elementos de un *cluster*, que es el referente para las personas capacitadas en el desarrollo de las ODPD. A partir de este concepto, se espera que, en la zona geográfica de la comunidad, se generen actividades económicas que se relacionen entre sí y aporten al desarrollo del programa y de los destinatarios sociales, con la finalidad de generar valor compartido en la comunidad.

Finalmente, el estudio sugiere que este modelo de negocios, compuesto por elementos estratégicos basados en responsabilidad social empresarial e innovación social, contribuye a la generación de valor compartido para las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del estudio realizado. Primero se detallarán las conclusiones del diagnóstico, luego, las referentes a los elementos estratégicos y al modelo de negocio propuesto, y, finalmente, las recomendaciones generales.

### 5.1 Conclusiones del diagnóstico

- Las diferentes ODPD entrevistadas presentan en sus modelos de negocio algunos elementos estratégicos que se basan en conceptos de responsabilidad social empresarial e innovación social, y, a su vez, generan valor compartido y sostenibilidad en el tiempo; sin embargo, según la evidencia, la mayoría de ellas no realiza esto con una gestión planificada o concebida, sino de manera empírica, guiadas por su propia experiencia.
- Independientemente de su tamaño, tiempo, experiencia y recursos, la mayor parte de las ODPD presenta complicaciones de sostenibilidad financiera. Sus gestores consideran que no han alcanzado el equilibrio económico y que no generan ingresos para operar, lo cual ocasiona riesgos de dependencia del trabajo de voluntarios.
- La coyuntura de emergencia sanitaria ha obligado a las organizaciones a adaptar sus operaciones a medios virtuales de manera temporal, incrementar el número de capacitaciones que realizan y disminuir el trabajo presencial con la comunidad. Asimismo, esta situación ha evidenciado la necesidad de contar con diversas fuentes de financiamiento, en especial las propias, para no depender completamente de otras instituciones.
- La mayor parte de las ODPD se concentra en generar valor social; sin embargo, se descuida la generación de valor económico para la organización y, en algunos casos, las operaciones se mantienen con los recursos personales de los socios fundadores.
- El recurso clave más importante e indispensable es el humano, pero se encontró que algunas organizaciones no cuentan con personal mínimo contratado y dependen de

voluntarios para el desarrollo de sus programas. Esta dependencia puede generar riesgos operativos.

- El know how o recurso intelectual es una pieza clave de toda ODPD; no obstante, muchas de estas organizaciones no documentan este conocimiento y dependen de personas particulares.
- La mayor parte de las OPDP invierte muy poco o nada en marketing y comunicación, lo cual dificulta su exposición ante posibles clientes y auspiciadores que podrían ofrecer recursos económicos para solventar las operaciones.
- Generalmente, los espacios físicos para la realización de los programas de deporte para el desarrollo, se consiguen a través de alianzas clave con el sector público y la misma comunidad. La gran mayoría de OPDP no cuenta con un espacio propio para operar, sino que se adapta al lugar en el que se desarrollará.
- Para muchos de los gestores de las ODPD, la organización es un proyecto secundario en sus rutinas laborales, es decir, su dedicación solo es de tiempo parcial.

## 5.2 Conclusiones de los elementos estratégicos y modelo de negocio propuesto

- Un modelo de negocios de una ODPD debe tener elementos estratégicos basados en un enfoque de RSE e IS para ser sostenible y generar valor compartido.
- El conocimiento de la percepción de los segmentos comunitarios y su integración en la toma de decisiones ayudarán a las organizaciones a desarrollar un entorno local más participativo e inclusivo, y a ser, por tanto, socialmente más responsables.
- La alineación del programa de deporte para el desarrollo a los ODS genera diversos beneficios para la organización, entre ellos, permite la identificación y el establecimiento de mejores objetivos e indicadores, facilita la obtención de fuentes de financiamiento externas y fortalece la relación con los aliados clave que persigan los mismos ODS.

- La participación de los segmentos comunitarios en el diseño e implementación de la propuesta de valor, así como el fortalecimiento de sus capacidades personales por parte de la organización, son elementos clave para evitar que la organización desarrolle un programa meramente asistencialista y contribuyen a la generación de sostenibilidad.
- Determinar las formas adecuadas de mantener una comunicación con los segmentos comunitarios genera confianza hacia la organización y crea acceso a una fuente de información relevante para la toma de decisiones.
- Es necesario diversificar las fuentes de financiamiento, con énfasis en las propias, con la finalidad de no depender completamente de otras instituciones, y verificar, a su vez, que el origen de estos recursos económicos sea lícito y ético. Además, se debe proponer lineamientos para el control de los recursos recaudados, realizar las estimaciones económicas y gestionar un proceso transparente para la rendición de cuentas.
- Toda organización debe contar con recursos humanos contratados y documentar el know how del programa, con la finalidad de facilitar la transferencia de conocimientos y estandarizar las metodologías del programa. Así también, se debe considerar el nivel del capital propio, así como el origen lícito y ético del mismo, además del tiempo dedicado por los fundadores para el desarrollo de la organización. Asimismo, es de vital importancia analizar las redes de contacto de cada colaborador de la organización para identificar posibles aliados estratégicos.
- Las actividades clave conforman la cadena de valor de la organización y están compuestas por la gestión de operaciones, el marketing, los recursos humanos y las finanzas. Esta cadena de valor debe guardar relación con los lineamientos de la propuesta de valor, las fuentes de financiamiento y los recursos clave. Además, se deben considerar aspectos éticos, de responsabilidad y de eficiencia para cada uno de los stakeholders involucrados.

- Las alianzas clave permiten obtener recursos, conocimiento y construir la imagen de la organización, con lo cual se puede lograr una importante reducción de costos operativos. Es importante conseguir aliados de los sectores público y privado, y de la misma comunidad, quienes deben ser ética, social y ambientalmente responsables, compartir objetivos y valores con la organización, y estar en sintonía para lograr el cierre de brechas sociales.
- Toda organización debe estructurar sus costos, tanto a nivel organizacional como para cada programa que busque implementar. Este input sirve para gestionar las alianzas clave y las fuentes de financiamiento. Se debe dar énfasis en las estrategias de reducción de costos, considerando los lineamientos y políticas de eficiencia y transparencia sobre su gestión.
- Dada la naturaleza de este tipo de organizaciones, se evidenció que los conceptos de responsabilidad social empresarial e innovación social, como marco de los elementos estratégicos, aportan a la generación de valor compartido.
- Este modelo permite generar valor compartido a través de la reconcepción de los productos y servicios del mercado, de la reconfiguración de la productividad de la cadena de valor y del desarrollo de clusters locales, lo cual se evidencia en la interrelación de los bloques y elementos estratégicos.

### 5.3 Recomendaciones

- Se recomienda poner en práctica el modelo de negocio propuesto y realizar un posterior estudio que permita medir los resultados y la efectividad del mismo. Para implementarlo, se recomienda crear una guía o manual que explique paso a paso la metodología de aplicación y realizar talleres de capacitación para profundizar en el tema.
- Se recomienda realizar un estudio referente a las fuentes de financiamiento que elabore un diagnóstico de las utilizadas en el Perú y otros países donde se desarrollen este tipo de organizaciones, con la finalidad de comparar los métodos de obtención de recursos económicos, como referencia para aplicaciones futuras.

