

Clase 19

Estrategias de Cooperación (II) y Triple Bottom Line

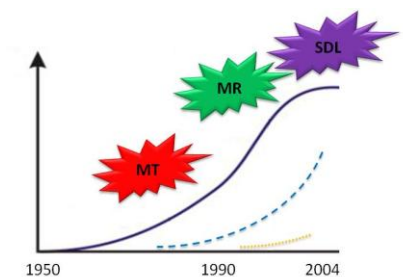
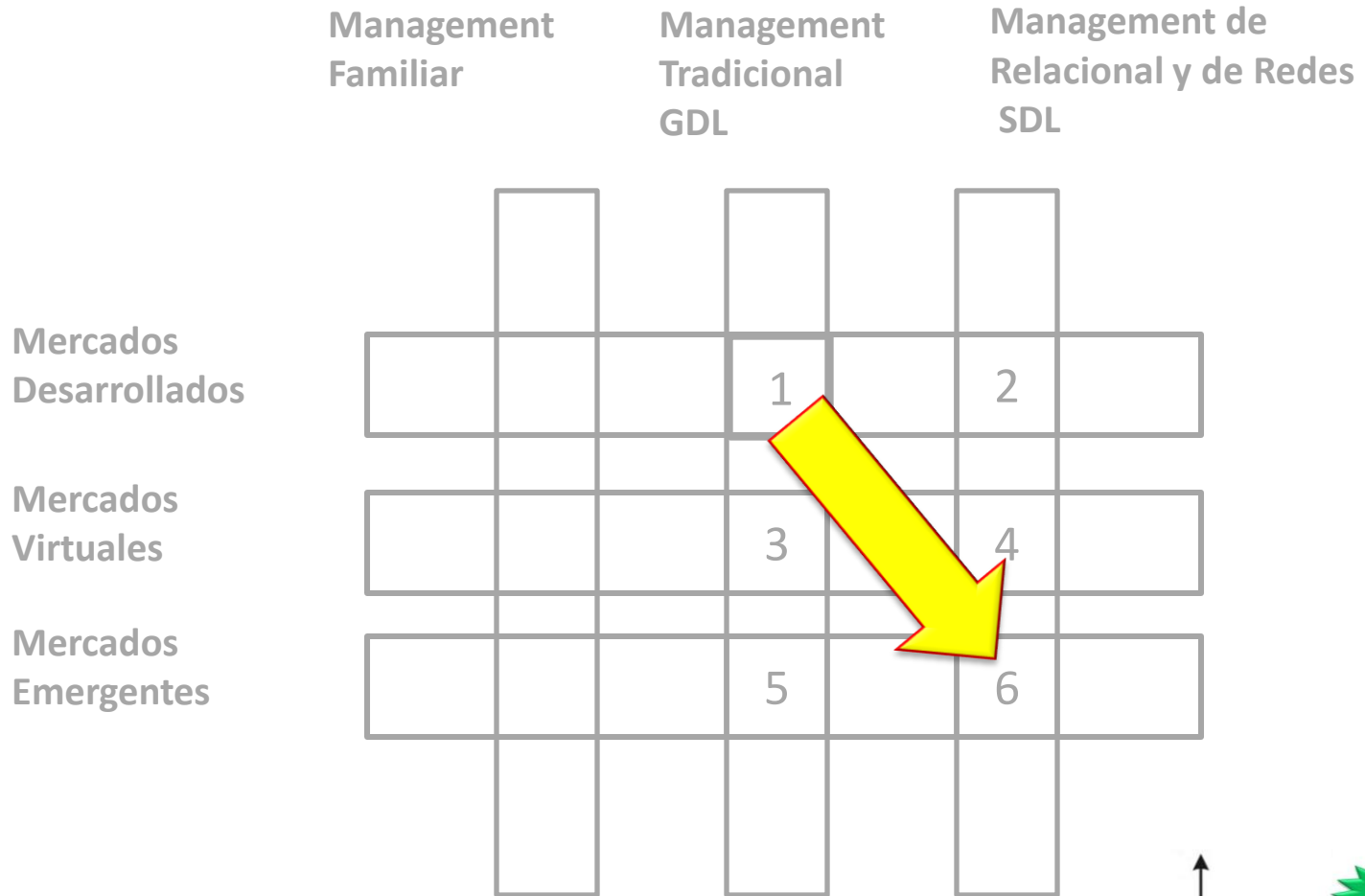


UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

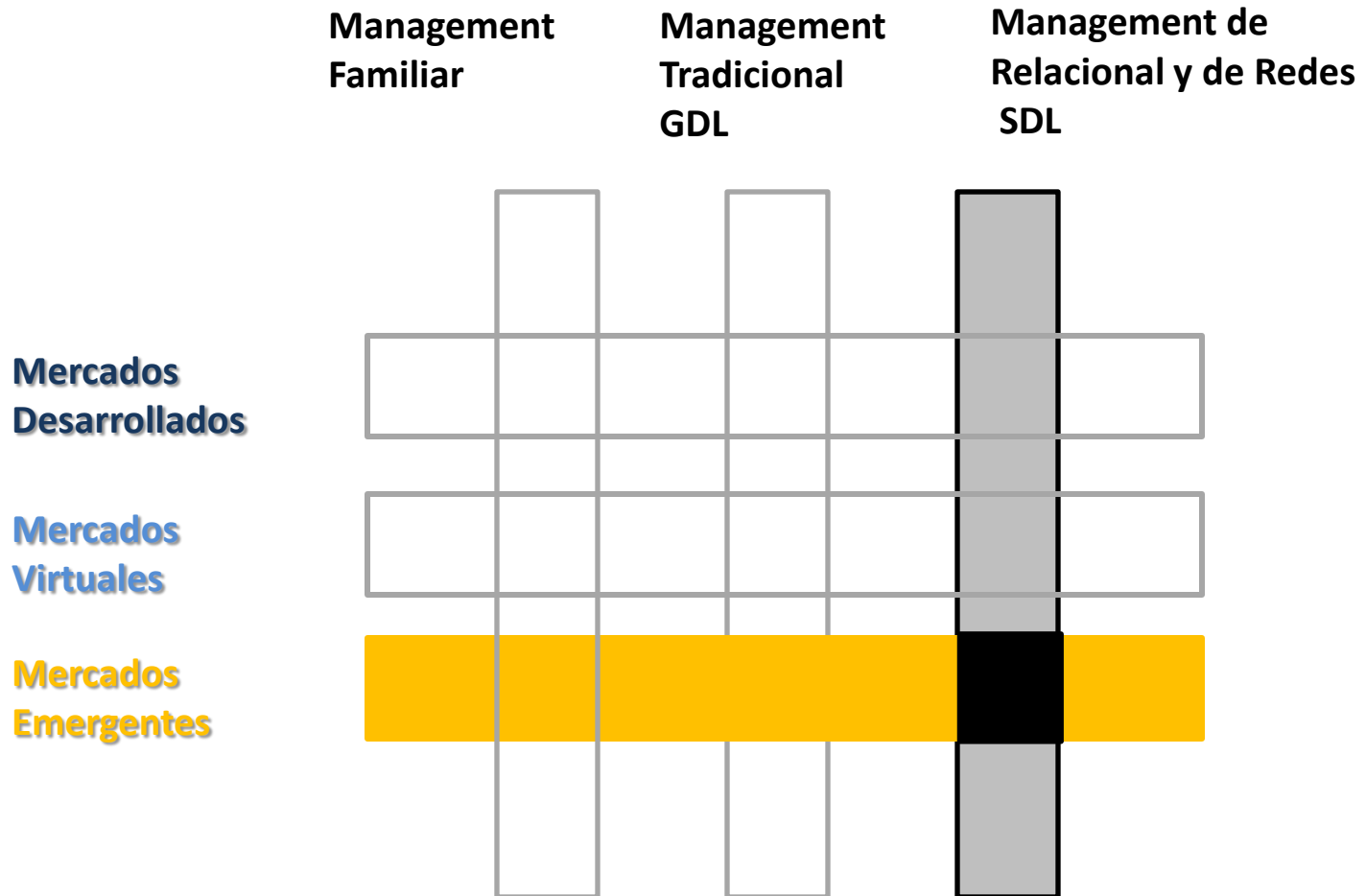
Programa Tópicos Emergentes de Mktg

	Martes 6	Jueves 8	Martes 13	Jueves 15	Martes 20	Jueves 22	Lunes 26	Martes 27	Jueves 29
Marzo	Introducción	Investigación de Mercado	Caso Starbucks	Mercados Emergentes	Conducta del Consumidor	Estrategias de Adaptación	Presentación de Proyectos en cartelera	Caso Unilever en Brasil Licitación	Empresas Sociales con Paula Cardenau
Abril	Martes 3	Jueves 5	Martes 10	Jueves 12	Martes 17	Jueves 19	Martes 24	Jueves 26	
	Estrategias de Innovación	Feriado	Caso Nike	Ecosistemas	GDL con Luis Massuh	SDL con Luis Massuh	SDL aplicado con Luis Massuh	Marketing de Redes (I)	
Mayo	Martes 1	Jueves 3	Del 7 al 18		Martes 22	Jueves 24	Martes 29	Jueves 31	
	Feriado	Caso Bioscience	Período de Parciales		Mktg de Redes (II) Estrategias de Coop.	Revisión de proyectos	Presentac. Eficaces Marcela Gola	Triple Bottom Line	
Junio	Martes 5	Jueves 7	Martes 12	Jueves 14	Martes 19	Jueves 21	Martes 26	Jueves 28	
	Liderazgo y Complejidad Pato Catterberg	Presentac. Eficaces Marcela Gola	Microfin y Emprededor Matías Kelly	Liderazgo y Complejidad Pato Catterberg	Presentación de los resultados a la cátedra	Presentación de los resultados a la cátedra	Presentación de los proyectos a las empresas	Presentación de los proyectos a las empresas	
Julio	Del 2 al 15								
	Período de Finales								

Ejes de Evolución del Management



Ejes de Evolución del Management



Agenda

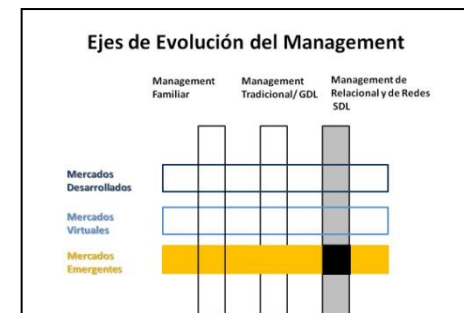
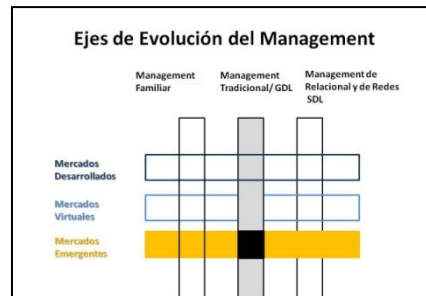
- 1. ¿Cómo me ayudan los conceptos de SDL y Redes para desarrollar un Modelo de Cooperación?**
- 2. ¿Qué quiere decir una estrategia con Triple Bottom Line?**

Al final de esta clase deberíamos poder...

- ✓ **Obtener un buen *insight* de cómo se llevan este tipo de estrategias a la práctica**
- ✓ **Conocer las nuevas alternativas de medición de resultados**

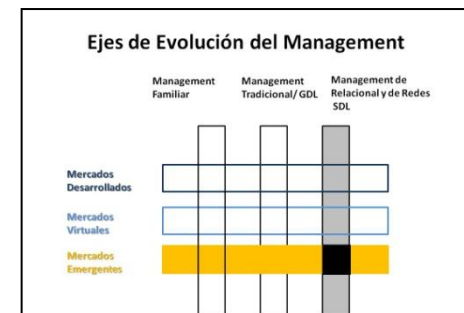
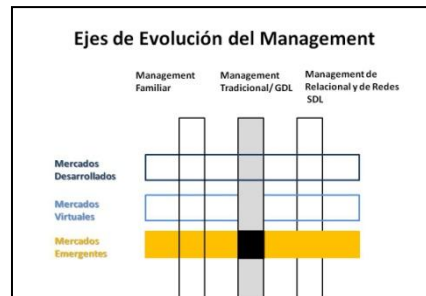
Incorporando las características de los ecosistemas

	Micro-contexto	Macro-contexto
Desafíos	Marketing Mix (reduccionista)	Estrategias de Cooperación (holístico/reduccionista)
Entorno económico y político	<u>Estrategias de Adaptación</u> Adecuación del marketing mix a las restricciones de los mercados emergentes	Integra a todos los actores que pueden contribuir con actividades o recursos para co-crear un mejor servicio.
Infraestructura física		
Comprender las características del consumidor	<u>Estrategias de Innovación</u> Superación de las restricciones a través de su neutralización o leverage.	



Incorporando las características de los ecosistemas

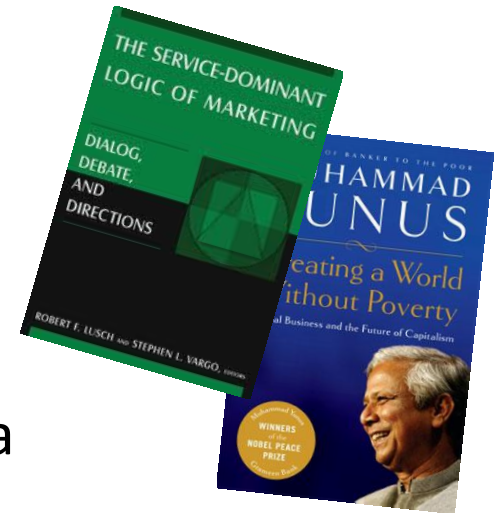
	Micro-contexto	Macro-contexto
Desafíos	Marketing Mix (reduccionista)	Estrategias de Cooperación (holístico/reduccionista)
Entorno económico y político	<u>Estrategias de Adaptación</u> Adecuación del marketing mix a las restricciones de los mercados emergentes	Integra a todos los actores que pueden contribuir con actividades o recursos para co-crear un mejor servicio.
Infraestructura física		
Comprender las características del consumidor	<u>Estrategias de Innovación</u> Superación de las restricciones a través de su neutralización o leverage.	



