

**MODELO C 2.0**



# MODELO **C** 2.0

Creación original



Sense-Lab

Coordinación de la versión 2.0



Patrocinio

Fundação  
GrupoBoticário



ICE



AMAZ<sup>7</sup>



Marzo, 2025

# Sumario

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Manifiesto                          | 4  |
| Presentación                        | 6  |
| Puntos de partida                   | 8  |
| Bases del Modelo                    | 10 |
| Dimensiones                         | 14 |
| Aplicación y preguntas orientadoras | 19 |
| Recomendaciones                     | 28 |
| Anexos                              | 32 |



# **Manifesto**

# La integración crítica precisa ganar terreno

Precisamos avanzar en prácticas y reflexiones integradoras que, de forma crítica y responsable, favorezcan un enfrentamiento más efectivo de las desigualdades, injusticias sociales y desafíos ambientales complejos. Hace tiempo que testimoniamos los efectos negativos de la predominancia de una perspectiva de modernidad que fragmenta, aísla y desconecta partes de un todo – sea a nivel individual, social o ambiental.

Lo vemos en ideas y producciones orientadas a soluciones temporales o intereses particulares; en acciones y decisiones que ignoran las profundas conexiones entre elementos, seres y biomas en toda su diversidad; historias contadas por una sola voz, desconectada de tantas otras que conforman, de forma entrelazada, un mismo momento y una misma realidad temporal; en teorías y modelos aislados, rígidamente atados a sus propias certezas, y en tantos otros fenómenos que refuerzan esta lógica fragmentada.

Ante este escenario, tenemos dos opciones: aceptar y reproducir estas estructuras o buscar rupturas, nuevas perspectivas y cambios que promuevan una mayor conciencia, integración, justicia y equidad. Necesitamos más agentes sistémicos de transformación, que actúen con madurez y estén comprometidos con impactos positivos. Para ello, necesitamos modelos (y anti-modelos) que amplíen nuestro repertorio de acción.

¡Este material reitera nuestra intención de seguir contribuyendo con el campo de impacto socioambiental, para las organizaciones y para las personas del ecosistema! Por lo tanto, los invitamos a explorar el Modelo C, a reflexionar, construir y comprometerse con un enfoque más integrado y sistémico, que reconozca la complejidad y la interdependencia entre impacto y negocio, personas y territorio, presente y futuro. Que sea un instrumento vivo, capaz de estimular nuevas preguntas, fortalecer caminos e impulsar transformaciones que sean, de forma concreta, relevantes para el mundo que queremos construir.

**1**

# **Presentación**

Presentamos con gran alegría la versión 2.0 del Modelo C. ¡Sí, algunas cosas han cambiado! Y no podía ser de otra manera después de 7 años, ¿verdad? ¡Han sido muchos los usos y diálogos en torno a su primera versión, lanzada en 2018, pero gestada desde 2016! La Guía de Referencia ha sido descargada miles de veces, y muchos textos, tesis y artículos han citado el Modelo C, el cual es utilizado por más de 500 negocios y muchas otras experiencias diferentes (presenciales y en línea), especialmente en Brasil y su ecosistema de enorme impacto.

En este recorrido, surgieron algunas ideas e hipótesis de cualificación: la actualización de algunos términos y conceptos, adiciones y revisiones a las dimensiones y preguntas movilizadoras, una traducción completa de la herramienta al inglés y al español, así como la propuesta de diferentes caminos y recursos para apoyar mejor a los usuarios, no solamente en su proceso de construcción, sino también en la gestión del mismo.

Decidimos entonces retomar esta tarea de actualización, optando por un proceso que pudiera contar activamente con la puesta en común y la construcción colaborativa, que incluyó entrevistas individuales, talleres de testeo y elaboración, reuniones técnicas y de validación. Representantes de más de 30 negocios de impacto y 14 organizaciones impulsoras se reunieron con nosotros de manera presencial (en Oaxaca-México y Manaus-Brasil) y remota, aportando ideas y comentarios que nos llevaron a esta versión 2.0. ¡Nuestro agradecimiento a todos por su tiempo y disposición para construir juntos!

El trabajo que presentamos en esta Guía es el resultado de un cuidadoso esfuerzo colectivo que duró 7 meses y que no habría tenido la envergadura y calidad que tuvo sin el apoyo de la Fundación Grupo O Boticário, ICE, Grupo Sabin, Fundo Vale y AMAZ, organizaciones a las que también estamos profundamente agradecidos.

Su diseño y propuesta incremental aporta avances, pero preserva su ambición de contribuir eficazmente con la maduración de iniciativas que buscan transformar positivamente el mundo sin renunciar a su viabilidad económica, manteniendo así la premisa de articulación e integración coherente entre sus narrativas de impacto y sus lógicas comerciales y financieras. La letra C del nombre sigue vigente como símbolo de algunas de sus características: **Completo, Colaborativo, Conectado a la Complejidad y Comprensible.**

¡Esperamos que tengan una buena experiencia con el Modelo C 2.0!

**2**

## **Puntos de Partida**



## ¿Para qué sirve el Modelo C?

- Para apoyar el diagnóstico, la creación y la gestión de negocios que buscan integrar eficazmente su modelo de operación productiva y comercial con la lógica de generación de impacto socioambiental positivo.
- Para que los negocios de impacto maduren, tornándose más capaces de alcanzar sus planes y ambiciones con flujos financieros y equipos saludables.
- Problematicar, provocar y cuestionar a emprendedores y equipos sobre la forma en que conciben y gestionan sus negocios.
- Para alinear los equipos y socios de negocios de impacto en torno a su propósito y su modelo de operación productivo y comercial.
- Para crear posibilidades de una comunicación más comprensible entre el negocio y sus diferentes partes interesadas.

## ¿Para quién?

- Quienes desean crear, dirigir o gestionar un negocio de impacto: emprendedores y equipos.
- Quienes buscan reinventar su organización: organizaciones en transición hacia la lógica de los negocios de impacto.
- Quien asesora y apoya la maduración de negocios de impacto: aceleradoras, incubadoras y otros intermediarios.
- Quien financia negocios de impacto: inversores de impacto, fondos y otros.
- Quien enseña el tema: profesores en instituciones educativas, mentores, entre otros.
- Cualquier persona interesada en la gestión de impacto.

**3**

# **Bases del Modelo C**

Antes de adentrarnos en los detalles del Modelo C y su aplicación práctica, es conveniente introducir algunos conceptos que sustentan el enfoque.

## ¿Qué es un negocio de impacto socioambiental?

Existen varias definiciones posibles para el concepto de negocios de impacto. En general, podemos considerarlos como iniciativas o **“emprendimientos con el objetivo de generar impacto socioambiental y resultados financieros positivos de forma sostenible.”**

De forma específica, para que un negocio sea considerado de impacto debe cumplir los siguientes criterios:

- Expresar de manera clara sus intenciones (misión/ propósito) de resolver (al menos en parte) un problema social y/o ambiental;
- Aportar una solución a un problema socioambiental real, siendo esta solución la actividad central y la principal razón que justifica la existencia del negocio;
- Generar ingresos propios a través de la venta de productos y/o servicios, no dependiendo centralmente de subvenciones, aunque pueda recibirlas en diferentes etapas de su trayectoria;
- Tener compromiso con el monitoreo y la evaluación de los impactos socioambientales que genera o pretende generar.

Aquí consideramos impacto cualquier cambio provocado, con mayor o menor influencia e intencionalidad, por una o más organizaciones y entidades de un ecosistema.

## Conozca +

[1] La referencia incluida en el texto puede consultarse en el documento: Qué son los negocios de impacto: características que definen a los negocios como negocios de impacto (2019). Disponible en: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2021/02/estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>

[2] DECRETO No 11.646, DE 16 DE AGOSTO DE 2023, que instituye la Estrategia Nacional de Economía de Impacto y el Comité de Economía de Impacto.

