



Lienzo de negocios sostenible ACTIVA CATIE.

Una herramienta para emprendedores rurales.

Vladimir Valera, Dr.
Director ACTIVA-CATIE
vladimir.valera@catie.ac.cr





Objetivo del taller

- Explicar las nuevas herramientas diseñadas por  para crear modelos de negocio sostenibles y dirigidos a empresas rurales que buscan un impacto triple: ambiental, social y económico.





Metodología: Aprender haciendo

- Cuatro equipos de 5 personas.
- Seleccionen un caso de negocios cualquiera del sector rural y vinculado con la naturaleza.
- Seguir las instrucciones que se impartan
- Materiales: papelógrafos, post it, marcadores y MUCHAS GANAS

5 minutos para que se organicen en equipos y seleccionen un tema de negocios rurales.

¿Qué es un Modelo de Negocios?





Es una **representación simplificada** de la lógica de negocio.

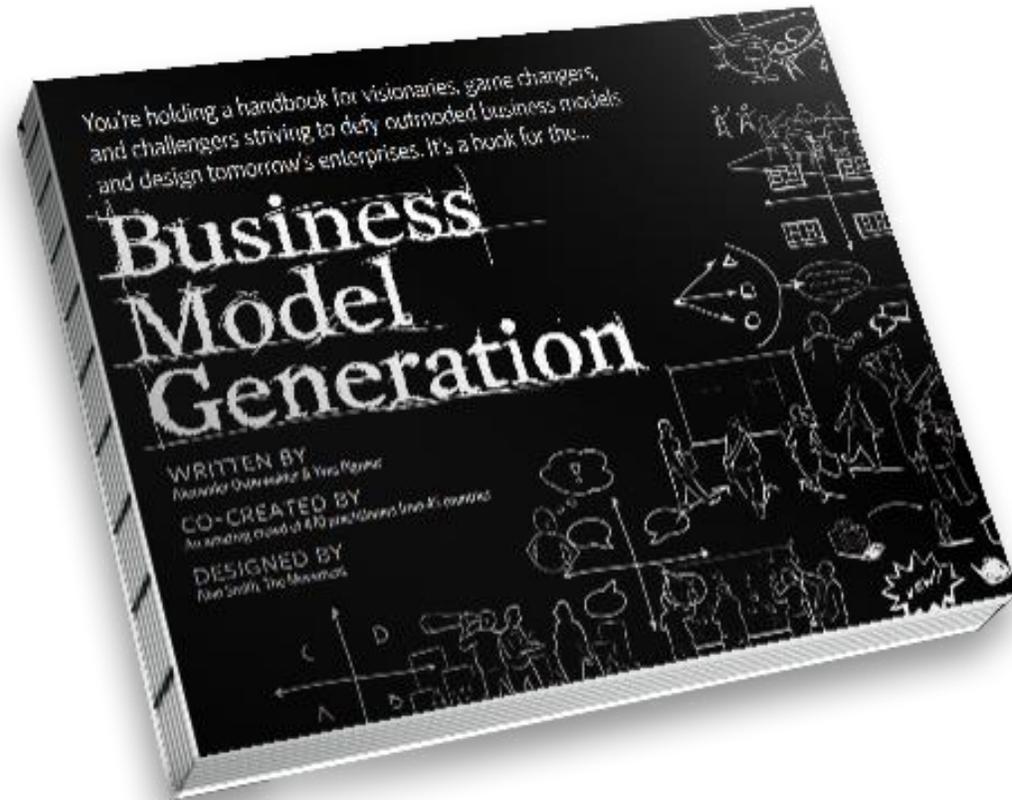
Es una **herramienta conceptual** que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero.

Es una representación de la forma de cómo **un negocio trata de generar ingresos y beneficios**.

Es un resumen de **cómo** una compañía planifica **servir a sus clientes**. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

Describe lo que **un negocio ofrece a sus clientes**, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos.

El método de lienzo de Alex Osterwalder o Lienzo CANVAS



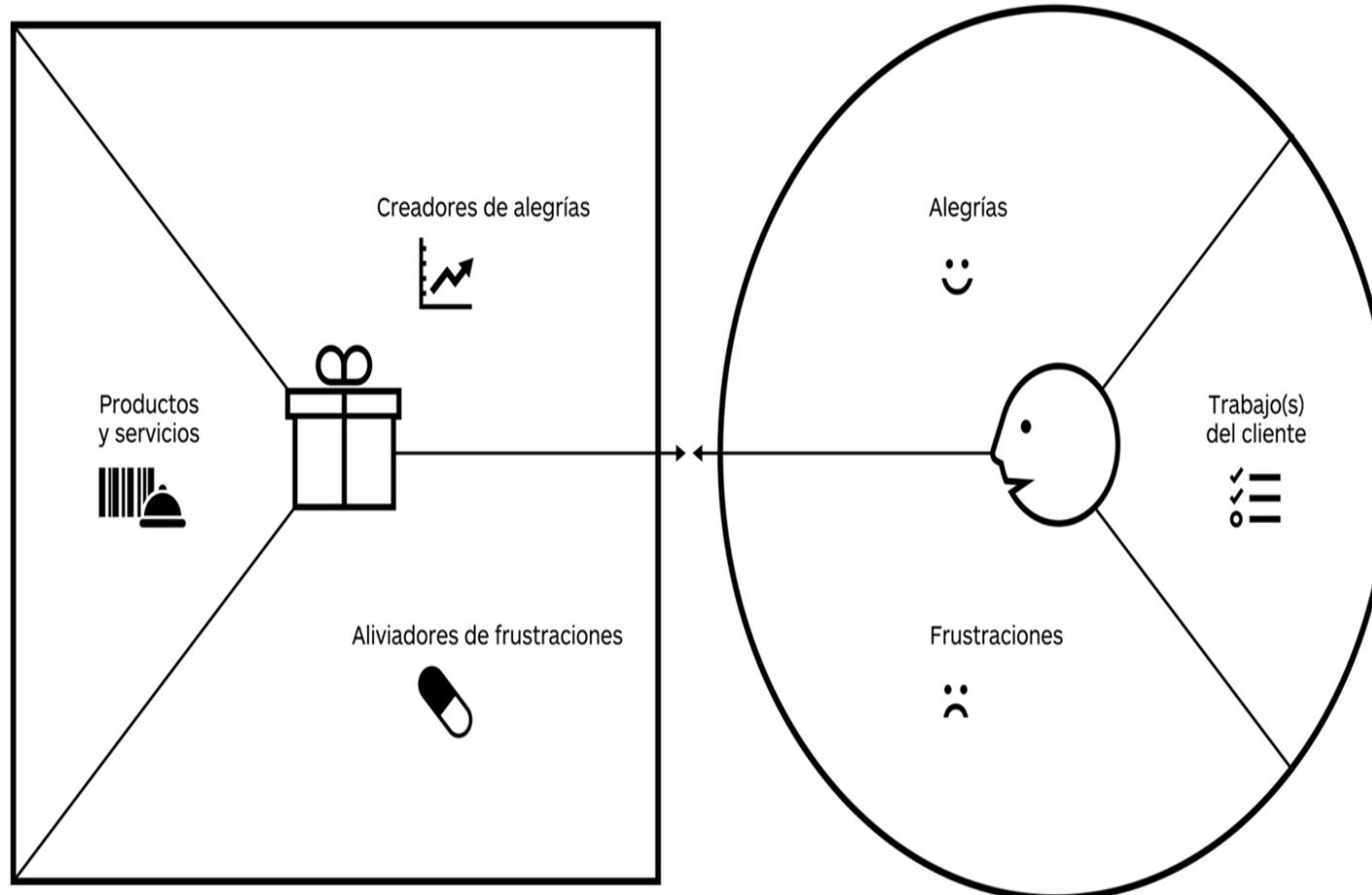
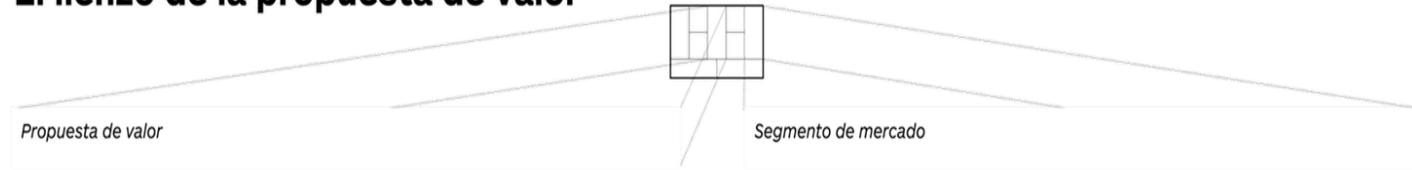
Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).