Implicancias de este cambio (I)

➤ Contribución de la literatura SDL

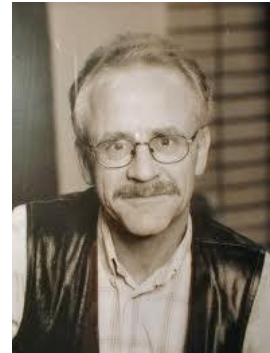
- ✓ desaparece la distinción proveedor(empresa)/cliente, todos somos **integradores de recursos** (A2A).
- ✓ el foco está en comprender cómo la propuesta se integra a otros procesos en la red, es decir como se **co-crea**.



Implicancias de este cambio (II)

➤ Contribución de la literatura de Redes

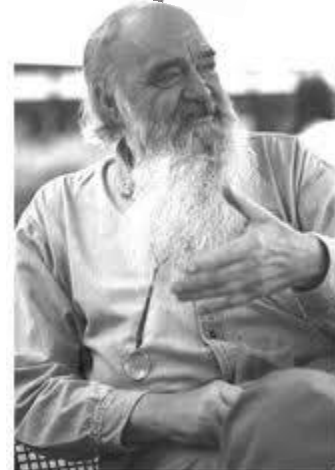
- ✓ *visualizar* la red de **Actores**
Recursos
Actividades
- ✓ *identificar* la propia posición en la red



Implicancias de este cambio (III)

➤ Contribución de la literatura de Sistemas

- ✓ **reduccionismo-holismo**
- ✓ **estructura-sistema**
- ✓ **sobresistema-subsistema**
- ✓ **equifinalidad**



Del reduccionismo al holismo

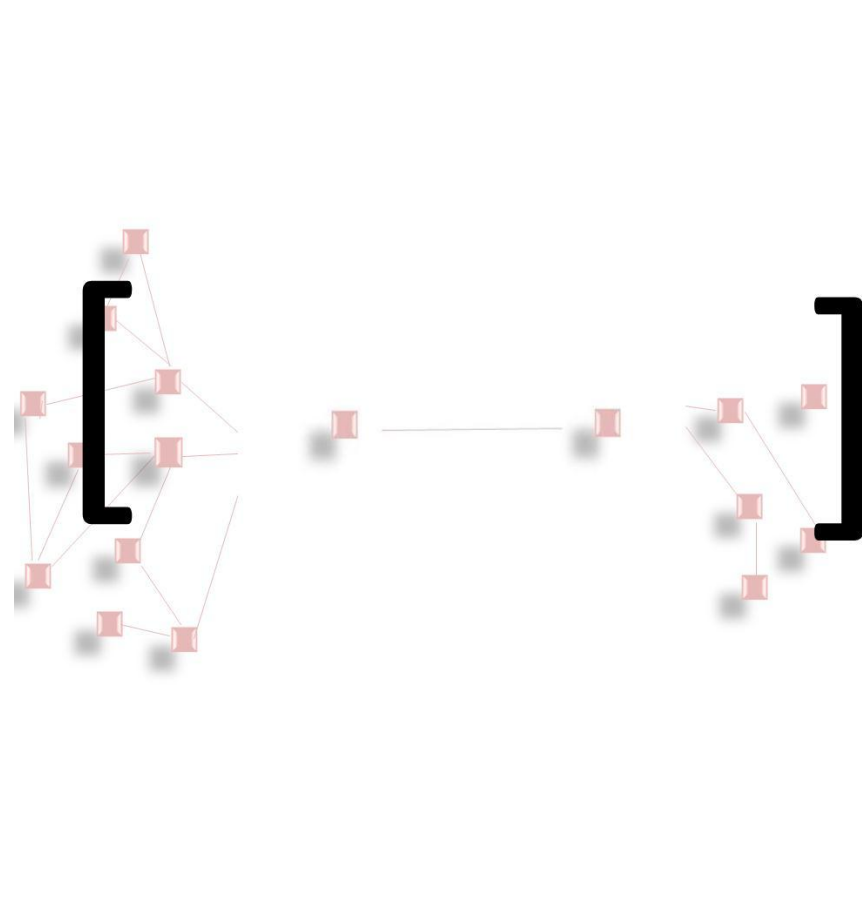
de la parte

Mktg Tradicional

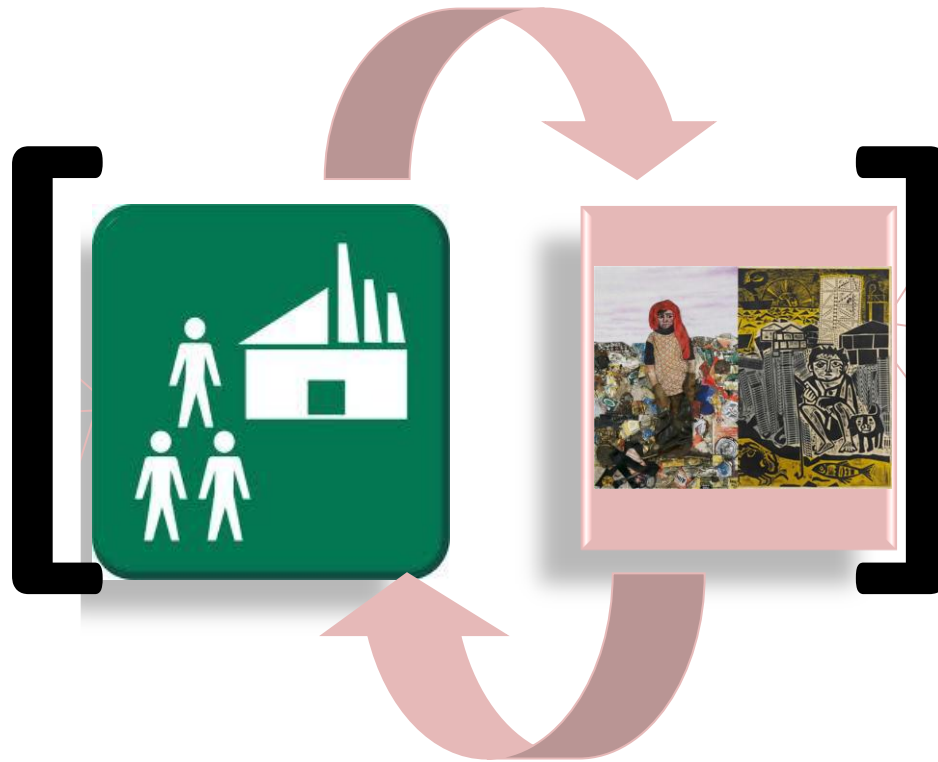


al todo

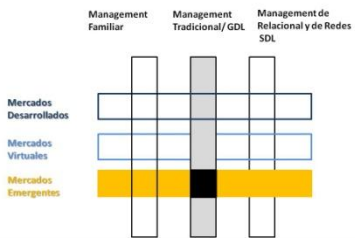
Mktg Relacional y de Redes



Bracketing / Scripting Marketing Tradicional



Ejes de Evolución del Management



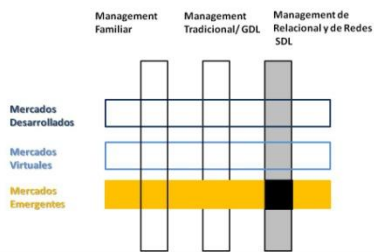
Bracketing / Scripting

Marketing Relacional y de Redes

... una elección del órgano de decisión!