[3] Impact Management Project. Disponible en: <https://impactfrontiers.org/norms/>

## ¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio puede ser definido como un recurso conceptual integrador, formado por un conjunto de componentes interrelacionados que se aplican y a menudo estructuran negocios, sean de impacto o no, en fase de ideación o ya maduros. En suma, un modelo que busca orientar decisiones y reflexiones que generen escenarios y resultados positivos para la propia iniciativa y sus públicos de interés (incluyendo clientes) y consumidores.

Diferentes paradigmas de entendimiento organizacional y de gestión han generado ya una variedad de modelos, muchos de los cuales van acompañados de una estructura lógico-visual de soporte, lo que comúnmente se conoce como arquitectura de negocio. Este recurso describe y conecta los principales componentes de un modelo de negocio, proporcionando una visión holística, interdependiente y estructurada de una organización (o proyecto, programa, etc.) que favorece la alineación y las decisiones a favor de los resultados deseados.

Una de las arquitecturas de negocios más extendidas es el Business Model Canvas (o simplemente “Canvas”), una herramienta estratégica para desarrollar y analizar modelos de negocio.

## Conozca +

---

[1] Sebrae. Business Model Canvas: como construir su modelo de negocio? Disponible en: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>

[2] Pedroso, M. C. (2016). Modelo de Negocio y sus aplicaciones en administración (tesis de libre-docencia). Disponible en: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-03052023-174523/publico/LdMarceloCaldeiraPedroso.pdf>

[3] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010. Disponible en: [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)

## ¿Qué es una Teoría del Cambio?

La teoría del Cambio(TdC) es un abordaje que permite comprender, estructurar y comunicar como una iniciativa pretende generar e influenciar cambios socioambientales a partir de sus estrategias y premisas específicas. La propuesta surgió a finales de los 90 y destacó por su capacidad para explicitar los supuestos que conforman la lógica de impacto de una iniciativa.

Desde entonces, la TdC ha avanzado, fue complementada y recibió diferentes propuestas de aplicación, siendo hoy entendida como un abordaje más amplio, un proceso dinámico que apoya la evaluación, comunicación, planificación y sistematización de iniciativas que buscan generar e influenciar impactos socioambientales positivos, pudiendo ser fácilmente traducida en un producto visual. Su uso permite la alineación entre equipos, explicita las opciones estratégicas y evidencia la complejidad de la relación entre causa y efecto, que raramente es lineal. Sea para diseñar una nueva intervención o para revisar una ya existente, la TdC contribuye para dar coherencia y transparencia a la trayectoria de impacto de organizaciones, iniciativas y negocios con impacto socioambiental.

## Conozca +

---

**[1]** Move Social. Teorías del Cambio. Disponible en: <https://move.social/teorias-de-mudanca/>

**[2]** Ribeiro, A. (2021). Teorías del Cambio: de la descripción a la integración. Disponible en: <https://aupa.com.br/teorias-de-mudanca-da-descricao-a-integracao/>

**[3]** Theories of Change in Reality: Strengths, Limitations and Future Directions. Disponible en: <https://www.taylorfrancis.com/reader/download/048a7a42-0e84-4a75-b011-4ac99dc-b6e69/book/pdf?context=ubx>

**[4]** Anderson, A. The Community Builder's Approach to Theory of Change – A practical guide for theory development. The Aspen Institute, 2006. Disponible en: <https://goo.gl/crD6wN>

**4**

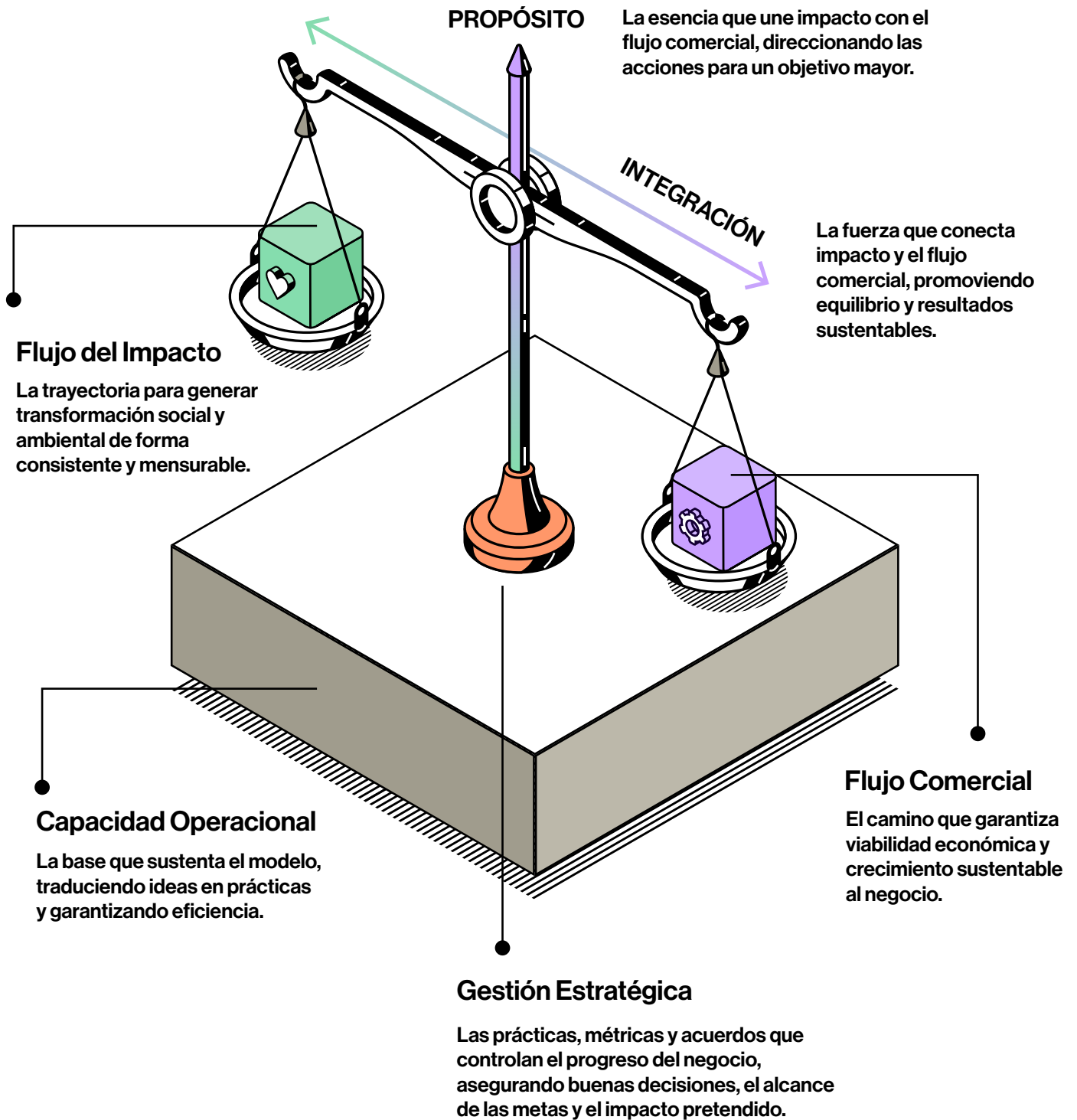
**Dimensiones**

Desde su primera versión, el Modelo C ha sido valorado por provocar y facilitar la integración de abordajes relacionados tanto al modelado de negocios, como al de la estructuración de lógicas de impacto, tomando como referencia el Business Model Canvas y la Teoría del Cambio. Como premisa, se sustenta en la idea de que un negocio de impacto socioambiental debe tener sus dimensiones de actuación construidas de forma integrada, equilibrada y coherente.