- Se recomienda realizar más estudios sobre responsabilidad social empresarial, innovación social, creación de valor compartido y deporte para el desarrollo en el Perú, debido a que las fuentes nacionales al respecto fueron escasas.
- Se recomienda fortalecer la medición de impacto social de las organizaciones que implementan programas de deporte para el desarrollo, con la finalidad de encontrar mayor evidencia sobre las fortalezas y debilidades de este tipo de programas, así como la evolución de la población después de haber sido beneficiada.
- Se recomienda ampliar la presente investigación mediante el análisis de las mismas organizaciones en una coyuntura regular, es decir, sin pandemia por COVID-19, con la finalidad de apreciar todo el potencial de los modelos de negocio y observar el trabajo de campo que realizan con la población. De esta manera, se podrá enriquecer el estudio y obtener nuevas variables, principalmente, para el ámbito social. Asimismo, se recomienda complementar este estudio con uno que tome como muestra a los segmentos comunitarios, con el objetivo de conocer su percepción acerca del impacto de los programas y modelos de negocio.
- Se recomienda realizar esfuerzos de concientización a nuevos emprendedores en este rubro, en los tres niveles de gobierno, con la finalidad de impulsar la creación y fortalecer el desarrollo de este tipo de organizaciones en el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre y Hernández, F., Zuñiga Montalvo, M., Gallado Córdova, M., & Saldaña Romero, P. A. (2015). El Valor Compartido como estrategia al plan de sustentabilidad y de Responsabilidad Social Corporativa. *Academia Journals*, 59-94.
- Barrios Fraile, E. (2018). La gestión de la responsabilidad social corporativa. *Questiones Publicitarias*, 59-68.
- Benavides Castro, C. M. (2017). El impacto del programa Kunan en la consolidación de los emprendimientos sociales de los jóvenes participantes del programa. *El impacto del programa Kunan en la consolidación de los emprendimientos sociales de los jóvenes participantes del programa*. Lima, Lima, Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO.
- Comisión Europea. (25 de octubre de 2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.
- Cruz Bolaños, J. A. (2012). Asistencialismo social y modernidad: Un proyecto de colonialidad. *Revista electrónica de Psicología Social "Poiésis"*.
- Darnell, S. (25 de Septiembre de 2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-deporte-como-forma-de-promover-el-desarrollo-internacional>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: New Society Publishers.
- Fundación Aquae. (s.f.). *Fundación Aquae*. Recuperado el 14 de Enero de 2021, de Fundación Aquae: <https://www.fundacionaquae.org/sostenibilidad-social/>
- García López, M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 65-77.
- Giuliani, A. C., Monteiro, T. A., Zambon, M. S., Betanho, C., & Lima Faria, L. H. (2012). El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial : El caso del supermercado Pão de Açúcar de Brasil. *Invenio*, 11-27.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2001). Designing and Evaluating E-Business Models. *IEEE Intelligent Systems*, 11-17.

- Howaldt, J. (2016). Innovación Social en Latinoamérica. *La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación*.
- Jaitman, L., & Scartascini, C. (Diciembre de 2017). *Inter-American Development Bank*. Obtenido de Inter-American Development Bank: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Deporte-para-el-desarrollo.pdf>
- Kidd, B. (2011). Sport for development and the Olympic Movement. *Sport for development and the Olympic Movement*. Toronto, Toronto, Canadá: University of Toronto.
- Lavolpe, A., & Smolje, A. (2017). La gestión de costos : Apuntes para el marco teórico y su práctica en la empresa actual. *La gestión de costos : Apuntes para el marco teórico y su práctica en la empresa actual*. Universidad de Buenos Aires.
- León, P. (2001). Cuatro pilares de la estabilidad financiera. *Cuatro pilares de la estabilidad financiera*. Estados Unidos: Copyright 2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
- Levermore, R., & Beacom, A. (2009). *Sport and international development*. Palgrave Macmillan.
- Monge, N., & Allamand, A. (Junio de 2016). La Innovación Social y el valor compartido : el cambio de paradigma de la intervención social empresarial. *Innovación Social en Latinoamérica*, 43-69.
- Mozas Moral, A., & Puentes-Poyatos, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Corporativos*, 75-100.
- Mutis, G. (2013). Valor Compartido: Una Estrategia Empresarial de Alto Impacto. *Semana Sostenible*, 115-118.
- Naciones Unidas. (2003). Deporte para el Desarrollo y la paz : Hacia el alcance de las metas del desarrollo del milenio. *Deporte para el Desarrollo y la paz : Hacia el alcance de las metas del desarrollo del milenio*. El Salvador.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Lausanne, Suiza.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 1-40.

- Padilla, G., & Pita, G. (Agosto de 2015). Strategic Plan for Fútbol Más Perú. *Strategic Plan for Fútbol Más Perú*. Lima, Lima, Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO.
- Porter, M. E., & Kramer, M. M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. (2010). De la innovación social a la política pública: Historias de éxito en América Latina y el Caribe. CEPAL - Naciones Unidas. *De la innovación social a la política pública: Historias de éxito en América Latina y el Caribe. CEPAL - Naciones Unidas*.
- Richards, J., Kaufman, Z., Schulenkorf, N., Wolff, E., Gannett, K., Siefken, K., & Rodriguez, G. (2013). Advancing the evidence base of sport for development: A new open-access, peer-reviewed journal. *Journal of Sport for Development*, 1-13.
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sánchez Sáez, J. A. (Junio de 2017). Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa de los Stakeholders en Eventos Deportivos : La Ruta de las Fortalezas. Murcia, España.
- Sanders, B. (2016). An own goal in sport for development : Time to change the playing field. *Journal of Sport for Development*.
- Schulenkorf, N., Edwards, D., & Hergesell, A. (2016). Guiding qualitative inquiry in sport-for-development: The sport in development settings (SPIDS) research framework. *Guiding qualitative inquiry in sport-for-development: The sport in development settings (SPIDS) research framework*. Sydney, Australia: University of Technology Sydney.
- Sumá Fraternidad. (2016). Guía de trabajo " Sustentabilidad Financiera". *Guía de trabajo " Sustentabilidad Financiera"*.
- Ton!c Latam Estrategias responsables de negocio. (2019). Guía para el desarrollo de un plan de Marketing Responsable. *Guía para el desarrollo de un plan de Marketing Responsable*.
- Vives, A. (2012). Compartir el Valor Creado vs Crear Valor Compartido. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 5-7.

**ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Pregunta general: ¿Cómo se puede esbozar un modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS que genere valor compartido en las ODPD en Lima?	Objetivo general: Esbozar un modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS que genere valor compartido en las ODPD en Lima.	Hipótesis general: Un modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS puede generar valor compartido desde las ODPD en Lima.	Variable: Modelo de negocio basado en un enfoque de RSE e IS para generar valor compartido. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos comunitarios</li> <li>• Propuesta de valor</li> <li>• Canales</li> <li>• Relación con la comunidad</li> <li>• Fuentes de financiamiento</li> <li>• Recursos clave</li> <li>• Actividades clave</li> <li>• Asociaciones clave</li> <li>• Estructura de costos</li> </ul>	<b>Enfoque de la investigación:</b> Cualitativo. <b>Alcance de la investigación:</b> Descriptivo. <b>Diseño de la investigación:</b> No experimental.
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Cómo logran sostenibilidad y generan valor compartido, las ODPD en Lima a través de sus modelos de negocio actuales?	Elaborar un diagnóstico de los modelos de negocio utilizados por las ODPD en Lima para generar valor compartido.	Las ODPD en Lima utilizan modelos de negocio que no están orientados a generar valor compartido, ni sostenibilidad en el tiempo.		
¿Qué elementos estratégicos debería tener el modelo de negocio de una ODPD para ser sostenible y generar valor compartido?	Proponer los elementos estratégicos que debería tener el modelo de negocios de una ODPD para ser sostenible y generar valor compartido.	Un modelo de negocios de una ODPD debe tener elementos estratégicos basados en un enfoque de RSE e IS para ser sostenible y generar valor compartido.		