Fuente: Golinelli

Ejes de Evolución del Management



1. ¿Cómo me ayudan los conceptos de SDL y Redes para hacer un modelo bajo cooperación?

Veamos un caso...



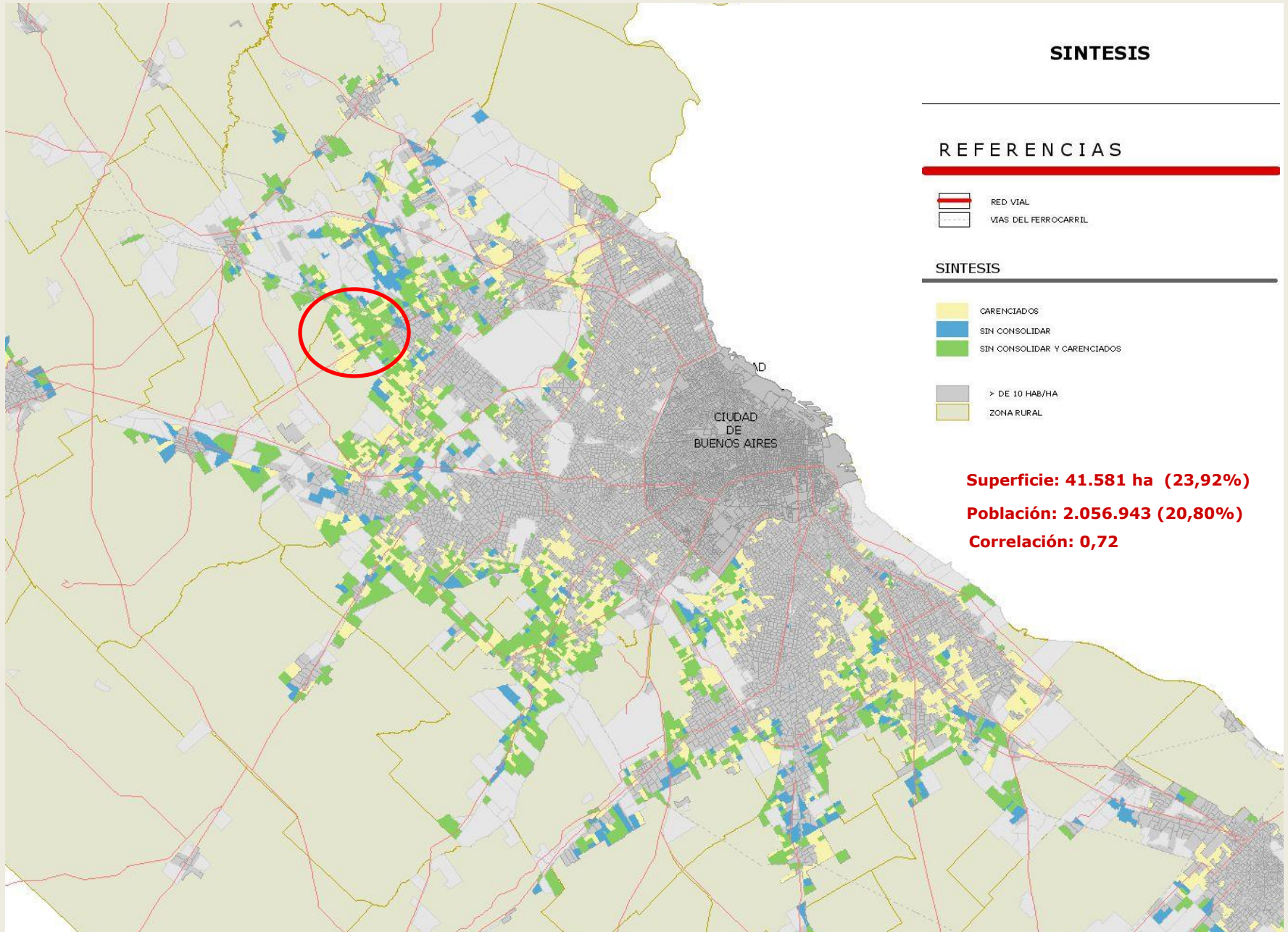
El Observatorio de Desarrollo Barrial FPVS – UTDT

Cuartel V - La experiencia de Gas Natural BAN

Horacio Cristiani
Gas Natural BAN S.A.
Gerente Comercial, 2007
Gerente General, actualmente

Presentación en: Universidad Torcuato Di Tella





Entorno del negocio

- Negocio y tarifas reguladas
- Extensiones de red e instalaciones internas a cargo de los clientes
- La Distribuidora planifica, controla, habilita, suministra el medidor e invierte o bonifica según el cálculo del negocio
- Barreras de acceso
 - Costo de la red y de la instalación interna, \$ 2.600 / vecino, promedio
 - Dificultad de acceso al crédito
- Oportunidades
 - Competitividad del gas natural frente a los sustitutos



1:1



1:7

Una historia



– Por un lado ...

- Negocio rentable
- Captar clientes
- Mercado potencial mayoritariamente de NSE medio-bajo y bajo

– Por el otro ...

- Experiencias anteriores con éxitos y fracasos
- Crisis 2001 – 2002. Sector desarticulado y sin posibilidades de créditos para este segmento de clientes
- Clientes “no viables” o demasiado riesgosos
- Estructura y procesos comerciales no preparados para este entorno

Una historia



– Por un lado ...

- Negocio rentable
- Captar clientes
- Mercado potencial mayoritariamente de NSE medio-bajo y bajo

– Por el otro ...

- Experiencias anteriores con éxitos y fracasos
- Crisis 2001 – 2002. Sector desarticulado y sin posibilidades de créditos para este segmento de clientes
- Clientes “no viables” o demasiado riesgosos
- Estructura y procesos comerciales no preparados para este entorno

– Un elemento adicional ...

- Dimensión social de alto impacto

Un objetivo

Gas para Todos
Más de 100 mil familias
con gas natural

Barreras

Costos

Dificultad de
acceso al
crédito



Pensando un
nuevo modelo



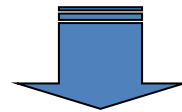
Competitividad



1:1



1:7



Impulsar el acceso al servicio público en forma sustentable a través del trabajo conjunto con los vecinos y las organizaciones de la comunidad

Service-Dominant Logic

Un Piloto

Service-
Dominant
Logic



... una experiencia de asociatividad y colaboración entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil

Área del proyecto

- Viviendas: 4.026
- Población estimada: 15.000 personas

Características del proyecto

- Inversión estimada (solo red): 3 millones de pesos
- Adhesiones: 2.784

Principales entidades involucradas

- Comunidad Organizada – FPVS – Foncap – Gas Natural BAN

Un nuevo modelo de gestión

Modelo tradicional



Contacto con vecinos a través de empresas, municipio o intermediario



Tratamiento individual para cada futuro cliente (vecino)



Asesoramiento a vecinos en la forma de contratación de obras a requerimiento



Un nuevo modelo de gestión



Modelo tradicional



Desarrollo de campañas comerciales masivas



- Desarrollo de campañas comerciales masivas para la incorporación de clientes, a través de empresas de redes y gasistas matriculados.