En el Modelo C 2.0, la **integración** sigue siendo su mayor valor. La propuesta es que las cuestiones necesarias para comprender, modelar y reflexionar sobre los negocios de impacto socioambiental se reúnan para garantizar una imagen única y sinérgica entre sus dimensiones. Así, la lógica por la que un negocio se sostiene financieramente a través de la comercialización de productos o servicios está articulada al flujo de transformaciones positivas que este negocio pretende generar. Junto a ello, y no menos importante, está la dimensión relacionada con la capacidad operativa de ese negocio, reuniendo los enunciados más básicos que van a sustentar su actuación.

Una de las novedades del Modelo C 2.0 es la incorporación de la dimensión de gestión estratégica, que enfatiza la relevancia de establecer prácticas, acuerdos y métricas para monitorear lo enunciado en las dimensiones anteriores. Esta reflexión reafirma la importancia de construir una estructura, aunque sea sencilla, así como estrategias y acciones para la dinámica de la toma de decisiones y la medición de las transformaciones en la sociedad, los resultados en el negocio y el bien financiero.

# MODELO C. 2.0





# Sobre las dimensiones estructurantes del Modelo C

## Flujo de Impacto

Estimula una reflexión a partir del análisis del contexto y del desafío a enfrentar, para después orientar la definición de los públicos o territorios foco de las acciones a implementar con el fin de generar transformaciones positivas. Finalmente, conduce a la identificación de los cambios esperados, de forma inicial e intermedia, junto con la intención del impacto que el negocio busca generar.

## Flujo Comercial

Propone un análisis inicial de las oportunidades de mercado y de la identificación de los clientes a los cuales se ofertarán los productos y servicios. Juntamente con esto, la dimensión provoca sobre la propuesta de valor entregada por el emprendimiento. Luego orienta la reflexión sobre los resultados internos esperados a corto y medio plazo y, por último, sobre la ambición de futuro proyectada para el negocio.

## Capacidad operacional

Sugiere la evaluación y la formulación de afirmaciones iniciales sobre cómo la estructura interna del negocio estará organizada para sustentar sus operaciones. Comienza con provocaciones relacionadas con las actividades centrales de la operación y un desglose de la infraestructura y los canales de distribución y venta. Desde otra perspectiva, provoca la reflexión sobre elementos relacionados con el equipo, los socios y las conexiones esperadas. Por último, explora las proyecciones de costos.

## Gestión estratégica

Conduce a la construcción, aunque solo sea inicialmente, de métricas relacionadas con el alcance de los impactos del negocio y el escenario financiero. Es una dimensión que también nos estimula a pensar en las dinámicas relacionadas con el papel del liderazgo y los procesos de toma de decisiones.

# Sobre los análisis transversales



## Análisis integrador

Está basada en un conjunto de preguntas que exploran la coherencia e integración entre las dimensiones del flujo comercial y el flujo de impacto. Sugiere análisis sobre el público de impacto y clientes, la coherencia de las estrategias de impacto con los productos y servicios, además de las implicaciones para el crecimiento del negocio. También incentiva la proyección de escenarios futuros y las articulaciones necesarias para alinear el impacto y las aspiraciones del negocio.



## Análisis de Riesgo

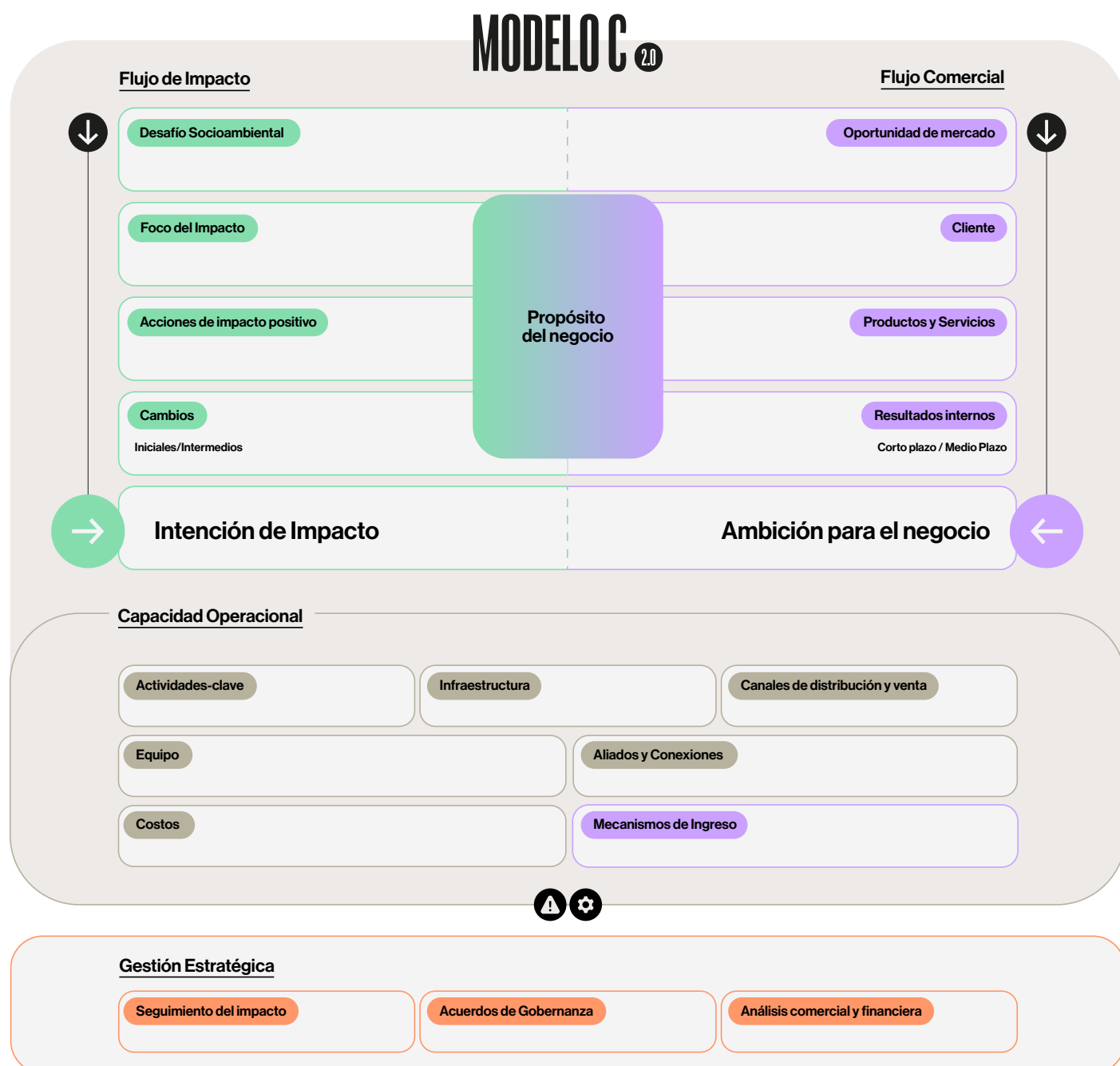
También a partir de un conjunto de preguntas, busca identificar y evaluar los desafíos potenciales que podrían afectar tanto a los resultados socio-ambientales como a la sustentabilidad del negocio. Explora riesgos relacionados con la operación, estrategias de impacto e interacción con el público y los territorios, además de evaluar posibles impactos negativos y limitaciones al crecimiento.

**5**

**Aplicación y**

**preguntas orientadoras**

La estructura del Modelo C 2.0 evoluciona hacia un formato vertical, destacando, en la parte superior, la visión integrada entre el flujo de impacto —presentado intencionalmente como el primer elemento— y el flujo comercial. A continuación, la dimensión de capacidad operativa se sitúa como base para que las intenciones del negocio se materialicen. En la base de todas las demás, la dimensión de gestión estratégica sustenta y ancla la estructura del modelo. Además, se han introducido dos iconos para estimular a los negocios a reflexionar sobre la coherencia entre sus expectativas de impacto y la sostenibilidad financiera, además de promover un análisis cuidadoso de los riesgos relevantes para su actuación. La imagen inferior muestra la estructura del Modelo C 2.0. La versión adaptada para su cumplimentación puede descargarse [aquí](#).