El lienzo de la propuesta de valor



Descripción

¿Cómo los productos y/o servicios alivian las frustraciones y crean alegrías a los segmentos de mercado?

Creación de la propuesta de valor



¿Y dónde se colocan los elementos de sostenibilidad?

Factores ambientales y sociales





MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES

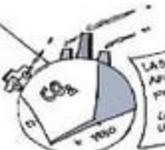
PROCESO	RECURSOS	ACTIVIDADES	CONSTRUCION	ACTORES
PROCESO	RECURSOS	ACTIVIDADES	CONSTRUCION	ACTORES

Modelo Canvas asociado a un Proyecto

LA ECONOMIA LINEAL QUE VIVIMOS EMPEZANDO DESDE LA PRODUCCION INDUSTRIAL, NOS HA LLEVADO A UNA MANIFIESTA DE IMPACTOS QUE ESTAN POBIENDO LA SOSTENIBILIDAD DEL PLANETA EN RIESGO



CADA VEZ TENEMOS MENOS RECURSOS PRIMARIOS Y MAS CARGA. LAS RESERVAS DE ALGUNOS MINERALES, SE AGOTAN...



LOS MATERIALES Y PRODUCTOS SE APROVECHAN COMPLETAMENTE A LA VEZ QUE NOS REQUERIMOS DE LA SOSTENIBILIDAD DE NUESTRO PLANETA.



LO QUE PRODUCIMOS EN GRAN MEDIDA NO SE REPERCIBIENDO. 30% de comida se tira, 90% del tiempo un coche está aparcado, 60% del espacio de oficinas, sin utilizar.



¿QUE PASARA CUANDO SEAMOS 11000 MILIARDES DE PERSONAS EN EL 2100? x

FRENTE A LA ECONOMIA LINEAL, LA ECONOMIA CIRCULAR PROPONE TORNAR EL CICLO DE VIDA QUE NO SE PRODUZAN RESIDUOS



LOS MATERIALES Y PRODUCTOS SE APROVECHAN COMPLETAMENTE A LA VEZ QUE NOS REQUERIMOS DE LA SOSTENIBILIDAD DE NUESTRO PLANETA.

LO QUE PUEDE SER RESIDUOS PARA UNOS... ES ALIMENTO PARA OTROS...



A PROHIBIRSE EL MATERIAL QUE VA FUERA DE LA ECONOMIA CIRCULAR

SUSCITANDO DEBATE PARA PRODUCCION DE COMPROMISOS Y RESPONSABILIDAD



INTENTAMOS CERRAR EL CIRCULO!

Modelo Canvas asociado a un Proyecto por Susana

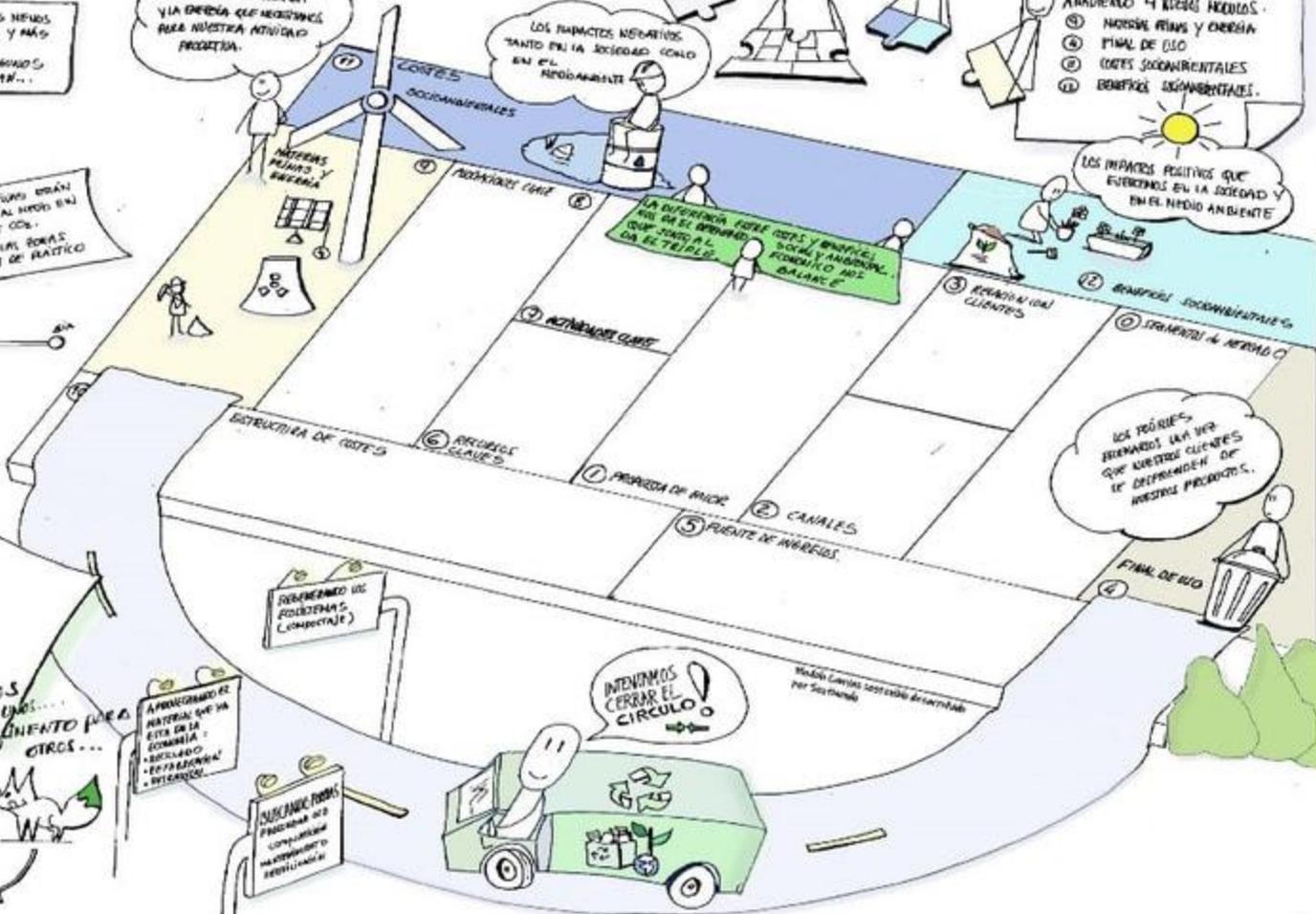
PARA TRABAJAR CON MODELOS DE NEGOCIO EXISTENTES Y HACERLOS MAS SOSTENIBLES O DISEÑAR NUESTRO TRABAJO EN OTRAS IDEAS CONCEPTOS, REVISOS DISEÑADO EL CANVAS SOSTENIBLE A PARTIR DEL ORIGINAL DE COSTAURDE, AÑADIENDO 4 IDEAS NUEVAS.