Inexistencia de análisis respecto a ahorro energético



Utilización de matriculados para captación y ejecución de Inst Internas



Sistema de cobro con seguimiento global

Un nuevo modelo de gestión

Modelo tradicional

Goods-Dominant Logic

Contacto con vecinos **a través de** empresas, municipio o intermediario



Tratamiento **individual** para cada futuro cliente (vecino)



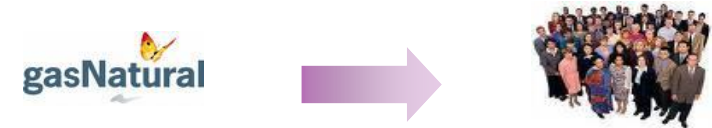
Asesoramiento **a vecinos** en la forma de contratación de obras a requerimiento



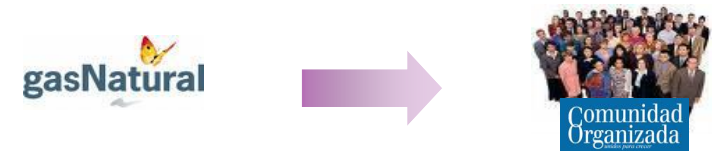
Modelo Cuartel V

Service-Dominant Logic

Contacto **directo** con vecinos. Organizaciones y municipios desde el inicio de las gestiones



Abordaje de la problemática global del **barrio** de la comunidad



Asesoramiento **integral a la comunidad** en forma proactiva



Un nuevo modelo de gestión

Modelo tradicional



Desarrollo de campañas comerciales **masivas**



- Desarrollo de campañas comerciales masivas para la incorporación de clientes, a través de empresas de redes y gasistas matriculados.

Inexistencia de análisis respecto a ahorro energético



Utilización de **matriculados** para captación y ejecución de Inst Internas



Sistema de cobro con seguimiento **global**

Modelo Cuartel V



Aporte de soluciones **adaptadas** a la problemática de cada barrio



Desarrollo del concepto de **sustitución** de combustibles

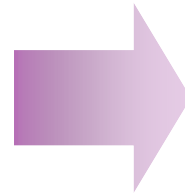
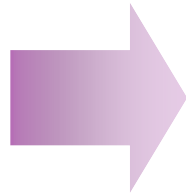


Desarrollo de matriculados de la zona



Cobro a través de factura de gas. Seguimiento y control **focalizado**

Cómo era la división de A-R-A previamente



Una nueva división de A-R-A



Resultado para la empresa: Estudio comportamiento de pago

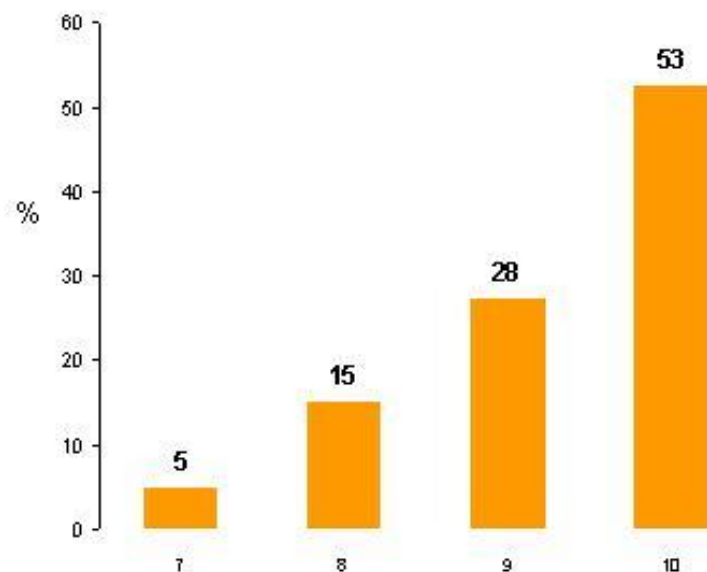


IMPORTE TOTAL	SIN EMITIR	EMITIDO	PAGAS	IMPAGAS EN FECHA	IMPAGAS < 60 DÍAS	IMPAGAS > 60 DÍAS
\$ 6.049.815,15	\$ 2.050.785,36	\$ 3.999.029,79	\$ 3.784.935,27	\$ 65.983,38	\$ 46.166,69	\$ 101.946,40
		100,00%	94,65%	1,65%	1,15%	2,55%

Datos al 13.09.07

3,70%

Resultado para la **comunidad**: Satisfacción



Base: 40 jefes de hogar entrevistados.

Existe una **amplia satisfacción** con la calidad del servicio de gas.

- El puntaje menor fue 7 (sobre una escala de 1 a 10).
- La mayoría de los entrevistados calificó la calidad del gas con el máximo puntaje.

Resultado para la **comunidad**: Participación

Evaluación de la participación en el Programa de gas (I)

- En general, todos los vecinos encuestados –salvo 8- afirmaron haber participado de la experiencia de conexión de gas, lo que da cuenta de un **alto grado de participación y adhesión** al proyecto.
- El **balance que obtuvieron de la iniciativa es positivo**. Se resalta la **participación activa** de los vecinos a la hora de trabajar en el proyecto. Se percibe incluso, la **sensación de satisfacción** entre los vecinos al **haber alcanzado uno de los objetivos más importantes del barrio**: conectarse a la red de gas.

"Fue una buena experiencia. Tengo más confianza en los vecinos. Acá sería lindo que se haga el tema del agua, de las cloacas"

"Fue un crecimiento para todos (...)"

"Me parece una cosa linda que entre vecinos y hablando una y otra vez, podemos hacer grandes cosas. Trabajando así, unidos, en comunidad de vecinos, se logra más que a través de políticos."

Resultados para la OSC:



La misión de FPVS:

Contribuir a la solución del problema de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos.

“A partir de este proyecto FPVS no sólo han cumplido con su misión, sino que además mejoraron su inserción en los barrios y la confianza que la comunidad les deposita”.

Raúl Zavalía Lagos, Director Ejecutivo

Implicancias de este cambio (IV)

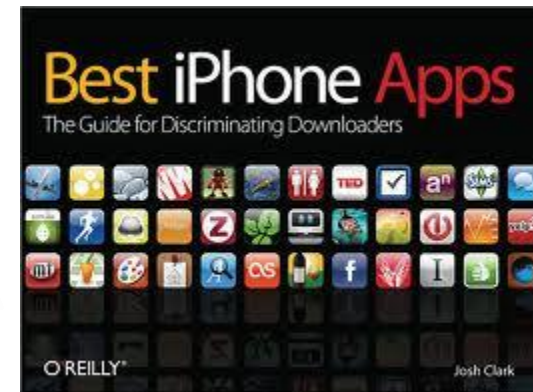


De scaling out a scaling in!

Cuando un ecosistema consigue estructurarse en forma viable, por él pueden pasar (casi)infinitas propuestas.