Como ya adelantamos, el **Modelo C** puede ser aplicado por negocios en diferentes etapas de madurez, contextos de actuación y niveles de disponibilidad para completarlo. Debido a esta amplia contribución, trazado caminos que pueden adaptarse a diferentes perfiles. Sugerimos que el **Modelo C** sea operado de forma flexible y moldeable en función de las expectativas y disponibilidades de los equipos de cada negocio, haciéndolo un enfoque inspirador, significativo y viable, a medida que cada perfil sea capaz y esté dispuesto a utilizarlo.

Aun así, considerando los tests que realizamos, consideramos importante proponer algunos recorridos para orientar en la cumplimentación. Para ello, hemos trabajado con tres criterios:

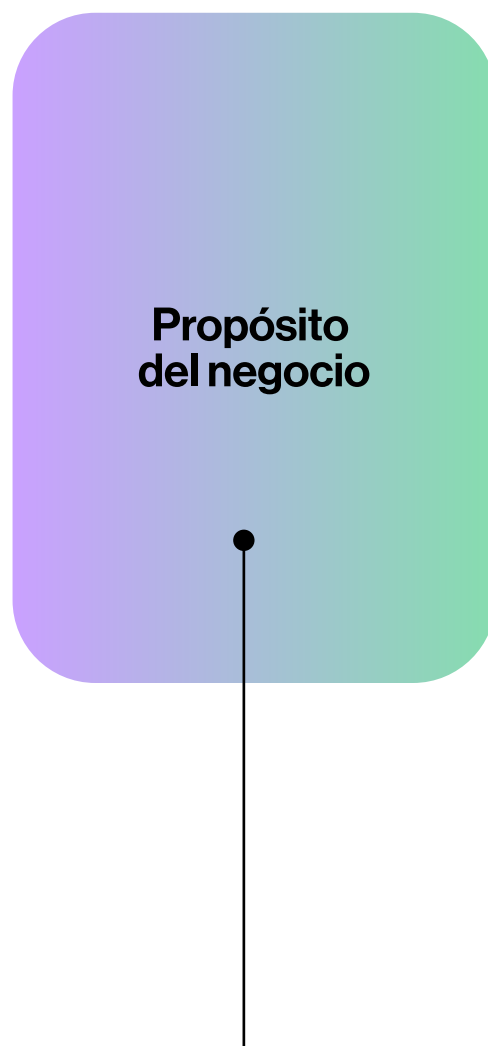
- **Madurez del negocio y de sus equipos**
- **Familiaridad con las herramientas de modelización**
- **Disponibilidad de los implicados para la construcción**

Basándonos en ello, proponemos dos vías generales de utilización:

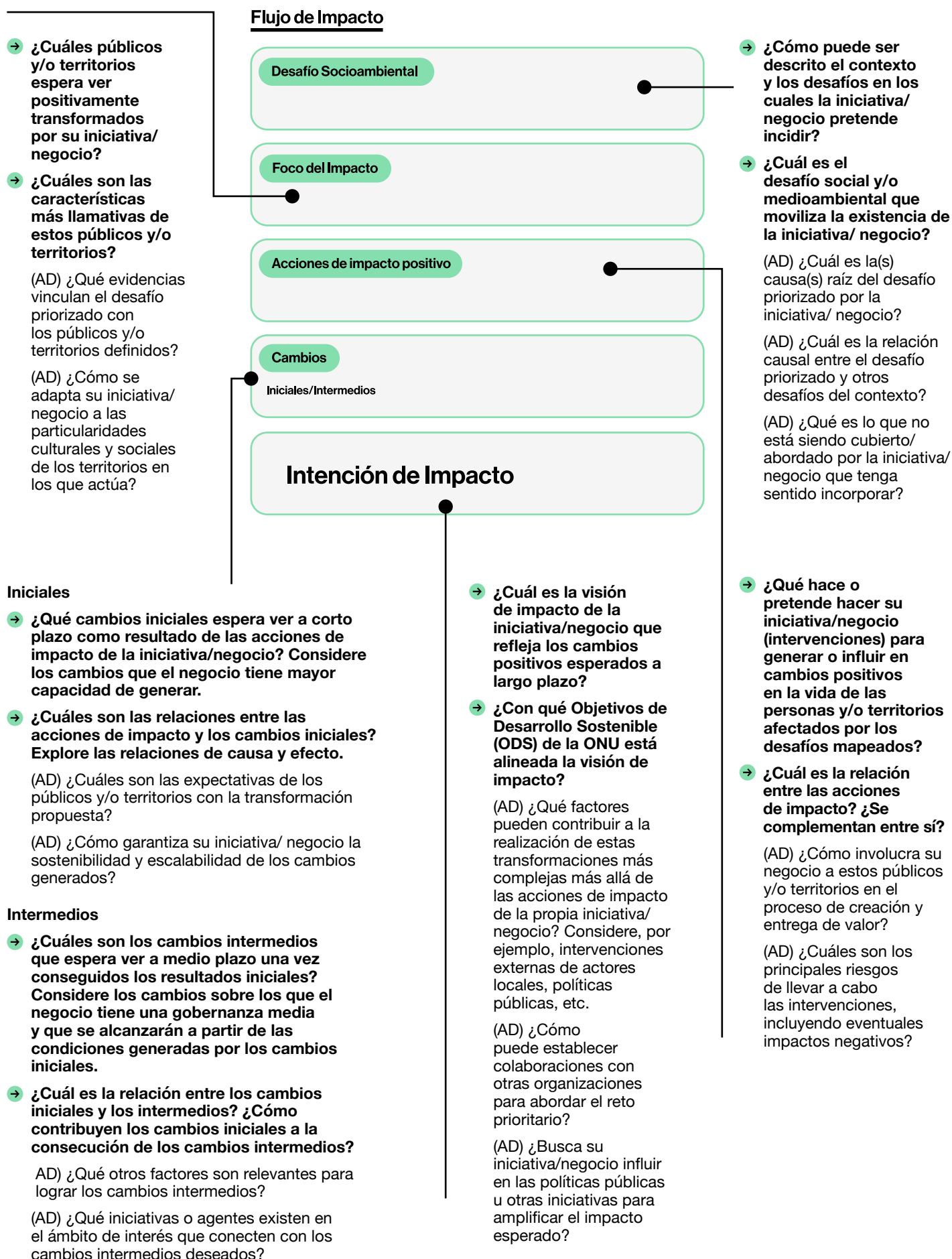
- **Si usted está iniciando un negocio y/o tiene poca familiaridad con el modelado y/o poca disponibilidad para la construcción: comience con las preguntas generales** Este recorrido le proporcionará un proceso reflexivo valioso y producirá material con una buena capacidad de representar su negocio de impacto.
- **Si está madurando un negocio que ya está en funcionamiento y/o está familiarizado con la modelización y/o tiene disponibilidad para construirlo: explore las preguntas generales** y profundice en las **preguntas adicionales (AD)**. Este camino le permitirá revisar cuestiones estratégicas, ampliar la reflexión y construir una imagen final detallada de su negocio de impacto.