1. MENOS PENS Y CERRIA
2. FINAL DE USO
3. COSTES SOCIOAMBITUALES
4. BENEFICIOS SOCIOAMBITUALES

LOS IMPACTOS POSITIVOS QUE FUERON EN LA SOCIEDAD Y EN EL MEDIO AMBIENTE

LOS DEBIDOS DE PARTIR Y LA DIFERENCIA QUE NECESITAMOS PARA NUESTRA ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

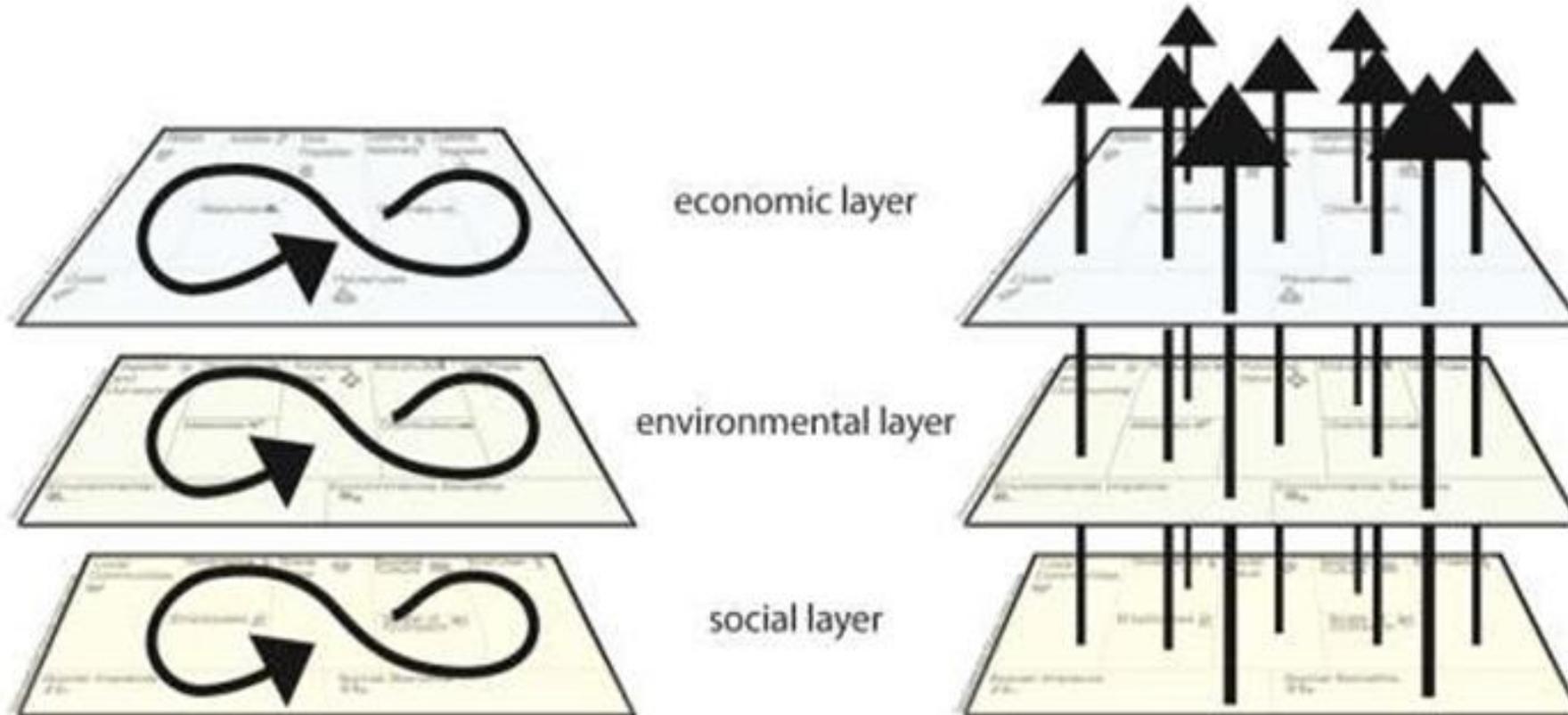
LOS IMPACTOS NEGATIVOS TANTO EN LA SOCIEDAD COMO EN EL MEDIOAMBIENTE





COHERENCIA HORIZONTAL

COHERENCIA VERTICAL



Lienzo de negocios de triple capa. Coherencia vertical y horizontal.