Elaboración propia

## Anexo 2: Plan de recolección y procesamiento de datos

PLAN DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS					Fecha de entrevista durante 2020						
Organización	Contacto a entrevistar	Cargo	Medio para la entrevista	Herramienta a utilizar	8/12	9/12	10/12	11/12	12/12	13/12	14/12
Impactando Vidas	Mónica Liyau	Fundadora	Zoom	Entrevista semi estructurada	■						
Bent but not broken	Jorge Beltrán	Fundador	Zoom	Entrevista semi estructurada	■						
Olimpiadas Especiales Perú	Pamela Davelouis	Directora en Perú	Zoom	Entrevista semi estructurada		■					
Alto Perú	Diego Villarán	Fundador	Zoom	Entrevista semi estructurada			■				
Yo Soy Sus Ojos	Manuel Jurado	Fundador	Zoom	Entrevista semi estructurada			■				
Semillas del cambio	Francesca Fabiani	Co fundadora	Zoom	Entrevista semi estructurada				■			
Lid Lab	Sebastián Suito	Co fundadora	Zoom	Entrevista semi estructurada				■			
Ligas Femeninas F7	Mariela Drago	Gerente General	Zoom	Entrevista semi estructurada					■		
Futbol Mas Perú	Daniel Orrego	CEO	Zoom	Entrevista semi estructurada							■
Fundación Flama	Alejandra Rodriguez Larraín	CEO	Zoom	Entrevista semi estructurada							■
Juega en tu barrio	Daniela Gutierrez	Fundadora	Zoom	Entrevista semi estructurada							■
As Art & Sport	Victor Hugo Monteza	Directora en Perú	Zoom	Entrevista semi estructurada							■

Elaboración propia

### Anexo 3: Guía para entrevistas a expertos de las ODPD

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Nombre de la organización:

Tiempo de funcionamiento de la organización en Lima (en años):

#### 1. ¿Cómo nació la organización? ¿Qué los motivó a desarrollar un programa de deporte para el desarrollo?

##### Segmentos comunitarios

2. Describa a su destinatario social.

3. ¿Qué elementos ha considerado para definir a su destinatario social?

##### Propuesta de valor

4. ¿Cómo definiría la propuesta de valor de la organización?

5. ¿Qué elementos de valor social considera que tiene su programa?

6. ¿Qué brecha social busca cerrar su propuesta de valor?

7. ¿Qué necesidades del destinatario social satisface la propuesta de valor?

8. ¿Cómo participa su destinatario social en el diseño e implementación de la propuesta de valor?

##### Canales

9. ¿En qué tipo de espacio(s) físico(s) realiza sus programas DPD?

10. ¿Cómo se asegura de que los medios y la comunicación empleada para comunicar su propuesta de valor y acciones son compatibles con la cultura local y los códigos propios de los segmentos comunitarios?

11. ¿Qué perfil tiene el personal dedicado a facilitar el diálogo con los diferentes segmentos comunitarios?

##### Relaciones con la comunidad

12. ¿Con qué frecuencia mantiene el diálogo con los diferentes segmentos comunitarios? ¿Qué temas abordan?

13. ¿Qué estrategias de exploración y herramientas de diagnóstico (líneas base, mapas de empatía, mapas de stakeholders, investigación etnográfica, focus groups, entrevistas personales) aplican a los segmentos comunitarios?

14. ¿Cómo mide el impacto social de sus acciones?

##### Fuentes de financiamiento

15. ¿Cuál es la estrategia de financiamiento de la organización?

16. ¿Cuáles son sus mecanismos de financiamiento propio? Describa.

17. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento externas? ¿De qué tipo es (financiamiento del gobierno, del sistema financiero, de cooperación internacional, donaciones, entre otros)?

18. ¿Qué porcentaje de financiamiento representa cada fuente?

19. ¿Cómo se asegura la sostenibilidad financiera de la organización?

##### Recursos clave

20. ¿Cuáles son los recursos clave propios de su organización (humanos, físicos, intelectuales, tecnológicos, económicos)?

21. ¿Cuenta con algún espacio físico dedicado para el programa DPD? ¿Es propio, de la comunidad o de un ente gubernamental?

##### Actividades clave

22. ¿Cómo ejecuta su programa DPD?

23. ¿Realiza capacitaciones en temas relacionados con el deporte para el desarrollo dirigidas a la comunidad? ¿Con qué frecuencia?

24. ¿Ha incorporado o contratado personas de la comunidad para trabajar en la organización? ¿Qué labores realizan? ¿Qué porcentaje representan del total de sus trabajadores?

25. ¿Cuenta con algún programa de voluntariado en la organización? ¿Qué tipo de apoyo brindan los voluntarios? ¿Aproximadamente cuántos voluntarios apoyan constantemente?

##### Asociaciones clave

26. ¿Cuenta con socios que asesoran técnicamente a la organización? ¿Qué perfil tienen? ¿Con qué frecuencia lo hacen? ¿Qué tipo de aporte realizan? ¿Cuál es el proceso para convocar socios que asesoran el programa? ¿Son regulares o varían en el tiempo?
27. ¿Cuenta con socios que aporten recurso humano calificado a la organización? ¿Qué perfil tienen? ¿Con qué frecuencia lo hacen? ¿Qué tipo de aporte realizan? ¿Cuál es el proceso para convocar socios que aporten recurso humano al programa? ¿Son regulares o varían en el tiempo?
28. ¿Qué tipo de alianzas realiza con el sector público para contar con recursos adicionales para la organización?
29. ¿Qué tipo de alianzas comunitarias realizan y cuáles son sus términos de colaboración?

**Estructura de costos**

30. ¿Cuál es el estado de situación financiera de la organización? ¿Se encuentra en déficit, equilibrio o superávit? Explique la evolución histórica de las finanzas de la organización y sus proyecciones futuras.
31. ¿Las asociaciones clave realizadas impactan directamente en los costos de su organización? ¿Cómo lo hacen?
32. ¿Cuál es su estructura de costos? ¿Cuáles son los principales costos que asume la organización para su funcionamiento?