## ¿Comenzamos?

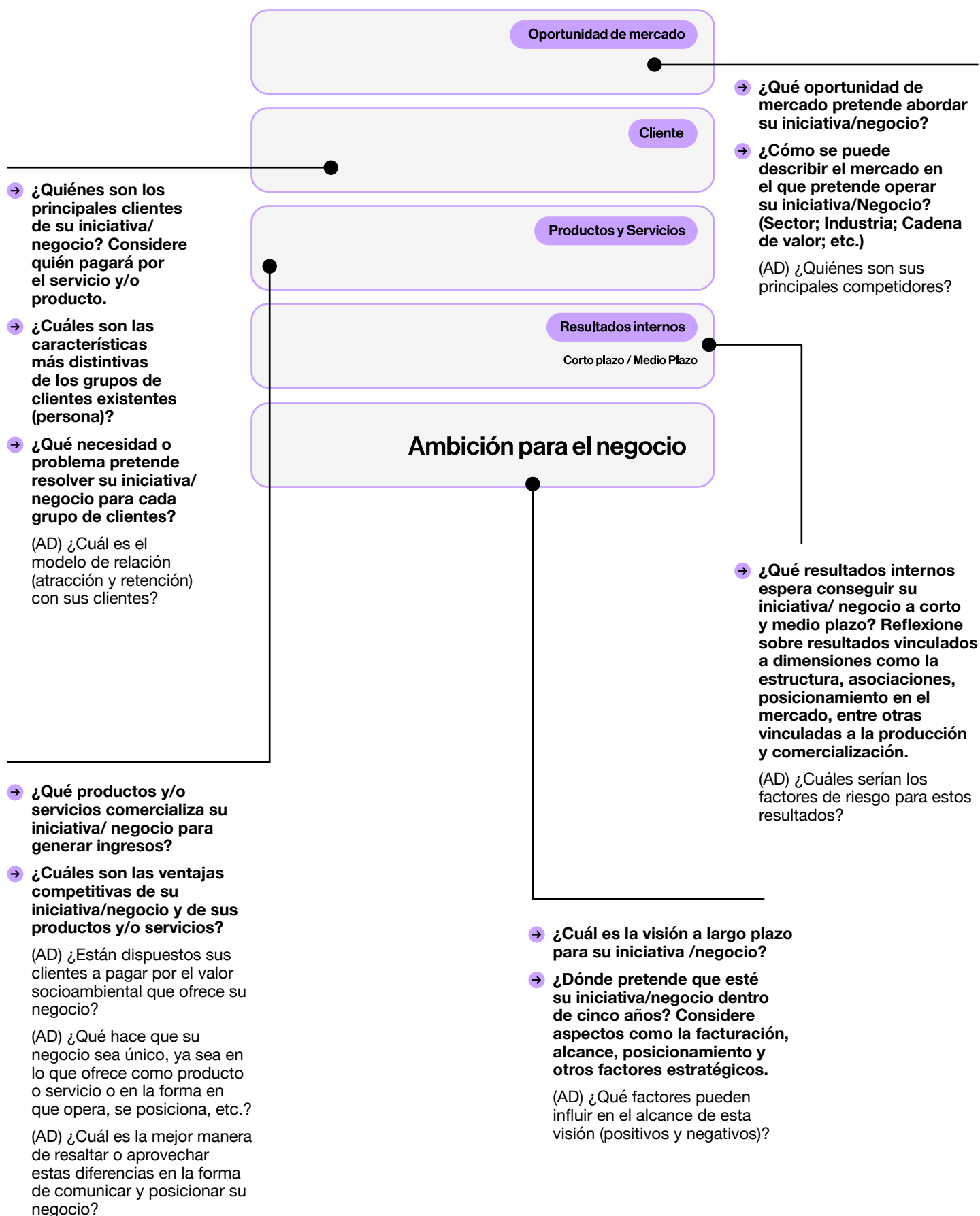
De forma intencional, sugerimos que el **Modelo C** comience con el **Flujo de Impacto**. Si el negocio ya dispone de una declaración de propósito, recomendamos registrarla. Esta definición inicial puede guiar la cumplimentación, pero es importante considerar que el propio proceso puede refinarla. Una vez concluido el **Modelo C**, revise la declaración de propósito para garantizar su coherencia y alineación con las reflexiones construidas.



¿Cuál es la razón de ser de la iniciativa/negocio que evidencia su intención y compromiso de hacer algo positivo por la sociedad?



### Flujo Comercial





- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con las fases comerciales del negocio? Considere las actividades de producción, ejecución, distribución y venta.

(AD) ¿Cómo puede garantizar la eficacia y la calidad de estas actividades?

(AD) ¿Cuáles son las principales certificaciones vinculadas a su operación y tienen sentido para la iniciativa/negocio?

- ¿Cuál es la infraestructura física y digital que utiliza su iniciativa/negocio?

- ¿Esta infraestructura es adecuada para alcanzar los objetivos de la iniciativa/negocio a corto plazo?

(AD) ¿Su infraestructura está alineada con las normas y regulaciones?

(AD) ¿Utiliza su iniciativa/negocio tecnologías limpias y eficientes?

(AD) ¿Cuál es el plan de inversión en infraestructuras para acompañar la expansión del negocio?

- ¿Cómo llegan sus productos y servicios a los clientes?

- ¿Cuáles son los canales de distribución y venta que utiliza?

(AD) ¿Valoran sus canales de distribución y venta y son coherentes con su propuesta de impacto socioambiental positivo? ¿Cómo puede influenciarlos?

(AD) ¿Son justas las relaciones con los eslabones de distribución y venta? ¿Cómo podrían ser mejores?

### Capacidad Operacional

Actividades-clave

Infraestructura

Canales de distribución y venta

Equipo

Aliados y Conexiones

Costos

Mecanismos de Ingreso

- ¿Cuáles son las funciones necesarias para operacionalizar su iniciativa/negocio?

- ¿Cuál es el modelo de contratación de su equipo?

- ¿Cómo su iniciativa o negocio promueve la diversidad y la inclusión en la organización?

(AD) ¿Qué habilidades y experiencia se requieren para cada función?

(AD) ¿Cómo capacita y promueve el crecimiento profesional de su equipo?

- ¿Cuáles son los costos principales de su negocio? Considere los costos fijos y variables.

(AD) ¿Cuáles son los costos esenciales para garantizar la calidad de sus productos y/o servicios y el impacto socioambiental que su negocio pretende lograr?

(AD) ¿Hay costos invisibles o subestimados que puedan poner en peligro la viabilidad a largo plazo del negocio?

- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de su negocio?

- ¿Cuál es el mecanismo de ingresos más interesante para la viabilidad de su negocio?

(AD) ¿Cuáles son las estrategias relacionadas con las fuentes de ingresos de su negocio?

(AD) ¿Qué oportunidades de inversión existen, incluida la inversión filantrópica?

**Saber +**  
Para profundizar en el tema, recomendamos consultar [Innovación en Modelos de Negocios de Impacto: Guía práctica para conciliar ingresos e impacto.](#)

- ¿Quiénes son sus principales organizaciones aliadas, proveedores y contactos? ¿Qué papel desempeñan?

(AD) ¿Qué nuevas cooperaciones son esenciales para ampliar el impacto propuesto?

(AD) ¿Participa su iniciativa/negocio en iniciativas de acción colectiva (redes, alianzas, etc.) que estén alineadas y comprometidas con su visión de impacto?

→ ¿Cuáles son los indicadores esenciales y viables para acompañar los cambios que pretende su negocio? (diferencie entre cambios iniciales, intermediarios y de impacto)

→ ¿Cuáles son sus principales metas de impacto?

(AD) ¿Cómo se está estructurando su negocio para implementar el Plan de Seguimiento de Impacto?

(AD) ¿Cómo comunicará su negocio sus logros a los socios y partes interesadas?

→ ¿Quiénes son los líderes de su negocio y cuáles son sus funciones?

→ ¿Cuál es el modelo de gestión y toma de decisiones de su negocio?

(AD) ¿De qué manera interactúan el personal de su negocio y otros interesados con los procesos de toma de decisiones?

(AD) ¿Cuenta su negocio con un consejo consultivo y fiscal? Considere otras instancias similares.

→ ¿Cuáles son sus principales indicadores financieros y comerciales?

→ ¿Cuáles son sus principales metas comerciales y financieras?

(AD) ¿Cómo comunica sus resultados comerciales y financieros a aliados y partes interesadas?