Fuente: Joyce (2016)



THE B CANVAS BUSINESS MODEL

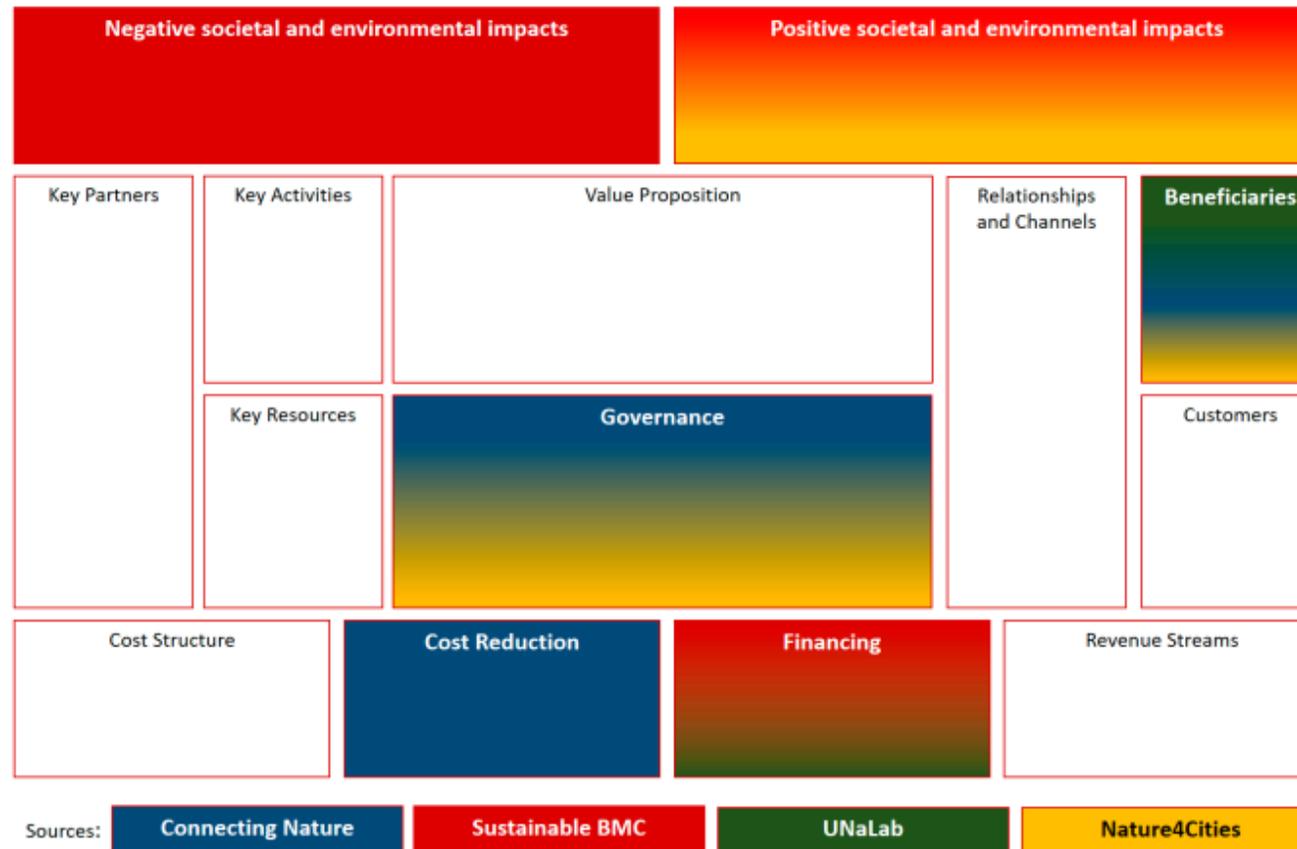


<p>CADENA DE VALOR Tus partners y/o stakeholders</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Para lograr tu propósito</p>	<p>PROBLEMA IDENTIFICADO Describe en una frase</p>		<p>RELACIONES Con los clientes y la comunidad de impacto</p>	<p>SEGMENTOS A quiénes les resuelves el problema y/o a quiénes le vendes tu propuesta de valor</p>
<p>RECURSOS CLAVE Imprescindibles para lograr tu propósito</p>		<p>PROPÓSITO</p> <p>El motivo de tu modelo de negocio de impacto</p> <p>A corto, mediano o largo plazo</p>		<p>CANALES ¿Cómo vas a distribuir tu propuesta de valor?</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS ¿Qué costos inciden más en tu negocio?</p>				<p>PROPUESTA DE VALOR Los productos y/o servicios que escalan la solución</p>	
		<p>MÉTRICAS DE IMPACTO Ambientales o sociales esperadas</p>			

Article

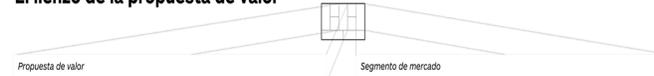
Holistic Business Model Conceptualisation—Capturing Sustainability Contributions Illustrated by Nature-Based Solutions

Simon Stork ^{*}, Rolf Morgenstern , Bernd Pölling  and Jan-Henning Feil





Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de mercado
Estructura de costes				



Fuente:

Ninguno de los lienzos conocidos refleja la realidad y condiciones de los emprendimientos rurales

PROBLEMAS - PERSPECTIVA DE IMPACTO (SOCIAL) - PIS

What are they and how will the most important social impacts affect your business in the coming years? Think about heritage, culture, social networks...

RED DE CONTACTOS

Analiza tu red digital y presencial
Sal de tu zona de confort
Busca aliados y colaboradores

OBJETIVO

...uestros clientes
...es buscan
...olucionando sus
...encias
...es no están
...i competencia



Es necesario que los MN reflejen



Las condiciones físico-naturales y socioculturales del entorno de los negocios rurales



Las mejores prácticas ambientales como las SbN como compromiso con la sostenibilidad