Euclides 325-265 AC

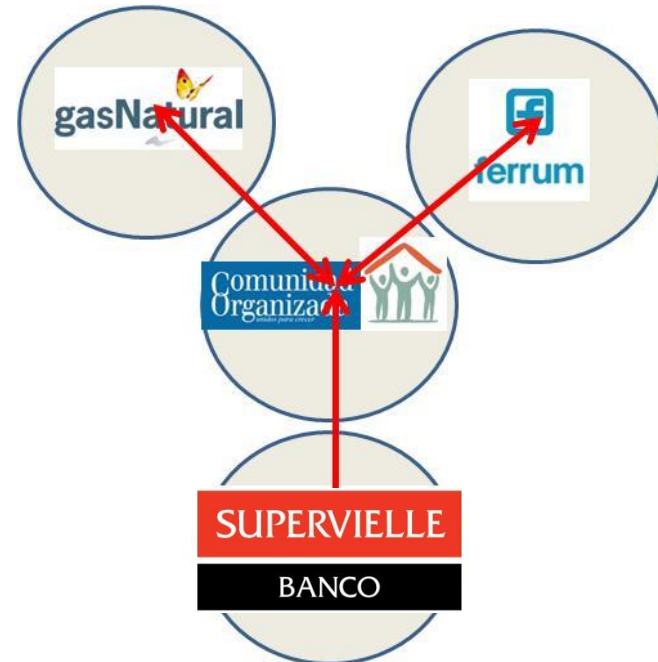
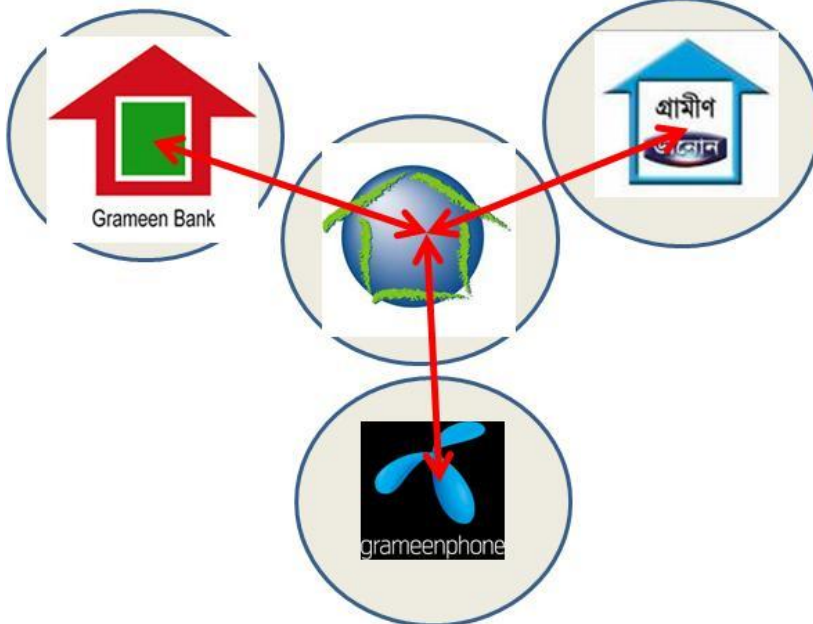
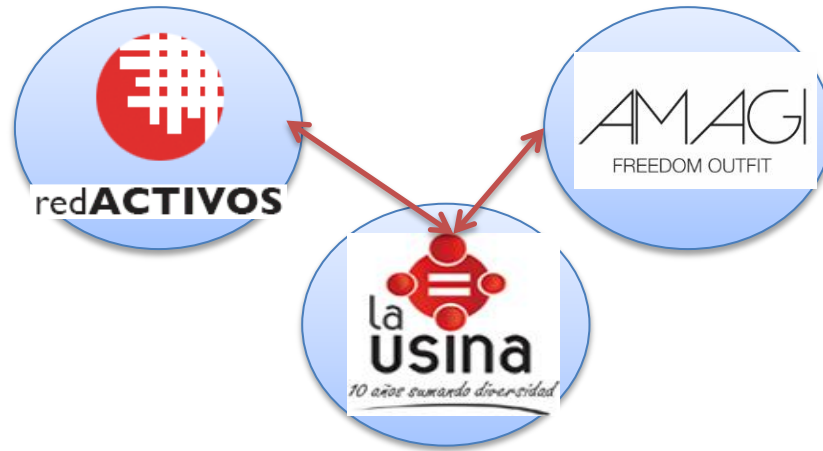


La empresa de mejoramiento habitacional para la base de la pirámide

La FPVS trabaja junto a una empresa líder del sector de la construcción en la puesta en marcha de una empresa que se dedique al mejoramiento de baños y cocinas basada en la venta de módulos de mejoramiento.



Otros Ejemplos: Estrategias de Cooperación



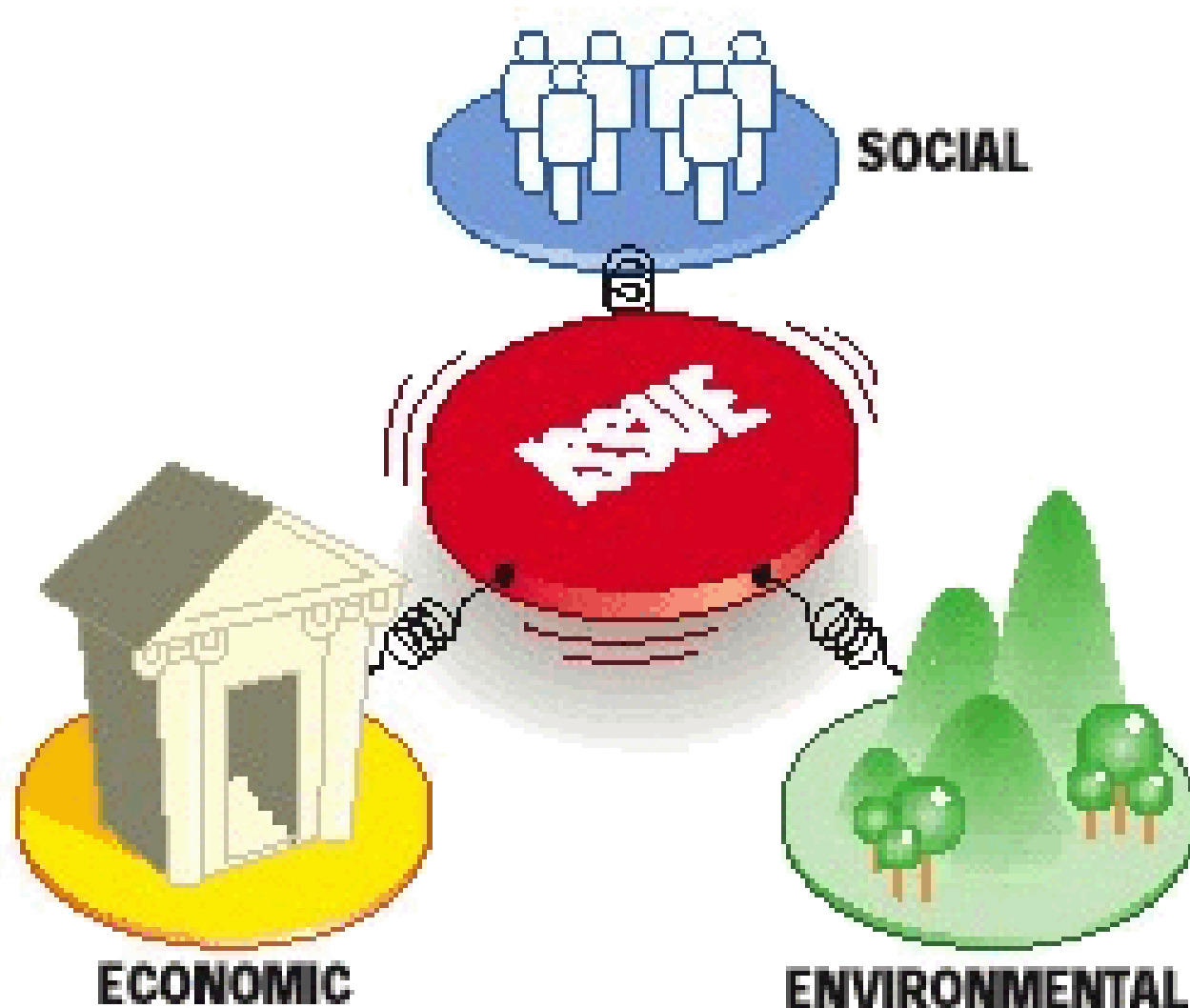
Riesgos de las Estrategias de Cooperación