(AD) ¿Cuáles son los principales criterios de análisis utilizados para medir la sustentabilidad financiera de su negocio?

### Gestión Estratégica

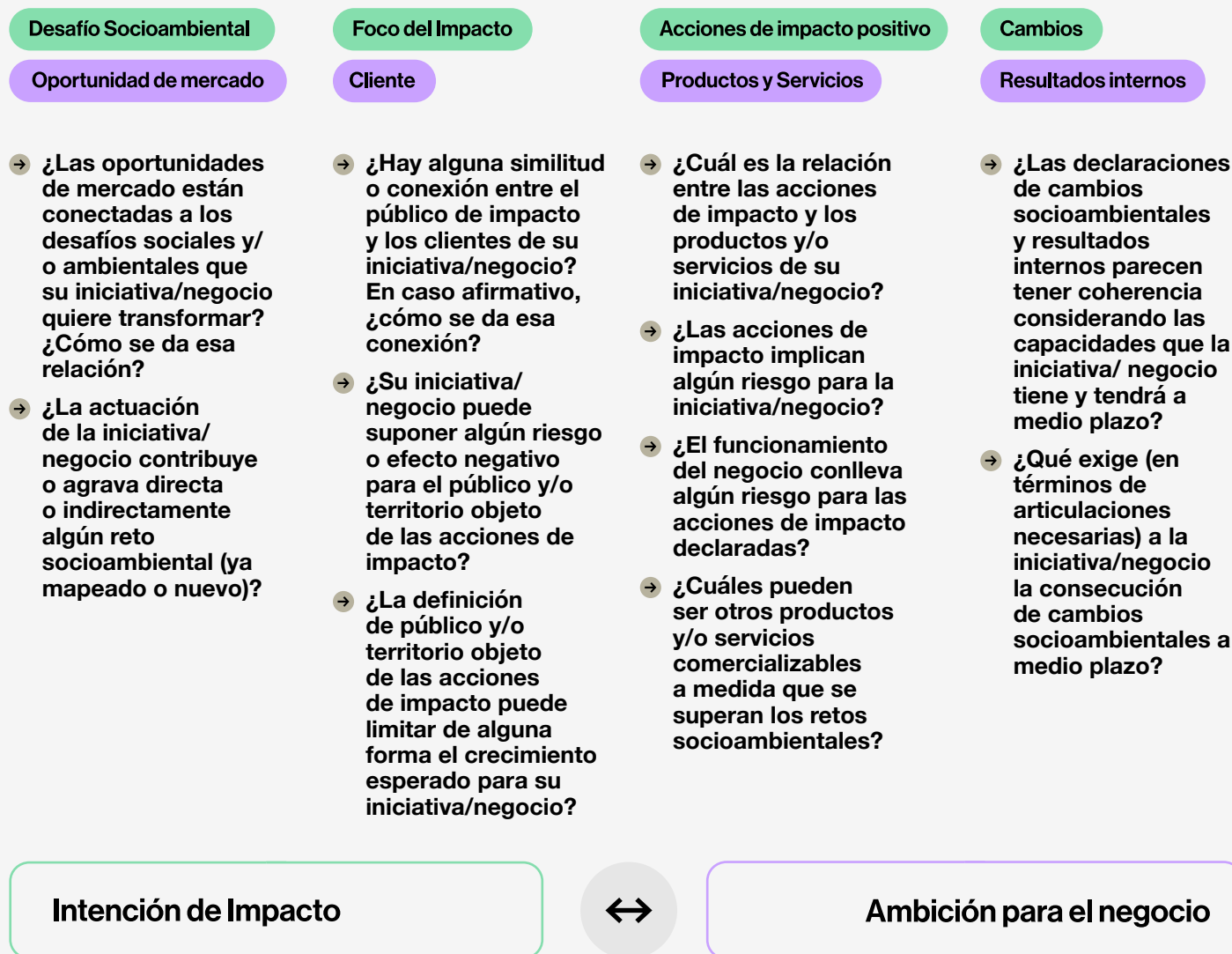
Seguimiento del impacto

Acuerdos de Gobernanza

Análisis comercial y financiera

## Reflexiones transversales

### Integración entre el Flujo de Impacto y Comercial



- ¿Cuál es el escenario ideal de integración entre la visión de impacto y la ambición proyectada para el negocio? ¿Qué es necesario articular para que esto ocurra?

## Análisis de riesgo



- ¿Cuáles son los riesgos más significativos que pueden comprometer la capacidad de su iniciativa/negocio para lograr el impacto socioambiental deseado a largo plazo? ¿De qué forma pretende su iniciativa/negocio superar estos obstáculos?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que podrían afectar a la viabilidad del flujo comercial de su iniciativa/negocio y cómo se prepara para afrontarlos?
- ¿Existen riesgos relacionados con las partes interesadas que puedan comprometer la capacidad de generar impacto y mantener la viabilidad del modelo de negocio?

**7**

# **Recomendaciones**

## La energía de la idealización y la maduración del liderazgo

La persona o el grupo que crea un negocio de impacto es portador de la visión, la motivación y el entusiasmo que impulsan su existencia. Al principio, es natural que esta persona o grupo asuma múltiples funciones, imprimiendo una inmensa energía para que las cosas sucedan. Con el tiempo, a medida que el negocio madura, llegan nuevas personas, se redistribuyen las funciones y se refuerza la estructura - y eso es esencial para que la iniciativa perdure. Pero, ¿cómo garantizar que esta energía movilizadora no se pierda en el transcurso del tiempo? Sugerimos que la finalización del Modelo C sea también el momento de revisar esta motivación, conectándola con las transformaciones que el negocio pretende generar. El liderazgo o los liderazgos deben evolucionar conjuntamente con la iniciativa, equilibrando inspiración y construcción, dándole lugar a otras voces y, al mismo tiempo, manteniendo viva la esencia que motivó su creación. ¿Qué mecanismos tiene en marcha para alimentar esta energía y cultivar el entusiasmo dentro del equipo? ¿Cómo puede el negocio continuar conectado a las motivaciones que le dieron origen, mientras crece y se transforma?

## Proceso colectivo y participativo

La cumplimentación del Modelo C debe ser un proceso colectivo y participativo, involucrando a todos, o a un grupo representativo de los que contribuyen con el negocio. Cuanto más colaborativo sea, mayor será la calidad de las ideas y propuestas generadas. Reserve un tiempo dedicado a trabajar con el modelo con profundidad e intente garantizar que las personas estén presentes para esta construcción colectiva. Considere que este trabajo en grupo implica tres dimensiones esenciales: el contenido (el propio Modelo C), las relaciones interpersonales (garantizando un ambiente de respeto y escucha activa) y el proceso (definiendo un flujo de trabajo eficiente).

## Enfoque de género, raza y territorio

Comprometerse con la producción de un impacto socioambiental positivo implica tomar medidas para reducir las desigualdades sociales. Tal y como se presenta en la versión 1, el Modelo C ofrece la oportunidad de integrar cuestiones de equidad de género y raza, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y adoptando un enfoque transversal que puede ser incorporado por cualquier organización, independientemente de su foco de actuación. Para ello, hay que prestar atención a algunos puntos:

- Las agendas de género y raza deben ser consistentes y coherentes, reflejando un compromiso real con la transformación social.
- Cuide el contenido y la forma cómo se comunica y comprométase a deconstruir estereotipos que pueden alejar y silenciar a grupos durante el proceso.
- Sea consciente de las dinámicas de poder que pueden manifestarse como interrupciones, explicaciones obvias o apropiación indebida de ideas.
- La diversidad debe ser medida por la posibilidad real que existe de incorporar las ideas de todos los presentes en la construcción, no solamente por la presencia sin el espacio y la disposición para escuchar a todas las partes.
- Considere las especificidades de género, raza y características socio-territoriales al definir su público, adaptando las propuestas y estrategias según sea necesario.