Anexo 4: Modelo de negocio de las ODPD

Elementos/Organizaciones		Alto Perú	As Art & Sport	Bent but not broken	Flama	Fútbol Más Perú	Impactando Vidas	Organización Juvenil Juega en tu barrio	LF7	Lid Lab	Olimpiadas Especiales Perú	Semillas del Cambio	Yo Soy Sus Ojos
Información general	Tiempo de funcionamiento	14 años (inicio de actividades en 2006, pero constituido en 2008)	4 años (en 2019 se vuelve ONG)	3 años	1 año y medio	5 años en el Perú.	4 años	1 año	6 años	10 meses	30 años	1 año y medio	5 años
	Lugares de intervención	Chorrillos.	Pisco, San Andrés	Lima y regiones	Lima y regiones	Lima y regiones	Lima y regiones (15)	Lima (Puente de Piedra) y Tarma. Desarrollaron el programa 3 meses en Quito y Guayaquil (Ecuador)	Lima	Lima y regiones	Lima	Lima	Lima
Segmentos comunitarios	Edades	5-17 años.	4-18 años	Se intentó atender a los jóvenes; sin embargo, su público es adulto. Atienden todas las edades (por ejemplo, Surf, de 4 a 65 años).	8-13 años principalmente, pero aceptan mayores	Niños, niñas y jóvenes entre 5 y 15 años	Estudiantes de colegios públicos de 7 a 14 años	6 a 14 años (participantes) 14 a más (agentes de cambio)	7 años a más	0+	Atletas jóvenes de 2 a 10 años Deportistas de 10 años a más Atletas líderes para adultos	Depende de los programas: niños y jóvenes, pero están abiertos a cualquier persona que quiera participar. En general, atienden desde la niñez hasta la edad competitiva.	Todas las edades
	Géneros	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino	Femenino	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino	Femenino	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino	Femenino y Masculino
	Tipo de discapacidad	Aceptan personas con discapacidad, pero no es su foco de atención.	-	Discapacidad física	-	Aceptan personas con discapacidad, pero no es su foco de atención.	Aceptan personas con discapacidad, pero no es su foco de atención.	Aceptan personas con discapacidad, pero no es su foco de atención.	Aceptan personas con discapacidad, pero no es su foco de atención.	-	Discapacidad intelectual	Aceptan personas con discapacidad, pero no es su foco de atención.	Discapacidad visual
	Condición social	Bajos recursos económicos, dificultad de acceso a oportunidades y con problemática familiar.	De escasos recursos y aquellos que no encontraron oportunidades en clubes de fútbol profesional.	Todas	Principalmente en situación vulnerable o de escasos recursos. Sin embargo, aceptan público de mayor NSE.	Poblaciones vulnerables (desigualdad, económica, xenofobia)	Bajos recursos económicos / colegios públicos	Familias vulnerables que no pueden pagar una escuela deportiva	Todo tipo de público femenino, pero su programa social está enfocado en niñas con pocos recursos.	Organizaciones y personas con voluntad de realizar el deporte para fines sociales.	Personas con desarrollo intelectual tardío	Poblaciones vulnerables	Cualquier NSE, pero se concentran de menores NSE
Propuesta de valor	Definición de su propuesta de valor	Busca generar, medir y cuantificar el impacto social directo con los destinatarios sociales de Alto Perú. Brinda oportunidades de inclusión, empoderamiento y educar en valores a los niños, niñas y	Ofrece un lugar en el que niños, niñas y jóvenes pueden acceder a formación de alto nivel en fútbol, aceptando todo tipo de nivel deportivo y socioeconómico. Brinda más experiencias de participación	Utiliza el deporte como herramienta para crear un mundo en la que la persona con discapacidad pueda desarrollar todo su potencial.	Busca eliminar las barreras hacia el acceso al deporte para mujeres. Es la voz de las mujeres para el deporte en el Perú.	Utiliza el deporte para el desarrollo para atacar problemas sociales, como la vulneración de derechos de la infancia y trabaja con los niños para generar cohesión comunitaria,	Utiliza el deporte para el desarrollo para resolver necesidades sociales, como los derechos de la infancia, a través de la instalación de mesas de concreto y la enseñanza de	Brinda clases deportivas gratuitas con metodología social, educativa y deportiva propia, adaptable tanto a niños como a personas con y sin discapacidad.	Ofrece un espacio para el desarrollo deportivo de las mujeres, desarrolla una liga de fútbol que les permite vivir la experiencia deportiva. Con estas actividades, financian las	Ofrece conocimiento académico y evidencia en un lenguaje sencillo, aplicado a la realidad social local.	Promociona y ofrece oportunidades para integrar deportistas con discapacidad intelectual y deportistas convencionales en deportes unificados, y logra una real inclusión social.	Forma buenos seres humanos a través de la generación de oportunidades a través de un deporte como el tenis. Brinda la oportunidad de desarrollar un proyecto de vida en torno al deporte.	Genera la inclusión social de las personas con discapacidad visual a través del deporte. Conecta <i>runners</i> invidentes con guías voluntarios.

	jóvenes de la zona.	en actividades externas que en otras academias.			utilizando una metodología propia, adaptable a los contextos sociales.	tenis de mesa. Es medible.		clases gratuitas. Generan desarrollo social a través del deporte.					
Brechas sociales a atender / ODS	Falta de oportunidades para niños, niñas y jóvenes. Empleabilidad.	Inclusión social, oportunidades de exposición del talento deportivo	Acceso al deporte a personas con discapacidad física. Independencia y autosuficiencia	Acceso al deporte y a espacios deportivos para mujeres	Trabajan con 5 ODS: Salud y bienestar Ciudades sostenibles Equidad de género Justicia y paz Reducción de desigualdades.	Acceso al deporte de manera recreativa. Violencia y desigualdad.	Trabajan con 3 ODS: -Educación de calidad (3) -Salud y bienestar (4) -Alianzas para lograr los objetivos (17)	Inequidad de género (ODS 5)	Brecha de conocimiento. Busca dar a conocer qué otras brechas se pueden cerrar a través del deporte.	Inclusión social de personas con discapacidad	Inclusión social, Igualdad	Falta de oportunidades para invidentes	
Necesidades cubiertas	Alternativas educativas. Inclusión. Espacio seguro.	Seguridad, confort, experiencias, vivencias, relaciones, oportunidades de desarrollo deportivo.	Acceso al deporte a personas con discapacidad física. Independencia y autosuficiencia	Empoderamiento, salud mental y física, acompañamiento o en el empoderamiento, soporte emocional	Igualdad, espacio para realizar deporte.	Acceso a clases deportivas, actividades en contra de la violencia, desigualdad, difundir los valores y derechos de los niños.	Acceso a clases deportivas y recuperación de espacios deportivos de la comunidad.	Lugar para que las mujeres puedan desarrollar el deporte del fútbol, sin que sean discriminadas ni vulneradas.	Conocimiento e información sobre valor del deporte para combatir temas sociales.	Un lugar seguro para desarrollarse como personas, acompañamiento y empoderamiento para sentirse más seguros de sí mismos.	Oportunidad para practicar deportes poco convencionales y desarrollar una carrera deportiva.	Oportunidad para realizar actividad deportiva.	
Destinatario social participa en diseño de PV	Los destinatarios sociales aportan en el diseño de la metodología de trabajo y ejecución del programa DPD.	La misma organización se encarga del diseño de la propuesta de valor.	Toman en cuenta al destinatario social y sus condiciones, pero este no participa directamente en el diseño.	Actualmente, solo brindan los <i>insights</i> y necesidades, información y detalles operativos, como horarios y contacto, en la etapa de estudio previo, pero la organización se encarga de realizar el diseño a través de estos insumos.		Se toman en cuenta las opiniones de los beneficiarios para crear nuevos programas.	Le preguntan a la comunidad sus necesidades sociales para ser consideradas en los ejes temáticos del programa.	Se hacen consultas a los beneficiarios sobre sus necesidades.	Recoge información de otras organizaciones que tengan programas de deporte para el desarrollo	Se involucra a los destinatarios sociales en reuniones para la actualización de los lineamientos y programas que se realizan a nivel regional (Latam). Los destinatarios representantes brindan información sobre las necesidades que tienen en cada país y proponen mejoras.	Toman en cuenta al destinatario social y sus condiciones, pero este no participa directamente en el diseño.	Por el momento no participa. Existe el caso de dos invidentes que propusieron dedicarse al <i>running</i> , y se desarrolla un programa específico para los mencionados.	
Destinatario social participa en implementación de PV	Los mismos alumnos pueden volverse asistentes, coaches y embajadores, quienes aportan a la ejecución del programa DPD.	La misma organización se encarga de la implementación de la propuesta de valor.	Toman en cuenta al destinatario social y sus condiciones, pero este no participa directamente en la implementación.	Aún no participan como facilitadores o como instructores, solo brindan información en el estudio previo.	Intervienen a través de los comités barriales. Se da la autogestión de las comunidades.	Los profesores de los colegios beneficiados forman parte del programa.	Se realizan alianzas con la comunidad y les aseguran los espacios y horarios para el desarrollo del programa.	Sí, los beneficiarios forman parte del torneo.	Recoge información de otras organizaciones que tengan programas de deporte para el desarrollo.	La implementación se da a nivel de organización, y la familia y el entorno de los destinatarios pueden participar en el desarrollo de los programas a través del voluntariado.	Toman en cuenta al destinatario social y sus condiciones, pero este no participa directamente en la implementación.	El beneficiario no participa de la implementación.	