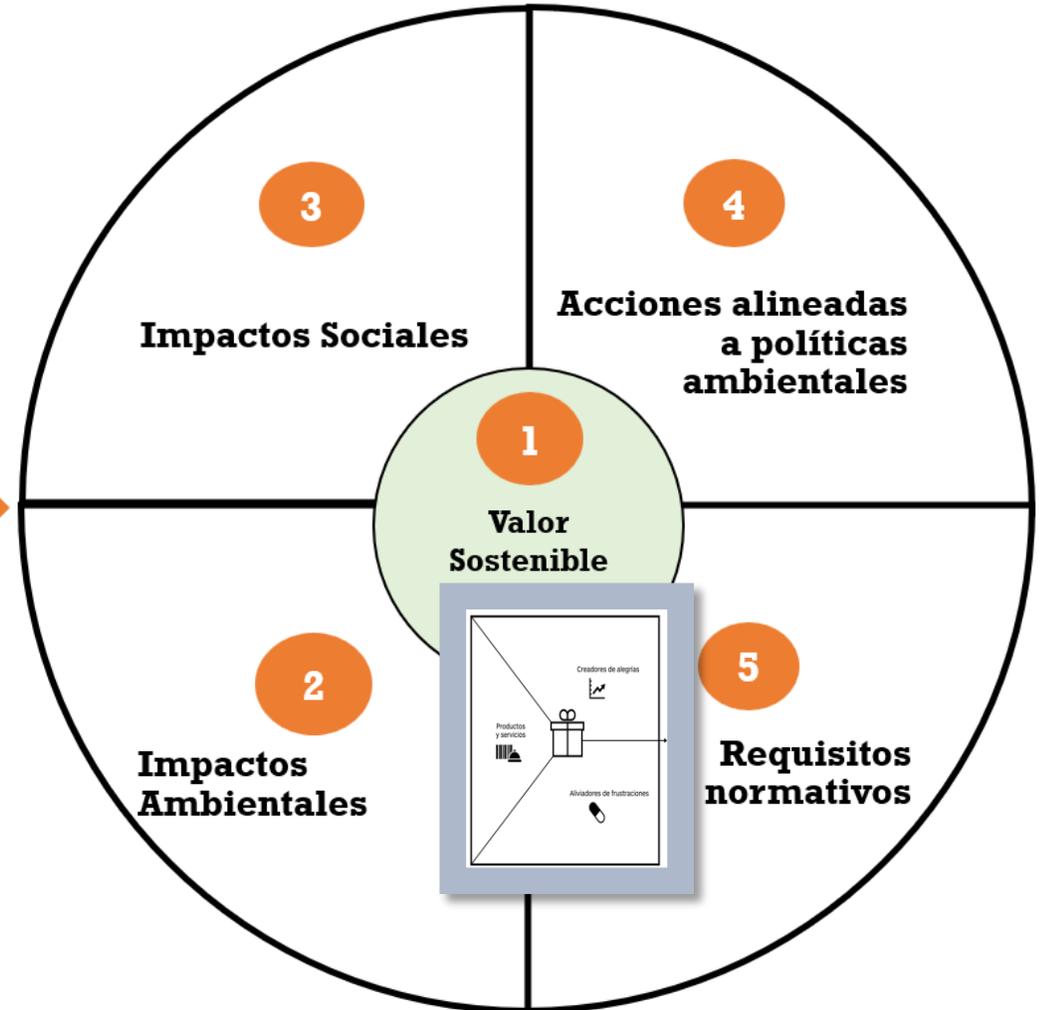
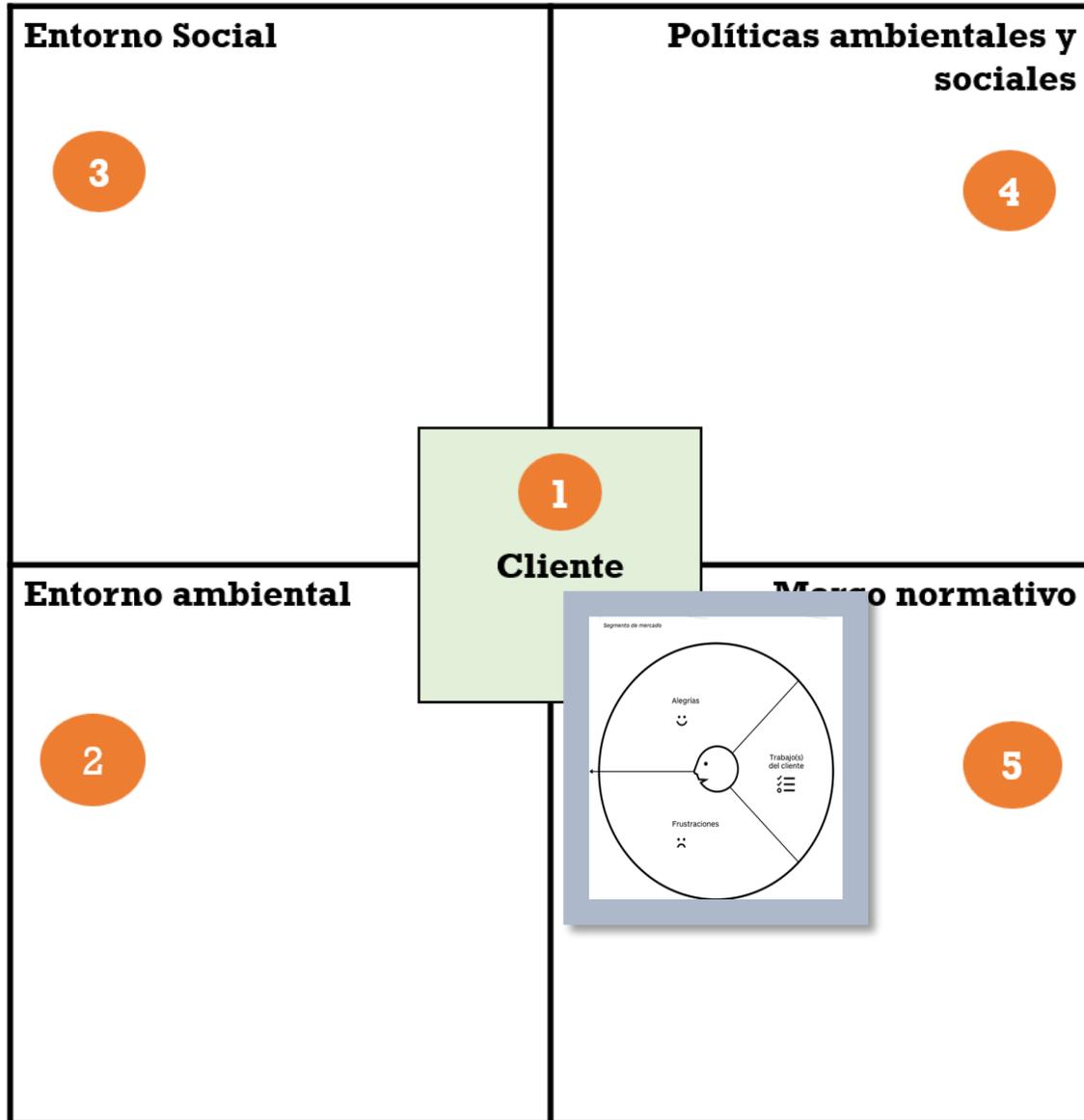