## Enfoque integrado de las cuestiones sociales y ambientales

Al utilizar el Modelo C, es esencial adoptar un enfoque integrado de las dimensiones sociales y ambientales. Ante la emergencia climática y tantas desigualdades, no podemos disociar lo que ocurre en los territorios: el racismo ambiental pone de relieve cómo los grupos históricamente marginados son los más impactados por la degradación ecológica. A la hora de definir las intenciones y las declaraciones de impacto de su negocio, es fundamental conectar el buen-vivir de las comunidades a la preservación y regeneración de la naturaleza, garantizando que los beneficios ambientales y sociales avancen a la par.

## Consejos para facilitadores

Durante el proceso de revisión, varias partes nos hablaron de la importancia de la facilitación en las reuniones para cumplimentar el Modelo C. El papel del facilitador va más allá de presentar los elementos de esta guía: es esencial comprender el contexto en el que encaja el Modelo C y las particularidades de cada grupo, su grado de madurez y sus principales desafíos. A partir de ahí - y teniendo en cuenta el tiempo disponible - corresponde adaptar las orientaciones para que sean más eficaces y alineadas a las necesidades. Aquí sugerimos un camino, pero no es el único. La fuerza del Modelo C reside en su flexibilidad para ajustarse a diferentes realidades sin perder su propósito esencial: integrar de forma estratégica el flujo comercial y de impacto, fortaleciendo a los negocios para que sean capaces de enfrentar los desafíos sociales y ambientales de nuestro tiempo.

**8**

**Anexos**



## Plan de monitoreo y evaluación

El **Plan de Monitoreo y Evaluación** del Impacto permite que el negocio acompañe en el tiempo los efectos generados por su actuación. Contribuye a verificar si el negocio está avanzando hacia el objetivo de impacto, proporcionando informaciones esenciales para ajustes estratégicos y fortaleciendo la coherencia entre la intención y el resultado.

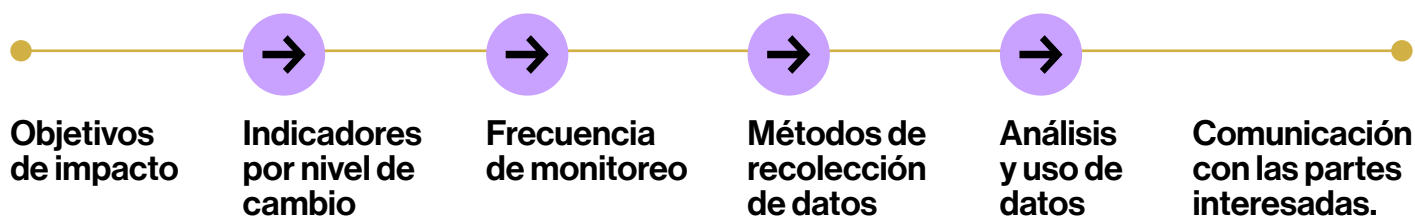
Para garantizar un monitoreo eficaz, es esencial identificar indicadores específicos para los distintos niveles de transformación: cambios iniciales (resultados a corto plazo con una mayor gobernanza del negocio), cambios intermedios (resultados que crean condiciones intermedias para alcanzar los impactos) e impactos (transformaciones más profundas y sistémicas).

También es importante diferenciar entre monitoreo y evaluación. El monitoreo debe ser continuo, haciendo un seguimiento de la aplicación y los efectos inmediatos del trabajo, mientras que la evaluación se lleva a cabo en momentos concretos, cuando es necesario profundizar en cuestiones de interés del negocio y verificar los avances en la dirección de los cambios previstos.

Para construirlo, sugerimos el siguiente flujo:

- **Asumir las declaraciones relacionadas con el flujo de impacto** - Especificar qué declaraciones están previstas en el Modelo C sobre los cambios y transformaciones que el negocio pretende generar.
- **Seleccionar indicadores clave para los cambios iniciales, intermedios y de impacto** - Identificar métricas para medir los avances en los distintos niveles.
- **Establecer formas de recolección de datos** - Definir cómo y con qué frecuencia las informaciones serán recolectadas.
- **Crear un sistema para analizar y utilizar los datos** - Determinar cómo se utilizarán los aprendizajes adquiridos para mejorar la actuación del negocio.
- **Planificar la comunicación con las partes interesadas** - Asegurar que los resultados del monitoreo y la evaluación sean compartidos de forma clara y útil con el equipo, inversores, socios y otras audiencias estratégicas.

A continuación presentamos una propuesta de estructura para el Plan de Monitoreo y Evaluación de Impacto:



## Plan de actividades

El **Plan de Actividades** traduce la estrategia del negocio en acciones concretas, estructurando aquello que fue enunciado en el Modelo C en pasos prácticos y distribuyendo responsabilidades dentro del equipo. Con él, se garantiza que cada dimensión del modelo se incorpore efectivamente a la rutina del negocio, facilitando la ejecución y el monitoreo de las iniciativas planificadas.

Para su construcción, sugerimos el siguiente flujo:

- **Definir objetivos estratégicos** - Establecer objetivos claros para cada dimensión del Modelo C.
- **Mapear actividades esenciales** - Identificar cuáles son las principales actividades que deberán ser realizadas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para su iniciativa/negocio.
- **Establecer plazos y responsables** - Definir quién será el responsable por cada actividad y el plazo para su realización.
- **Crear un sistema de seguimiento** - Monitorear el progreso y revisar las acciones siempre que sea necesario.

Recomendamos que el plan sea registrado en la herramienta más adecuada para el día a día del negocio, garantizando que todo el equipo tenga acceso y comprenda su contribución dentro del conjunto de acciones planificadas.

A continuación presentamos una sugerencia de estructura para el Plan de Actividades:



## Análisis de Brechas y Oportunidades

Para profundizar en las cuestiones abordadas en el Modelo C sobre el análisis de desafíos socioambientales y oportunidades, sugerimos que los negocios realicen este análisis de forma integrada y estratégica. Nuestra propuesta se basa en el **Impact Gaps Canvas**, desarrollado por **Daniela Papi-Thornton** en el Skoll Centre for Social Entrepreneurship de la Universidad de Oxford. Esta herramienta y práctica es eficaz para mapear los desafíos sociales, comprender las soluciones existentes e identificar las brechas que aún deben colmarse para alcanzar el impacto deseado.

El **análisis de brechas y oportunidades** es esencial para que un negocio de impacto comprenda el contexto en el que está inserto. Ello permite identificar los desafíos enfrentados, las soluciones disponibles y las brechas que aún existen, posibilitando un foco en las necesidades reales y evitando redundancias.

Para realizar el análisis sugerimos seguir el siguiente flujo:

1

**Mapear desafíos y problemas**– Identifique y describa claramente los desafíos que su negocio se propone resolver. ¿Cuáles son sus causas? ¿Quién es más afectado? ¿Dónde se presentan? Analice también cómo han evolucionado estos retos a lo largo del tiempo y cómo podrían cambiar en el futuro.

2

**Identificar brechas entre desafíos y soluciones existentes**– ¿Cuáles brechas siguen existiendo entre los desafíos afrontados y las soluciones implementadas? ¿Qué está siendo descuidado o no abordado adecuadamente? ¿Qué fragilidades existen en las soluciones actuales o en el sistema como un todo?

3

**Mapear las iniciativas y respuestas existentes** – Averigüe las organizaciones, servicios, productos y políticas que ya están trabajando para resolver estos retos, tanto local como globalmente. ¿Cuáles de estos abordajes se han mostrado eficaces? ¿Qué queda por abordar de forma más sólida o innovadora?

A continuación presentamos una versión adaptada del **Impact Gaps Canvas**, para apoyar la realización de este análisis.