Canales	Espacio físico	Gimnasio de 500 m <sup>2</sup> y espacio público de libre acceso (playas, parques, malecón).	Complejo deportivo El Paraíso de Pisco. Campo de grass sintético (91m x 59m). Lugar cerrado con acceso privado, ambiente tranquilo, cuenta con auditorio, comedor, minigym, baños, duchas, áreas verdes, piscina.	Diversos espacios, como canchas de tenis, baloncesto, colegios, pistas y playas.	Patios de colegios, parques, canchas y centros comunitarios. Actualmente, en casas (virtual).	Canchitas deportivas de la comunidad.	Colegios nacionales que tengan espacio para la construcción de 1 o 2 mesas de concreto.	Canchitas deportivas de la comunidad.	Cancha de fútbol	No cuenta con espacio físico. Funciona a través de medios digitales como Instagram, Twitter y Facebook, así como otras plataformas de aliados.	Instalaciones deportivas que presta el IPD y otras instituciones que cuentan con este tipo de espacios. El COP brinda oficinas para la parte administrativa.	Cualquier espacio en donde se pueda realizar actividad física y se pueda adaptar la práctica de la disciplina de tenis. Instituciones privadas y públicas para desarrollar el programa.	Estadio de San Isidro. Pista y calles.
	Comunicación	Los profesores e intermediarios son personas que han crecido en Alto Perú dentro del distrito de Chorrillos, y tienen la misma cultura que los destinatarios sociales.	La línea de comunicación y mensajes se diseñan con los entrenadores pisqueños contratados. La comunicación se da vía WhatsApp, mail e impresiones dentro del complejo deportivo.	Tienen mucha presencia digital, se adaptan a su público.	La comunicación principal se da por redes sociales y el mensaje está dirigido a los donantes, voluntarios y empresas auspiciadoras. Además, el equipo de comunicaciones trabaja una línea de comunicación sencilla, entendible, a través de testimonios y con un enfoque emocional y con evidencia. Con las destinatarias sociales, el lenguaje es sencillo y se adapta al lugar en el que residen.	Hay un contacto directo con la comunidad a través de sus "duplas sociodeportivas". Adaptan sus canales según el destinatario (reuniones directas, pasacalles, etc.).	Se adaptan a la cultura "peruana" y la experiencia obtenida ayuda a abordar a los directores de los colegios. Realizan presentaciones y eventos para comunicar su propuesta de valor.	Se dan charlas en las que se explican la metodología y la forma de desarrollo del programa. Se dan clases modelos con los padres para que conozcan el tipo de intervención a realizar.	Se utiliza un lenguaje promotor a través de la web y redes sociales.	Se comunica la información técnica y académica en un lenguaje sencillo y fácil de entender por cualquier persona.	El equipo experimentado de Olimpiadas Especiales Perú se encarga de adaptar el mensaje y sensibilizar a entrenadores, voluntarios y aliados en la utilización de un lenguaje correcto, tanto en la redacción como en la terminología.	La comunicación se adapta a la "cosmovisión" de los habitantes a los que la organización va a intervenir.	Se detalla la descripción de las imágenes y videos publicados en redes sociales, para aprovechar las aplicaciones para invidentes, las cuales expresan lo escrito mediante una voz. Además se utiliza la comunicación por WhatsApp y Zoom entre guías e invidentes.
	Facilitadores	Además de contar con personas de la misma comunidad de Alto Perú, trabajan con un equipo de psicólogos, arquitectos, innovadores	Son empáticos, cálidos, afectivos, sensibles, responsables y pacientes. Escuchan y explican con respeto a los clientes. Además, todos son de Pisco.	El mismo fundador, que posee discapacidad física, es quien dialoga con los destinatarios sociales.	Su perfil profesional es variado, son deportistas, mujeres, con entusiasmo, facilidad comunicacional y amor a la causa social.	"Dupla sociodeportiva" conformada por un personal deportivo / técnico y un profesional social	El personal encargado de facilitar el diálogo está conformado por personas con vocación de servicio, nobles, con deseo de ayudar y apasionados	El equipo está conformado por educadores o técnicos con experiencia en deporte. La fundadora es coach de deporte para el desarrollo. Las intervenciones se deberían	Coaches, personal multidisciplinario	Por ahora, los facilitadores son los socios fundadores que tienen diferentes profesiones: educación física, educación inicial, salud, comunicación,	Cuentan con un mix de perfiles, como psicólogos y educadores.	Los fundadores son los que realizan las actividades de diálogo con los líderes comunitarios.	Los guías son voluntarios que tienen la disposición para acompañar, guiar y ayudar al invidente durante su entrenamiento. Se llegan a

		sociales y coaches.					por el tenis de mesa.	realizar con una "dupla en acción" conformada por un técnico deportivo y un especialista en sociología o psicología (no se llegó a poner en práctica).		economía. Además, son personas comprometidas con la investigación científica y académica y convencidas del poder que tiene el deporte para lograr el desarrollo.			formar lazos de amistad.
Relaciones con la comunidad	Temas abordados	Violencia de género, economía familiar, falta de tiempo, problemas familiares, problemas generales de la comunidad	Principalmente, la filosofía de trabajo de la organización hacia los padres de familia de los destinatarios sociales.	Constante comunicación a través de grupos de redes sociales. Ocasionalmente, se abordan temas personales.	Problemática psicológica (ansiedad) e inquietudes en general. Se mantiene el diálogo de forma diaria a través de WhatsApp y las sesiones psicológicas y de meditación cada tres semanas. Una vez al mes se conversa con la líder comunitaria.	Comunicación constante a través de conversaciones y encuestas. Tocaban temas sociales y del programa.	Se tiene comunicación constante con los beneficiarios y se tratan temas personales, como la violencia. Se abordan temas como los derechos del niño.	Encuestas a los beneficiarios para solicitar posibles mejoras. Encuestas de autoevaluación de las sesiones, reunión mensual con los directivos de la comunidad. Se entregan tres informes anuales.	Encuestas a los beneficiarios para solicitar posibles mejoras. Encuestas de autoevaluación de las sesiones. La comunicación es constante.	Transformación de oportunidades deportivas en desarrollo social.	Educación, temas médicos, oportunidades, derechos, orientación sexual, necesidades familiares. Con frecuencia mensual.	Se tiene comunicación constante con los beneficiarios y se tratan temas personales, como la violencia. Se abordan temas como los derechos del niño.	Temas deportivos (rendimiento, técnicas), así como temas diversos y casuales, ya que se forma una relación de amistad.
	Herramientas de diagnóstico	Observación, entrevistas y encuestas, para mapear la utilización de los espacios públicos.	Ficha de datos con la información personal y perfil de cada destinatario social. A inicios del tercer año de funcionamiento se realizó una encuesta de satisfacción.	Entrevistas personales, <i>focus groups</i> , encuestas, encuestas de arranque y llamadas telefónicas.	Entrevistas personales, <i>focus groups</i> , encuestas, encuestas de arranque y llamadas telefónicas	Evaluaciones pre y posintervención. Entrevistas y encuestas		Entrevistas, charlas, encuestas	Entrevistas, encuestas	Por el momento, no utilizan herramientas de diagnóstico.	Encuestas, entrevistas personales y sesiones individuales	Diálogo y entrevistas personales	Por el momento, no utilizan herramientas de diagnóstico.
	Método de medición de impacto social	A través de encuestas y entrevistas. Además, utilizan indicadores y pruebas psicológicas.	A la fecha, no se ha medido el impacto social, solo a nivel subjetivo, a través de la observación del crecimiento de participantes en el programa.	Se realizan encuestas a los participantes para determinar el impacto social generado por el programa.	A través de encuestas de entrada y salida, se miden los niveles de ansiedad, empoderamiento e incorporación del deporte a la vida de las destinatarias sociales.	Se miden la salud mental y el desarrollo deportivo con pruebas especializadas y entrevistas con la comunidad en general.	Se realizan encuestas a los alumnos beneficiarios y profesores para determinar el impacto social generado por el programa.	Se realizan encuestas y entrevistas, se entregan tres informes anuales (deportivo y social) a los padres de los beneficiarios y se llevan a cabo reuniones con la comunidad.	Entrevistas para sondear necesidades satisfechas del destinatario social	Al ser un <i>think tank</i> , no miden su propio impacto social. Sin embargo, proyectan medir la cantidad de investigaciones generadas y la forma en que son utilizadas.	Se observan las reacciones de las familias en las encuestas y redes sociales (comentarios), y se realizan mesas de diálogo con entidades del Estado.	Entrevistas para sondear necesidades satisfechas del destinatario social	Aún no mide el impacto social. Se encuentra en etapa de sensibilización de la población sobre el <i>running</i> para invidentes.