- La cultura organizacional (sistema empresa):
 - objetivos generales de negocios actuales (resultados financieros orientados a los accionistas,... + RSE)
 - forma de retribuir al management (volumen de venta, margen, QM, ...)
 - forma de medir el nuevos negocios (VAN, riesgo,...)
 - rigidez de los procedimientos (como se arma un plan de negocios, no desean sentirse frustrados,...)
- La complejidad inherente a los sistemas:
 - la multiplicidad de objetivos
 - las subsecuentes tensiones

Olsen & Boxenbaum, 2009, BOP: Org Barrières to Implementation



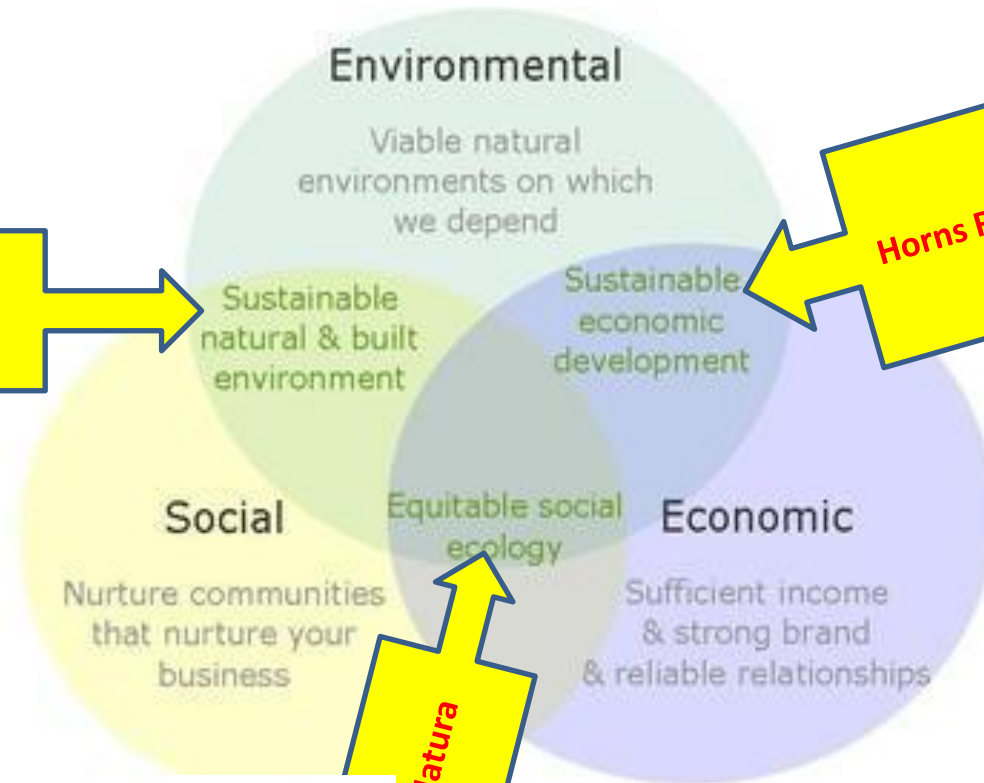
2. ¿Qué quiere decir una estrategia con Triple Bottom Line?



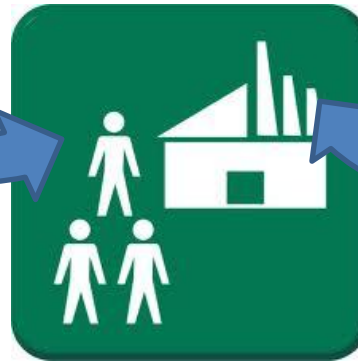
Implicancias de este cambio (V)

Características	Micro-contexto (reduccionista)	Macro-contexto (holístico/reduccionista)
Entorno económico y político	<p><u>Restricción</u> Adaptación del marketing mix a las características de los mercados emergentes</p>	<p><u>Sistemas</u> Integra a todos los actores que pueden contribuir con actividades y/o recursos para co-crear un mejor servicio.</p>
Infraestructura física	<p><u>Desafíos</u> Superación a través de la <i>innovación</i> (neutralización o leverage).</p>	
Comprender las características del consumidor	<p>Regido por la lógica de maximización (FITTEST), genera soluciones que contemplan el bottom line financiero</p>	<p>Regido por la lógica de resonancia (FITTING), genera soluciones que contemplan el triple bottom line.</p>

Tripple Bottom Line (TBL)



El sistema empresa y su contexto



Ante modificaciones en los sobre-sistemas, el sistema empresa puede adaptarse. Es decir, alcanzar nuevos equilibrios (dentro de los límites de su estructura).

El sistema empresa y sus vínculos (+/-) con los sobre-sistemas y sub-sistemas

Sobre-sistema



+



-

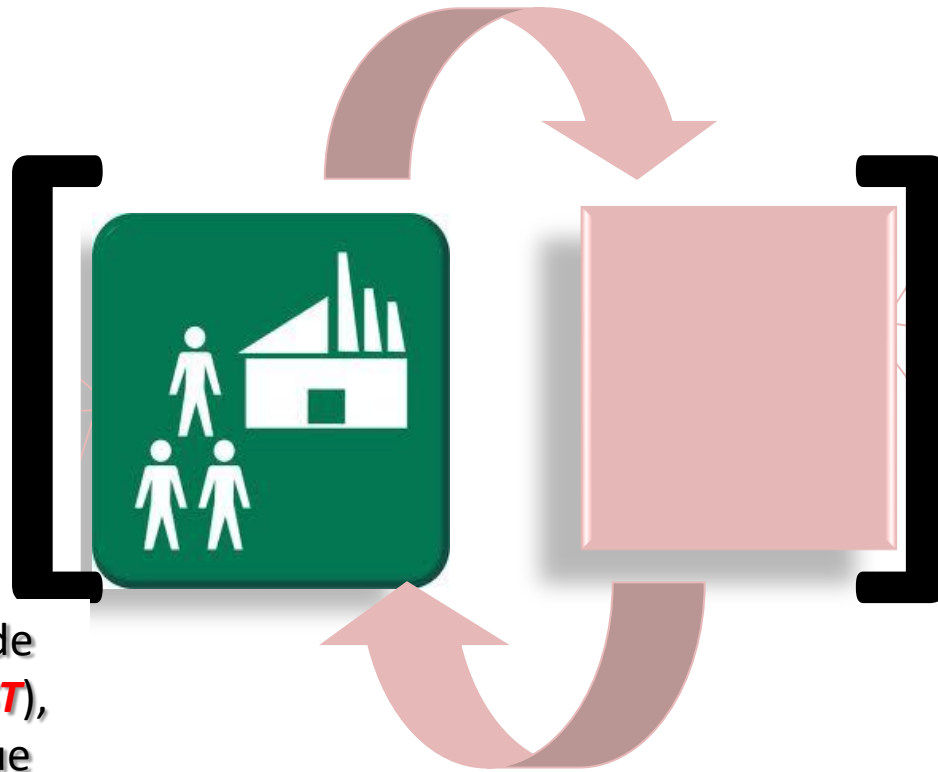


Sub-sistema

Fuente: Adaptado de Golinelli

Bracketing-Scripting:

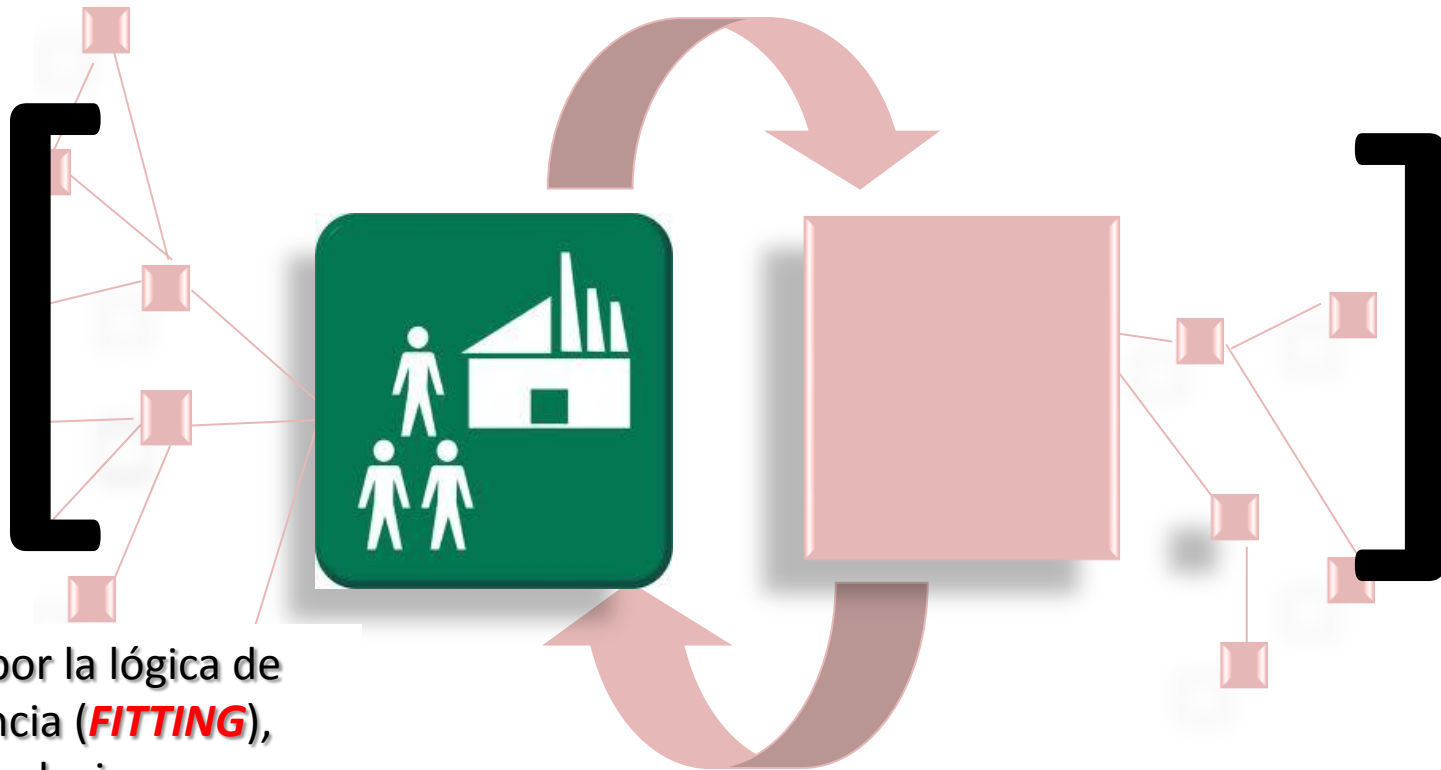
El sistema empresa y la definición del contexto a contemplar



Regido por la lógica de maximización (***FITTEST***), genera soluciones que contemplan el bottom line financiero

Bracketing-Scripting:

El sistema empresa y la definición del contexto a contemplar



Regido por la lógica de resonancia (***FITTING***), genera soluciones que contemplan el ***triple bottom line***.

Tripple Bottom Line (TBL)



Environmental

Viable natural

envi



“Purpose-driven companies outperform the Standard & Poor’s 500 stock market index by four times. In other words, there is no trade-off between purpose and profit, contrary to popular and widespread belief”.

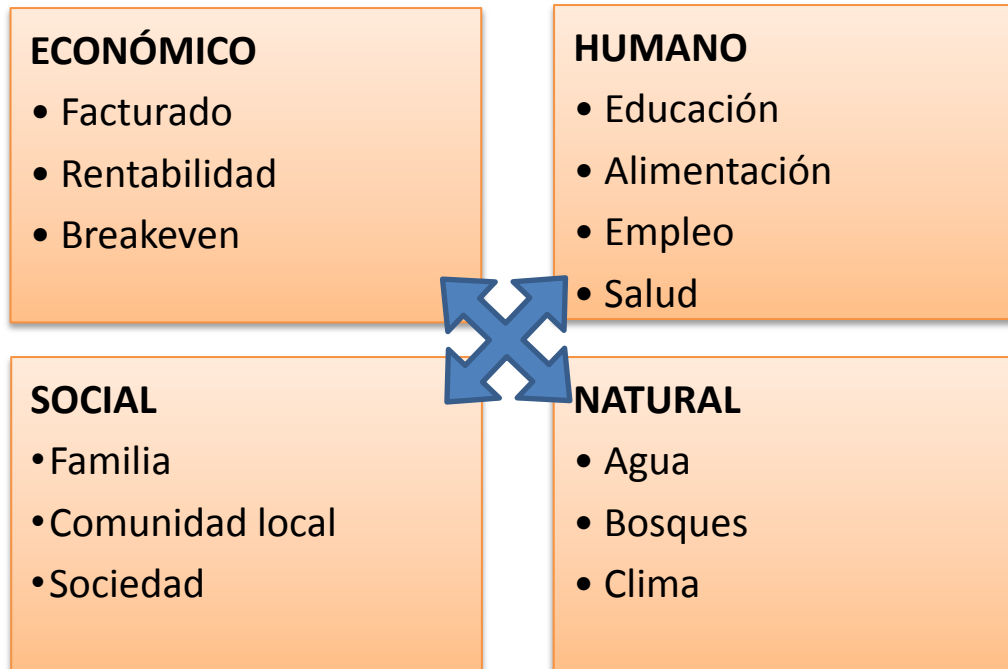
Sisodia, Wolfe & Sheth (2007)

Natu



relationships

TBL & beyond...



Video: Collective Impact

¿Qué es Collective Impact?

Guayakí Yerba Mate

Orgánica – Restauración – Comercio Justo



Consigna

¿Cuáles son los conceptos que te resultaron más interesantes del curso?