Los impactos ambientales y sociales(+/-) potenciales de los negocios



Alineación con las políticas nacionales y los marcos normativos

Lienzo de Valor Sostenible



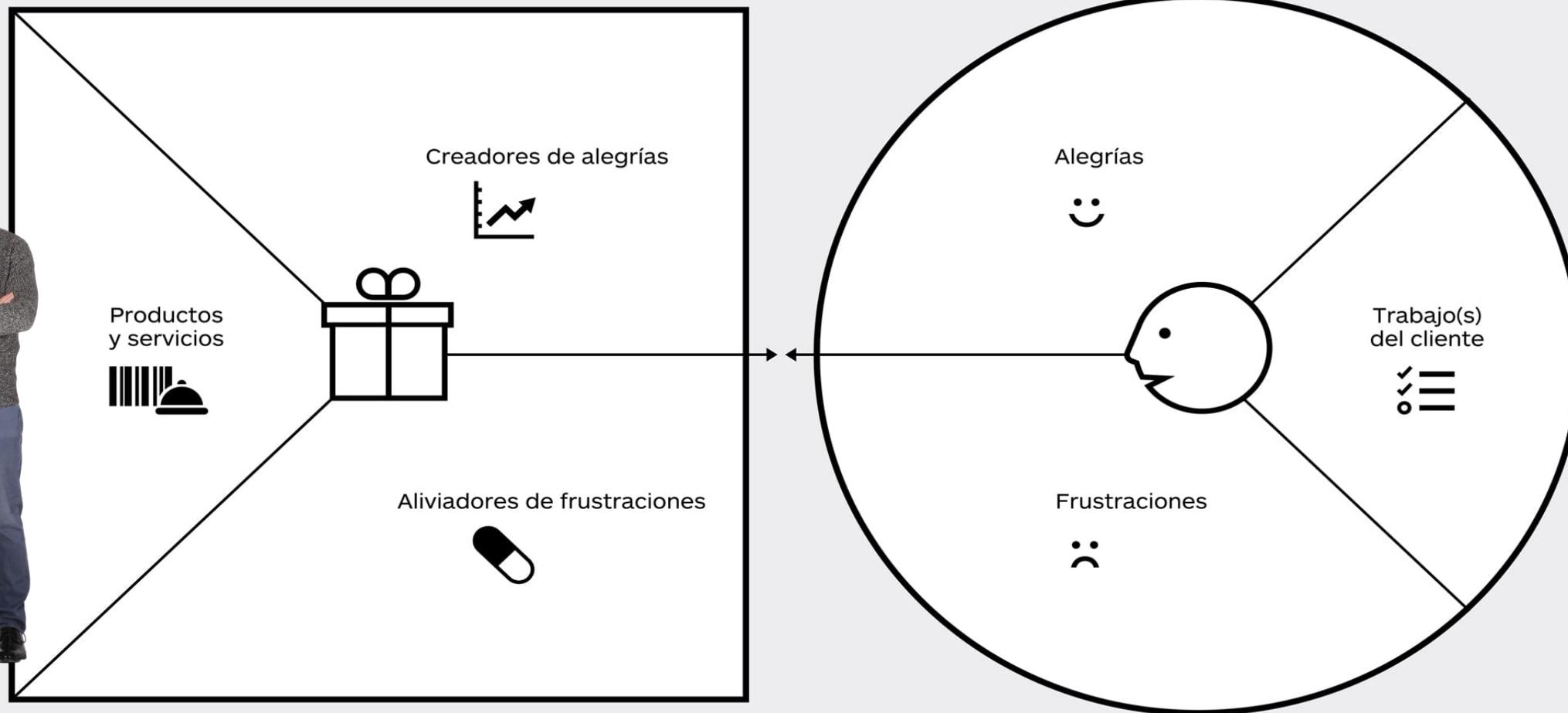
¿Cómo construimos una
propuesta de valor?