Fuentes de financiamiento	Fuentes de financiamiento propias	Escuelas de surf comerciales (8-10 %) Consultorías a empresas (55-60 %)	Ingresos por academia comercial (20%).	Venta de <i>merchandising</i> y artículos deportivos.	<i>Fundraising</i> por retos deportivos (11,3 %).	Se "venden" programas de responsabilidad social a las empresas (50 %).	Debido a la pandemia, decidieron vender las mesas de ping pong que tenían en stock.	Inversión inicial propia de las cofundadoras y donaciones de su entorno cercano. Donaciones de los propios voluntarios de la organización. Desarrollo de <i>workshop</i> virtual / cursos. Su propia empresa Efecto Juego S.A.C brinda el 70 % de sus ingresos de consultorías al programa.	Los circuitos (academias, torneos, organización de eventos corporativos) representan el 98%.	Los fundadores donan su propio tiempo como aporte a la organización.	Inscripciones por capacitaciones (2020)	No cuentan con financiamiento propio. El trabajo es voluntario.	Venta de entradas por la organización de la carrera YSSO 10K (50%). Venta de <i>merchandising</i> .
	Fuentes de financiamiento externas	Fondos concursables e internacionales (25-30 %) Donaciones (12 %)	Aporte del benefactor (dueño del complejo deportivo) 80 % - valorización: S/8,000 Proyectan captar financiamiento del presupuesto de RSE de empresas como Aceros Arequipa para implementar programas que mejoren las relaciones con la comunidad.	Donaciones, <i>grants</i> , alianzas con proveedores.	Grants o fondos concursables – 28,5 % Auspicio de marcas o empresas a través de áreas de marketing y RSE – 42 % "Marcas flameras" que otorgan porcentaje de ventas – 11,5 % Donaciones (web Given Gain)- 5,7 %	Donantes individuales, fondos internacionales de diversas organizaciones. Empresas privadas. Fondos concursables. (50 %)	Empresas auspiciadoras que financian los programas.	Se espera postular a <i>grants</i> nacionales e internacionales (se requiere un año o un año y medio para postular, y actualmente, no se puede).	<i>Grants</i> (2 %)	Aún no cuentan con fuentes de financiamiento externo.	Becas Special Olympic (subvenciones para actividades o campañas puntuales). Campañas con empresas o marcas, que donan un porcentaje de sus ventas. Donaciones individuales.	Donación de bienes y dinero de algunas empresas y familiares.	Donaciones y auspicios de empresas (50%). Aporte de municipalidades para bienes y servicios durante la carrera YSSO 10K.
	Sostenibilidad financiera	Percibe que no está asegurada porque muchos de sus programas dependen de las consultorías y los fondos concursables. Sin embargo, tienen sostenibilidad social al haber transferido el conocimiento a	Asegura la sostenibilidad financiera con los ingresos de su academia comercial.	Depende de los <i>grants</i> y financiamiento de sus familiares y amigos. No se considera sostenible	Solo activa programas cuando cuenta con el nivel de financiamiento necesario, en caso contrario, realiza el programa en versión beta (MVP), con menor alcance, pero cumpliendo con el fin social a menor costo.	Tiene sostenibilidad financiera; sin embargo, está en búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.	Depende de las empresas auspiciadoras.	Se considera sostenible por tener una empresa propia que financia las actividades del programa. Actualmente, los fondos personales representan el (65 %), Efecto Juego (15 %) y Workshops (20 %).	Se considera financieramente, gracias a sus recursos propios	No puede asegurar su sostenibilidad financiera, ya que por el momento no genera ingresos.	La sostenibilidad no está asegurada.	La sostenibilidad no está asegurada. No cuenta con financiamiento sostenible.	La sostenibilidad no está asegurada. Solo logra la sostenibilidad social, debido a que el programa funciona a través de guías voluntarios.

		los destinatarios sociales.											
Recursos clave	Recursos clave	Recurso humano Material deportivo, <i>know how</i> (metodología propia), fondos externos, alianzas comunitarias, espacios públicos	Infraestructura, recurso humano (entrenadores y participantes), relaciones institucionales con clubes de fútbol profesional.	RR. HH. y <i>know how</i>	Recurso humano, web y sistema para recibir donaciones (tercerizado), activos deportivos, currículos para los programas de DPD, relaciones con Perú Runners como marca que respalda y garantiza las acciones de Flama, además de la red de contactos generada por las socias de la organización y Perú Runners.	Metodología propia de Fútbol Más, <i>know how</i> . RR. HH. Cursos propios e información digital.	RR. HH. Metodología, <i>know how</i> . Recurso económico	RR. HH y la metodología que desarrollan	RR. HH., <i>know how</i>	Recurso humano. <i>Know how</i> de los fundadores del programa	Recurso humano y voluntarios de diferentes perfiles. <i>Know how</i> del trabajo con personas con discapacidad intelectual	Recurso humano	Recurso humano
	Espacio físico dedicado	Alquiler de un gimnasio dedicado para el programa DPD.	Complejo deportivo El Paraíso de Pisco, como aporte de alianza estratégica.	No cuenta con espacio físico propio, consigue los utilizados a través de alianzas.	No cuenta con un lugar específico. Según el programa, realizan alianzas para conseguir espacios por horarios determinados. Sus programas no son permanentes.	Alquila oficinas y los programas se desarrollan en barrios y colegios.	Colegios donde se construyen las mesas de concreto para la práctica del ping pong.	A través de alianzas con las comunidades. No cuenta con un espacio propio.	A través de una alianza con Jockey Club, cuenta con una cancha de fútbol 11	Por el momento no realiza intervenciones presenciales.	Solo cuenta con oficinas por convenio. El espacio físico para los programas es solicitado según la necesidad.	A través de alianzas con las comunidades y empresas privadas. No cuenta con un espacio propio.	Estadio de San Isidro, calles y pistas.
Actividades clave	Programa DPD	Academias sociales para transmitir valores (muay thai, surf therapy y fútbol callejero). Acciones de urbanismo comunitario para recuperar espacios públicos.	Academia inclusiva de fútbol que recibe a niños, niñas y jóvenes sin importar su nivel socioeconómico o nivel deportivo.	Espacios para la práctica deportiva para personas con discapacidad física. Materiales deportivos y clases gratuitas.	Flama Running, Flama Surf y Flama Fútbol son programas itinerantes de un período máximo de 12 semanas. Son actividades basadas en running, surf y fútbol para animar a las mujeres a conocer su potencial, empoderarlas y	Se contrata personal administrativo y duplas sociodeportivas para brindar clases gratuitas de fútbol en canchitas de los barrios vulnerables o colegios. La dupla sociodeportiva realiza las sesiones, y se	Se inició construyendo mesas de concreto para la práctica del tenis de mesa de manera recreativa en colegios públicos. También brinda materiales de tenis de mesa	Academia deportiva gratuita con beneficios sociales, deportivos y educativos. Idealmente, dura tres años, siendo el primero para intervenir, el segundo para crear agentes de cambio y asesorar el	Academias gratuitas en colegios, dirigidos a niñas. Academias virtuales, charlas de nutrición, psicología.	Debates, capacitaciones y promoción de la búsqueda de evidencias, para luego transmitir la información en un lenguaje sencillo.	Academias deportivas para personas con discapacidad intelectual. Academias de deportes unificados. Campañas de sensibilización. Foros.	5 Programas deportivos: Semillas en tu Barrio, que consiste en ir a zonas vulnerables y captar talentos. Semillas en las Escuelas, que busca talentos en los colegios. Academia Social, clases específicas de deporte e	Conexión de <i>runners</i> invidentes con guías voluntarios para facilitar la práctica del <i>running</i> .