## Canvas de brechas y oportunidades de impacto

### Mapeamiento de los desafíos y problemas

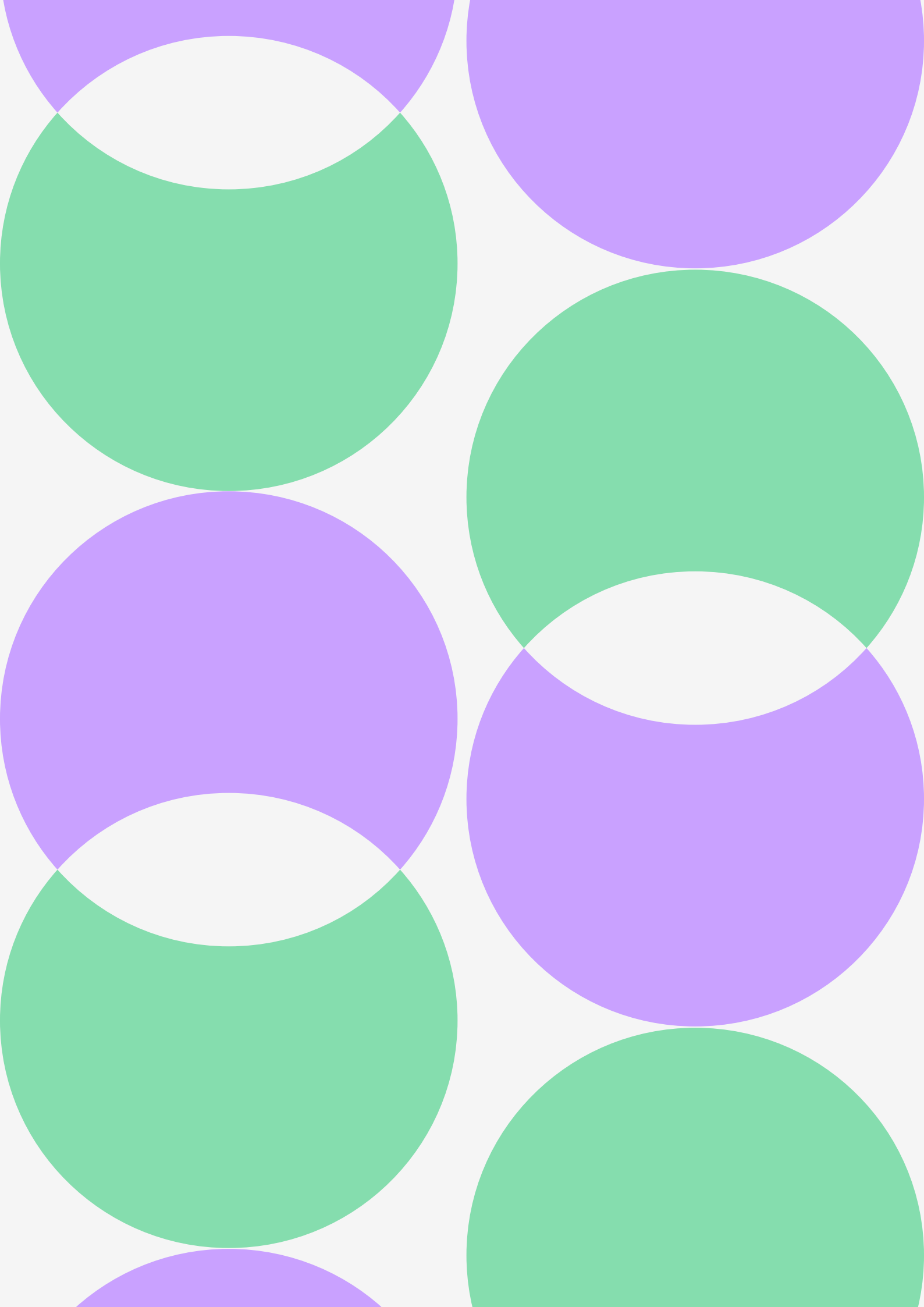
- ¿Cómo se describen los desafíos/problemas? (qué/ quién/dónde)
- ¿Cuáles son los impactos de los desafíos/problemas (cantidad)?
- ¿Cuáles son las causas de los desafíos/problemas?
- ¿Cómo los desafíos/problemas han cambiado a lo largo del tiempo? (historia).
- ¿Cómo pueden cambiar en el futuro?

### Mapeamiento de propuestas de enfrentamiento

- ¿Qué existe a nivel local para afrontar los desafíos? Considere, por ejemplo, organizaciones, productos, servicios, políticas, etc.
- ¿Qué existe globalmente?
- ¿Qué ha funcionado mejor y qué no?
- ¿Qué aspectos de los desafíos parecen no estar atendidos?

### Brechas y oportunidades de impacto

- ¿Qué brechas aparecen entre los desafíos / problemas y las soluciones existentes?
- ¿Qué no está siendo cubierto/abordado?
- ¿Qué parece frágil en las propias soluciones o en el sistema? ¿Qué falta en ellas o en el contexto para que funcionen?
- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas/aprendizajes?
- ¿Qué no sabemos todavía? ¿Qué información falta?



# MODELO C 2.0

## Creación Original



## Coordinación de la versión 2.0



## Producción técnica y coordinación de la revisión

Antonio Ribeiro  
Elis Alquezar  
Yurik Ostroski

## Colaboración técnica

André S. N. Nepomuceno  
Andreas Ufer  
Aurélia de Melo  
Bryan Muller  
Damaris Ribeiro  
Daniel Brandão  
Diogo Quiterio  
Gabriel Cardoso  
Gabriela Souza Santos  
Graziella Maria Comini  
Guilherme Karam  
Joyce Rodrigues  
Juliana Vilhena  
Lucas Harada  
Maércio Diogo de O. Filho  
Mariana Benzoni  
Matheus Favaro  
Nathalia Cipoleta  
Rafael Moreira  
Samir Hamra  
Tharsis Faria  
Victor Augusto Moreira  
Vitoria Junqueira

## Organizaciones y negocios participantes en los talleres de pruebas del Modelo C:

Oaxaca (México)  
SET/2024

Colaboración con Latimacto y el  
Gobierno de Nuevo León, en el marco  
del programa Impact Minds 2024.

Manaus (Brasil)  
OUT/2024

Colaboración con Idesam e Impact  
Hub Manaus en el programa del III  
Festival de Inversión de Impacto  
y Negocios Sustentables de la  
Amazonía.

## Diseño gráfico y diagramación

Victoria Carvalho

## Sitio web Modelo C

Marcus Vinicius

## Organizaciones colaboradoras

### Patrocinio



## Operación

Latimacto, Impact Hub Manaus,  
Governo de Nuevo León (México)

**Agradecemos y hacemos  
mención aquí a todas las  
personas y organizaciones  
que también ayudaron a crear  
y hacer posible la primera  
versión del Modelo C, allá por  
2017. Ellos son:**

**Diseño y desarrollo técnico**

Alice Navarro Castello Branco  
Andreas Ufer  
Antonio Ribeiro  
Daniel Brandão

**Revisión crítica**

Adriana de Almeida Salles Mariano  
Anke Manuela Salzmänn  
Carlos Augusto Wroblewski  
Fernando Campos  
Samir Hamra

**Apoyo en materia de raza y género**

Walquíria Tiburcio

**Patrocinadores**

ICE – Instituto de Cidadania Empresarial  
Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza

**Apoyo operativo**

Unibes Cultural

**Organizaciones colaboradoras**

A Banca  
Sinapse Virtual  
Pickcells  
Mancha Organica Ltda  
Araucária+  
Velejando Por Um Mundo Melhor  
Moralar  
Instituto Feira Preta  
Canalbloom  
Movimento Choice  
Incubadora Tecnológica De Empreendimentos  
Criativos E Inovadores De Campina Grande (Itcg)  
Porto Digital  
Instituto Gênesis  
Inovaparq



# MODELO C <sup>2.0</sup>



Modelo C 2.0 © 2025 by Move Social e Sense Lab is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>