El lienzo de la propuesta de valor



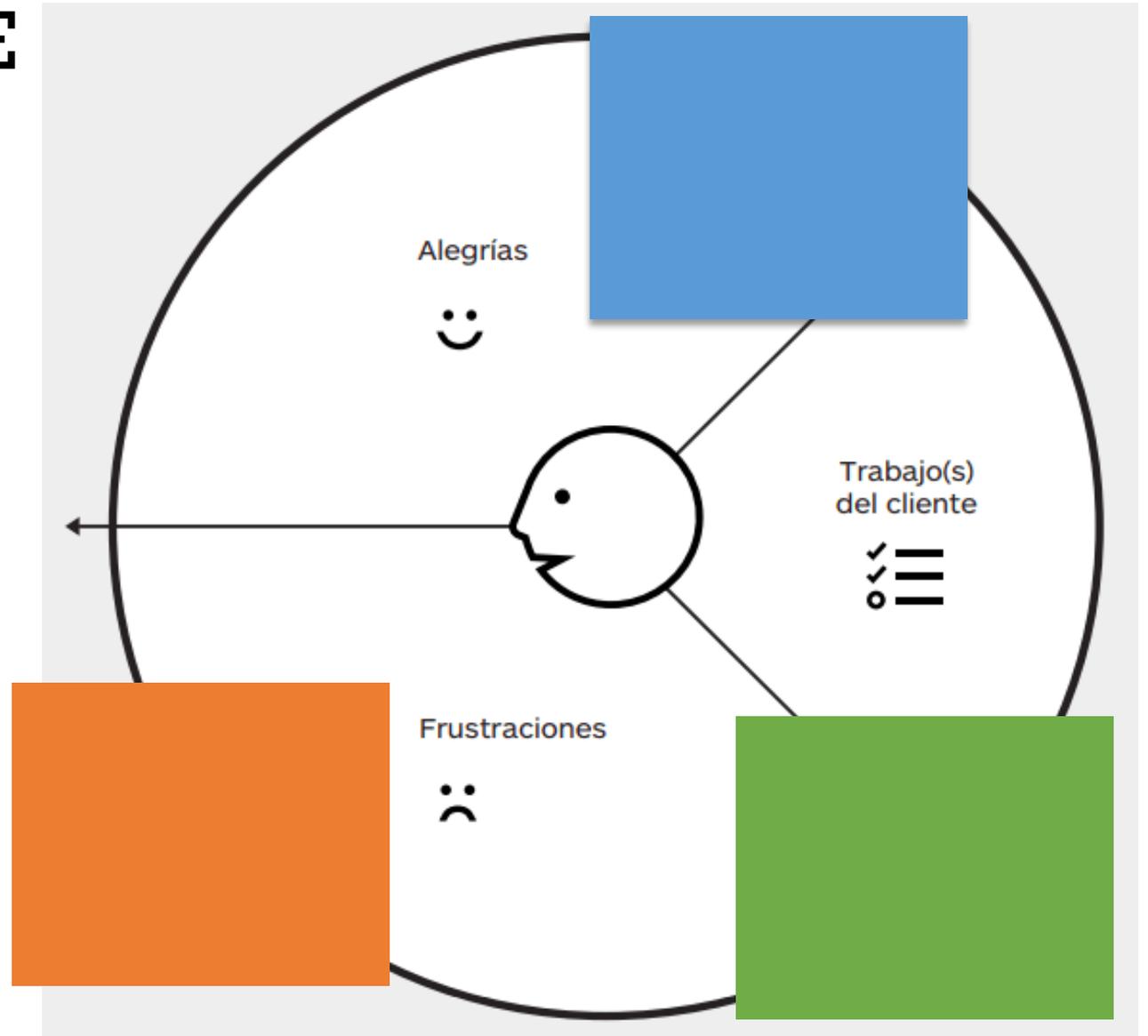
Propuesta de valor

Segmento de mercado



SEGMENTO DEL CLIENTE

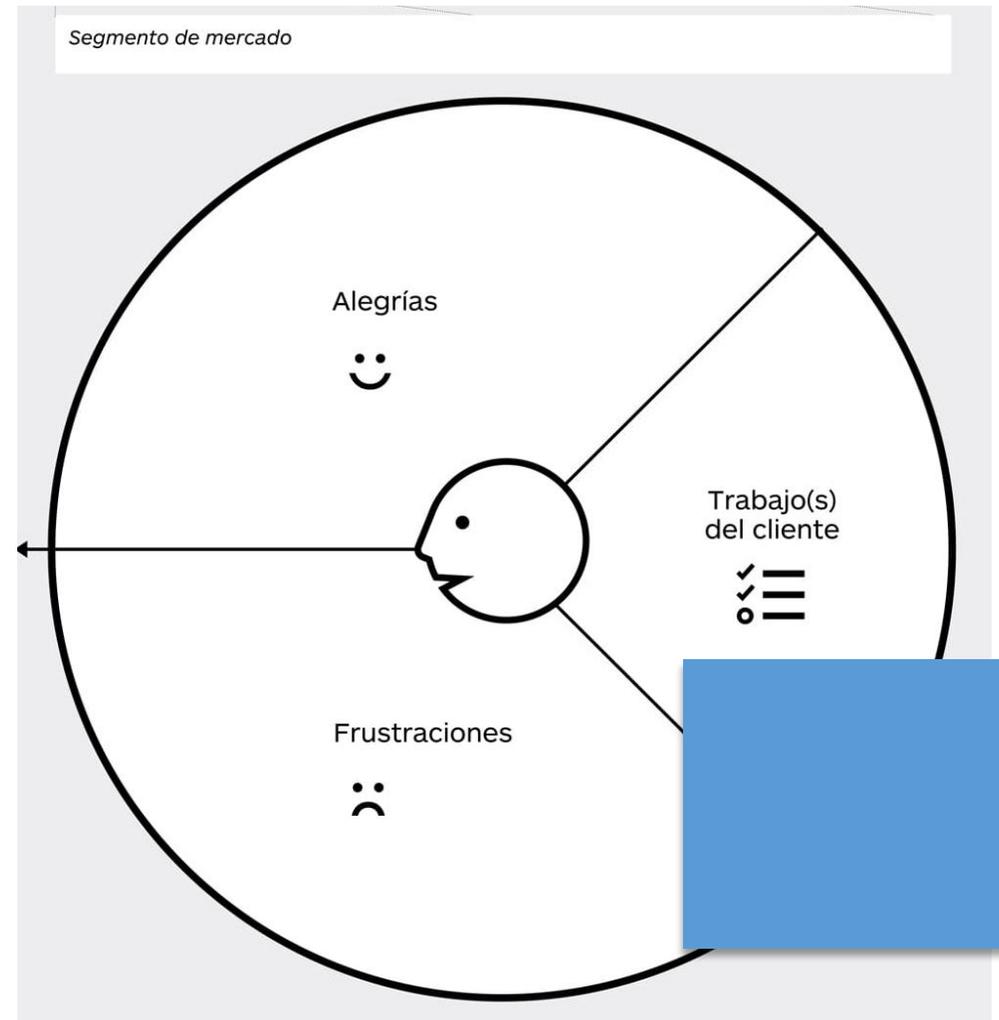
Consumidor urbano consciente que compra banano (por ejemplo, en supermercados o ferias verdes).



¿Qué trabajos necesita realizar mi cliente?

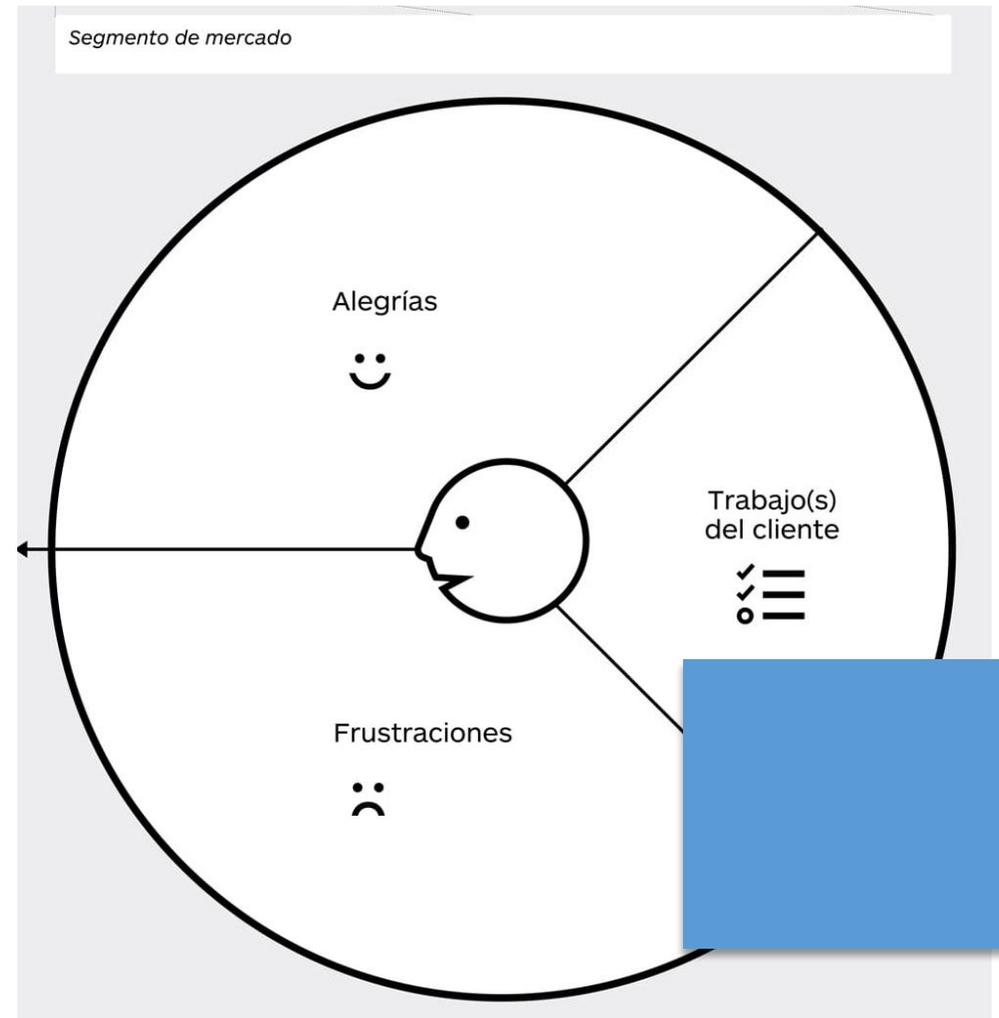
Trabajos del cliente

El trabajo de un cliente son las tareas que están tratando de completar para resolver un problema.