				enseñarles la posibilidad de practicar el deporte que deseen.	capacitan a los líderes y equipos de coordinación barrial para que el modelo de intervención sea sostenible.	y material educativo.	funcionamiento del programa, y el tercero, para monitorear.				iniciación deportiva. Team de la Academia, que busca <i>sponsors</i> y marcas para ayudar al equipo. Semillas Saludables, que genera espacios de actividad física como crossfit y yoga.	
Capacitaciones en DPD	Talleres de DPD y <i>coaching</i> a las familias de la comunidad.	Capacita a su recurso humano una vez al año. Sin embargo, en el 2020 logró realizar cinco capacitaciones en habilidades blandas y filosofía de la organización.	Por el momento, no realiza capacitaciones.	Capacitaciones sobre mujer y deporte, y Physical Literacy (Alfabetización física) dirigida a profesores de educación física. Capacitaciones en herramientas de soporte a niñas interesadas o que se están desinteresando del deporte.	Capacitan tanto a los líderes como al equipo de coordinación barrial. La idea es enseñar el modelo para que pueda ser replicado.	Se capacita técnicamente a los profesores del colegio (director, educación física, matemática, etc.) y se les brinda un certificado como promotores de tenis de mesas nivel básico 1.	Se capacita una vez cada dos meses a quienes dirigen los programas. Se capacita permanente a los dirigentes de la comunidad.	Se capacita mensualmente sobre valores a las niñas.	Realiza capacitaciones con y para organizaciones que tienen programas de deporte para el desarrollo. Hasta el momento ha realizado 6 con UNODC, 2 propias y 3 con otras organizaciones. Las capacitaciones son su actividad principal.	Mensualmente realiza capacitaciones en diversos temas que fortalecen el desarrollo de las personas con discapacidad intelectual.	Imparte cursos teóricos y prácticos de deporte en el desarrollo, certificados bajo el modelo de la organización.	Capacita a invidentes y guías.
Incorporación laboral de la comunidad	Ha incorporado alrededor de ocho personas (40 % de la organización) y algunos se preparan para ser administrativos. Además, brinda oportunidades laborales a la comunidad con sus intervenciones.	Todos los trabajadores pertenecen a la zona de desarrollo del programa (Pisco), con excepción de los directivos.	Todavía no	En el programa implementado en SJL, ha contratado a una mujer de la comunidad para realizar encuestas y <i>focus groups</i> en la zona de manera virtual. Proyecta contratar personas de la comunidad en un futuro, que representen del 10 al 20 % de los trabajadores por programa.	Casos aislados	Sí ha contratado personal que primero fue beneficiario del programa (20-30 %).	Tiene la intención, pero todavía no lo ha hecho, por el poco tiempo de funcionamiento.	Cuenta con personal que empezó como voluntario y que llegó a la gerencia.	Por el momento, no	Se cuenta con un destinatario social contratado en el equipo, quien realiza labores administrativas. Además, se cuenta con asistentes deportivos y voceros que también fueron destinatarios sociales y actualmente realizan estas funciones como voluntarios.	Todavía no	No cuentan con personal contratado. Sin embargo, se reconoce un pago para los invidentes que apoyan en la sensibilización a empresas, para la obtención de donaciones y auspicios para la organización de la Carrera YSSO 10K.
Programa propio de voluntariado	No cuenta con un programa propio, pero acepta apoyo voluntario de especialistas y personas para	Aún no cuenta con un programa de voluntariado. Solo la directiva es voluntaria.	Cuenta con un programa de voluntariado, por ejemplo, en la academia de surf,	Cuenta con una base de datos segmentada de personas que quieren ser voluntarias. Segmenta según	Todavía no maneja un modelo de voluntariado. Pero estaría buscando realizar uno	Cuenta con programas de voluntariado.	Todos los miembros de la organización realizan trabajo como voluntarios.	Cuenta con un programa de voluntariado en desarrollo.	Por el momento no	Cuentan con un programa de voluntariado que reúne diversos perfiles, para apoyar en temas diversos:	Todos los miembros de la organización realizan trabajo como voluntarios. Los profesores	Todos los miembros de la organización realizan trabajo como voluntarios.

		diversas funciones.		participaron 40 voluntarios.	los perfiles y capacidades, para convocarlos según necesidades. Además, convocan voluntarios para cada proyecto.	para conseguir personal complementario .					logísticos, administrativos, deportivos, médicos, psicológicos, educativos. Aproximadamente hay 620 voluntarios activos.	tienen una tarifa "social".	
Alianzas clave	Alianzas que aportan asesoramiento técnico	Una consultora proporciona transferencia de capacidades. Otras alianzas financian los programas.	Por el momento, no cuenta con alianzas para asesoramiento técnico.	La universidad de Tennessee los capacitó para saber elaborar una propuesta para fondos concursables.	GSMP le brinda asesoría sobre deporte inclusivo, mensualmente. Facilita el contacto con otras organizaciones para obtener aportes teóricos, currículos, literatura y herramientas de medición de impacto.	La asesoría es obtenida de la casa central y cuenta con alianzas que le ofrecen asesorías legales y contables. Está realizando convenios con universidades.	Recibe asesoría de entidades como el IPD.	No, sin embargo, la cofundadora pertenece a una sociedad experta en deporte para el desarrollo.	Sí.	Cuenta con un consejo consultivo y alianza con organizaciones como UNODC, SENAJU, IPD y UPC, que aportan información, evidencia y <i>networking</i> .	El IPD brinda capacitaciones en la parte técnica para el trabajo con personas con discapacidad intelectual en materia deportiva. Special Olympics brinda lineamientos técnicos para el desarrollo de los programas y campañas.	Una organización contrata a un entrenador de nacionalidad chilena para ser el encargado técnico deportivo del programa.	Cuenta con alianzas con Cercil, Ministerio de Cultura, Asociación Nacional, Paralímpica del Perú, Municipalidad de Miraflores, Perú Runners, Asociación Braille y Colegios de Ciegos.
	Alianzas que aportan RRHH	Cuenta con un comité consultivo en temas de educación, sostenibilidad económica, asesoría legal, estrategia, ciudades sostenibles e innovación social. Además cuenta con apoyo de la Unesco.	Por el momento, no cuenta con alianzas que aporten recurso humano.	Por el momento, no	Empresas como Direc TV participan en los programas con sus programas de voluntariado interno. Además, cuenta con una alianza con el programa Conectemos, que aporta psicólogos que brindan charlas y terapias telefónicas a las destinatarias sociales.	No	No	No	No	Por el momento, no	Cuenta con alianzas con abogados, contadores, médicos, psicólogos, educadores y economistas, que se asocian al movimiento de Olimpiadas Especiales.	Por el momento, no	Cercil aporta con profesionales en movilidad y braille.
	Alianzas con sector público	Realiza proyectos y actividades con el sector público; sin embargo, no recibe aportes de este sector.	Cuenta con una alianza con la Municipalidad de San Andrés, que apoya con la difusión del programa.	Por el momento no	Recibe apoyo institucional en comunicación, difusión y préstamo de instalaciones por parte de municipalidades .	Programas financiados por terceros, pero que trabajan en conjunto con el Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y Ministerio de Educación.	Ministerios, IPD	No, todavía	Si, con municipalidades	Por el momento, no	Alianza con instituciones públicas que brindan espacios físicos para el desarrollo de los programas y eventos.	Por el momento, no tiene convenios, pero ha podido trabajar con la Municipalidad de Lima.	La Municipalidad de Miraflores y la Municipalidad de San Isidro aportan con espacios y actividades.

	Alianzas comunitarias	Cuenta con alianzas con dirigentes vecinales, vasos de leche, comedores populares y clubes deportivos comunales. Existe un apoyo y aporte recíproco, según la actividad.	Existe apoyo por parte de la comunidad en la realización de eventos en cuanto a la premiación de los participantes, debido a que dichos eventos generan movimiento en la economía local.	Christian Surfers los apoyaron con instructores.	Realizan alianzas con centros comunitarios, colegios y albergues que trabajan con la comunidad en temas distintos al deporte. Estos comparten a los beneficiarios, para que Flama aporte con sus programas y otras donaciones.	Alianzas con la misma comunidad que le brindan los espacios deportivos y condiciones para implementar el programa.	Alianzas con los colegios en donde desarrollan sus programas.	Alianzas con la misma comunidad, de un año de duración, que le brinda los espacios deportivos.	Sí, como voluntarios.	A través de la UPC, accede a información y a otros profesionales.	Voluntarios activos en diversas especialidades.	Realiza alianzas con otras organizaciones, como las ONG.	Los familiares de los destinatarios sociales han podido participar como guías.
Estructura de costos	Situación financiera	Actualmente se encuentra en superávit, está generando caja. Proyecta crecimiento para el 2021.	Se encuentra en equilibrio desde que inició el proyecto.	Equilibrio	Se encuentra en superávit. Planea mantener el superávit, incluir más personal y conseguir mayor aporte económico de las empresas auspiciadoras y alianzas estratégicas.	Equilibrio	Superávit	Superávit mínimo	Superávit	Es una organización nueva. No cuenta con costos ni ingresos, solo con un aporte voluntario de tiempo de los fundadores.	Se encuentra en déficit. El modelo de recaudación de fondos que se usa en Estados Unidos no funciona al 100 % en Perú, debido a que, en este país, la cultura de donaciones se encuentra en crecimiento lento.	Por el momento, en déficit.	Se encuentra en equilibrio, su único costo es la organización de la carrera YSSO 10K.
	Tiempo para lograr equilibrio	Tardaron aproximadamente ocho años en llegar al equilibrio.	Desde el inicio logró el equilibrio.	Está en función de los <i>grants</i> que consigue.	En pocos meses logró el equilibrio.	Desde el inicio de su funcionamiento.	1 año	1 año	3 años	Aún no generan ingresos ni costos.	Aún no logra el equilibrio estable.	Todavía no llega al equilibrio.	Siempre ha logrado el equilibrio, ya que no genera costos fijos.
	Impacto de alianzas clave	Consigue reducción de costos a través del ahorro en RR. HH., proporcionado por otras organizaciones y alianzas comunitarias.	El benefactor aporta, además de financiamiento, el espacio para el desarrollo del programa.	Las empresas que le brindan servicios y proveedores le dan precios especiales.	Ahorro en material deportivo y nutricional por donaciones que realizan las empresas auspiciadoras. Con ello genera ahorro de egresos por caja, lo que permite escalar el programa para cubrir inversiones adicionales.	Algunas empresas cubren los costos de los programas, la comunidad brinda el espacio para el desarrollo del programa.	Las empresas impactan en los costos mediante las donaciones que realizan.	La comunidad le da libremente el espacio, lo que genera un ahorro en alquiler.	Ahorro en materiales deportivos y espacios. También recibe aportes en premios y dinero en efectivo.	Las alianzas clave ahorran tiempo por el <i>networking</i> que generan con expertos y por el acercamiento a audiencias.	Todos los programas se gestionan con el aporte de recurso humano y material de los aliados.	Logran reducir costos y ahorrar en bienes y servicios, que son donados por empresas.	Logran reducir costos y ahorrar en bienes y servicios, que son donados por auspiciadoras de la carrera YSSO 10K.
	Estructura de costos	RR. HH. administrativos 8-10 % RR. HH. operativo 80 %	RR. HH. 60 % Mantenimiento del campo 25 % Gastos	Marketing 30 % Contabilidad 10 % Operaciones 30 %	Recurso humano administrativo – 55 % Costos de alquileres y servicios fijos -	Personal 80 % Materiales deportivos, viajes, oficinas, impuestos 20 %	Personal administrativo y operativo 80 % Costos fijos 20 %	No precisa	RR. HH. 60 %, Operaciones 25 %, marketing 15 %	Aún es voluntario, con donación de horas. Las plataformas	RR. HH. 40 % Operaciones 30 % Comunicaciones 10 % Marketing 20 %	90% al pago de los entrenadores.	Organización de la carrera YSSO 10K – 90 %. Viajes para participar en

		Alquileres 10 % Marketing 0 %	administrativos 15 %	% Legal 30 %	10-15 % Kits deportivos y personal por programa (costo variable) – 30 %				que usan son gratuitas.			carreras externas – 10 %.
--	--	----------------------------------	-------------------------	-----------------	---	--	--	--	----------------------------	--	--	---------------------------------

Elaboración propia

## Anexo 5: Fuentes de financiamiento

<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>
Academias deportivas (según el deporte, ubicación y cliente)	Propia	Impartir clases deportivas pagadas.
Organización de eventos deportivos (según el deporte)	Propia	Organizar eventos relacionados al core de la organización y percibir ingresos por la participación del público. Organizar eventos deportivos para terceros a cambio de un pago.
<i>Fundraising</i> por campañas	Propia	Recibir colaboración del público con la finalidad de cumplir un objetivo social planteado en una campaña.
Venta de productos y <i>merchandising</i>	Propia	Comercializar productos y <i>merchandising</i> elaborados o adquiridos por la organización.
Consultorías en desarrollo social (requiere que la organización obtenga resultados de impacto).	Propia	Brindar consultorías en desarrollo social a empresas o instituciones que lo requieran.
Venta de programas de RSE con base en el deporte	Propia	Diseñar programas de RSE basados en deporte para empresas o instituciones que lo requieran.
<i>Grants</i> o fondos concursables nacionales e internacionales	Externa	Participación en concursos que otorgan fondos reembolsables y no reembolsables, tanto nacionales como internacionales.
Donaciones	Externa	Aporte económico de personas o instituciones hacia la organización.
Ingresos por productos solidarios	Externa	Acuerdo entre la organización y empresa que destina parte de los ingresos por venta de productos para la causa social pactada.
Cooperación internacional	Externa	Subvenciones otorgadas por instituciones cooperantes internacionales.
Patrocinio y auspicios	Externa	Recepción de recursos a cambio de la exposición de la marca por parte de la organización.
Aporte de fundaciones	Externa	Aporte económico de fundaciones para la organización.

Elaboración propia