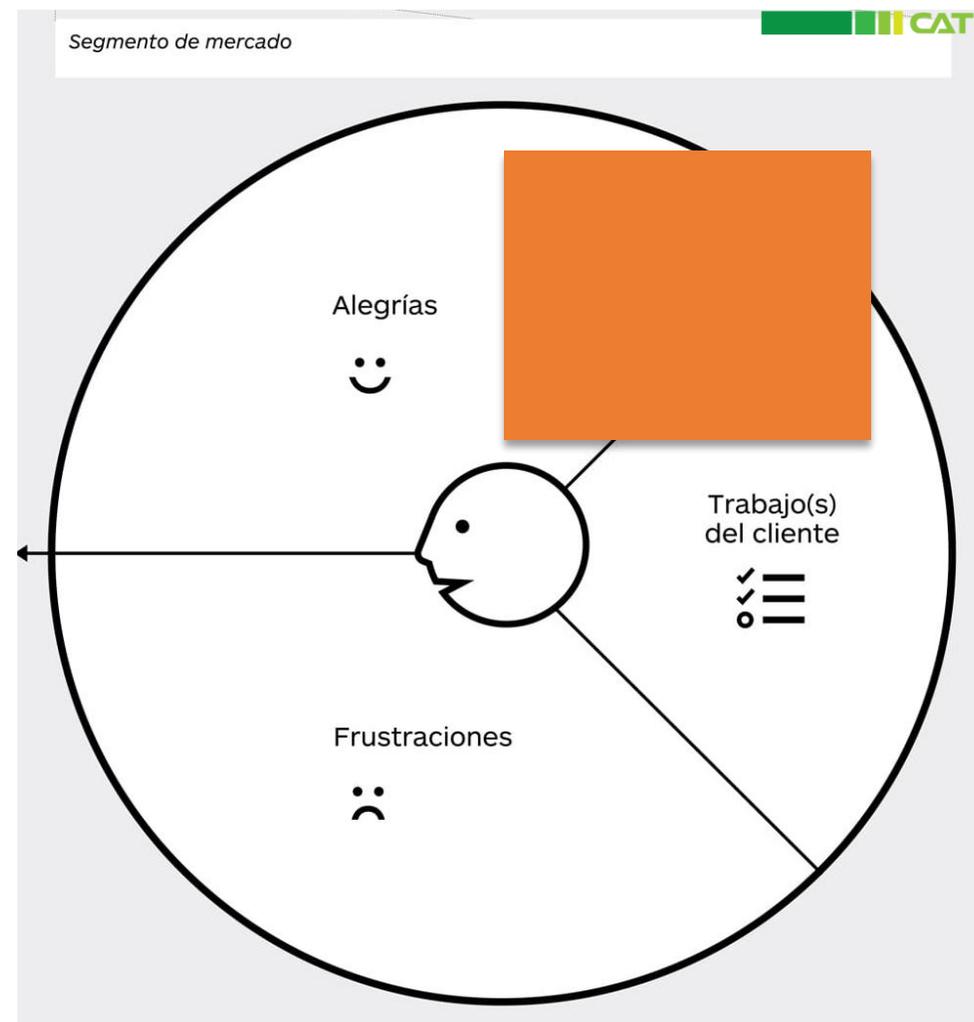
¿Qué trabajos necesita realizar mi cliente?

- Comprar frutas frescas y saludables para su alimentación diaria.
- Elegir alimentos que aporten a su bienestar físico (nutrición, energía).
- Sentir que su compra apoya causas justas o sostenibles.
- Alimentar a su familia con productos seguros y libres de agroquímicos.
- Acceder a frutas sabrosas, en buen estado y a precio razonable.
- Reducir su huella ambiental a través de elecciones de consumo responsable.



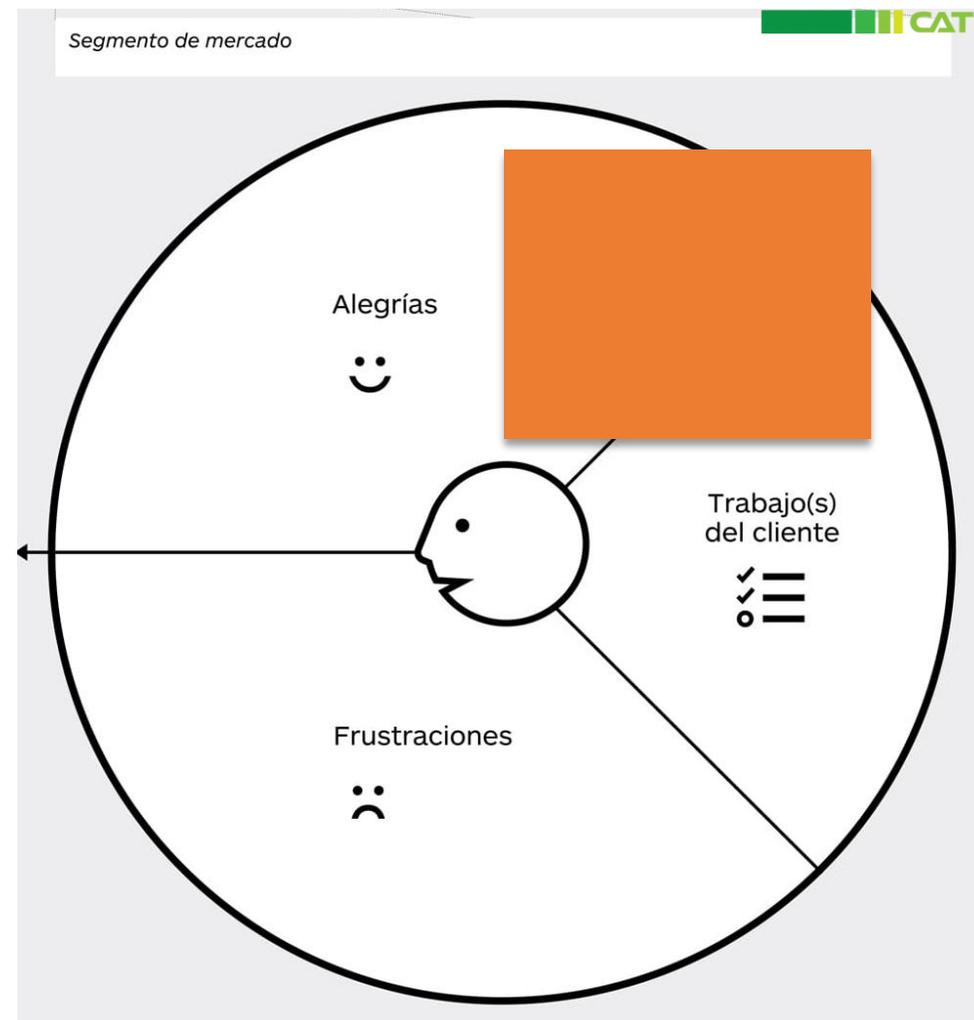
¿Qué alegrías tiene mi cliente?

Son los resultados positivos que el cliente espera, desea o se sorprendería gratamente al recibir.



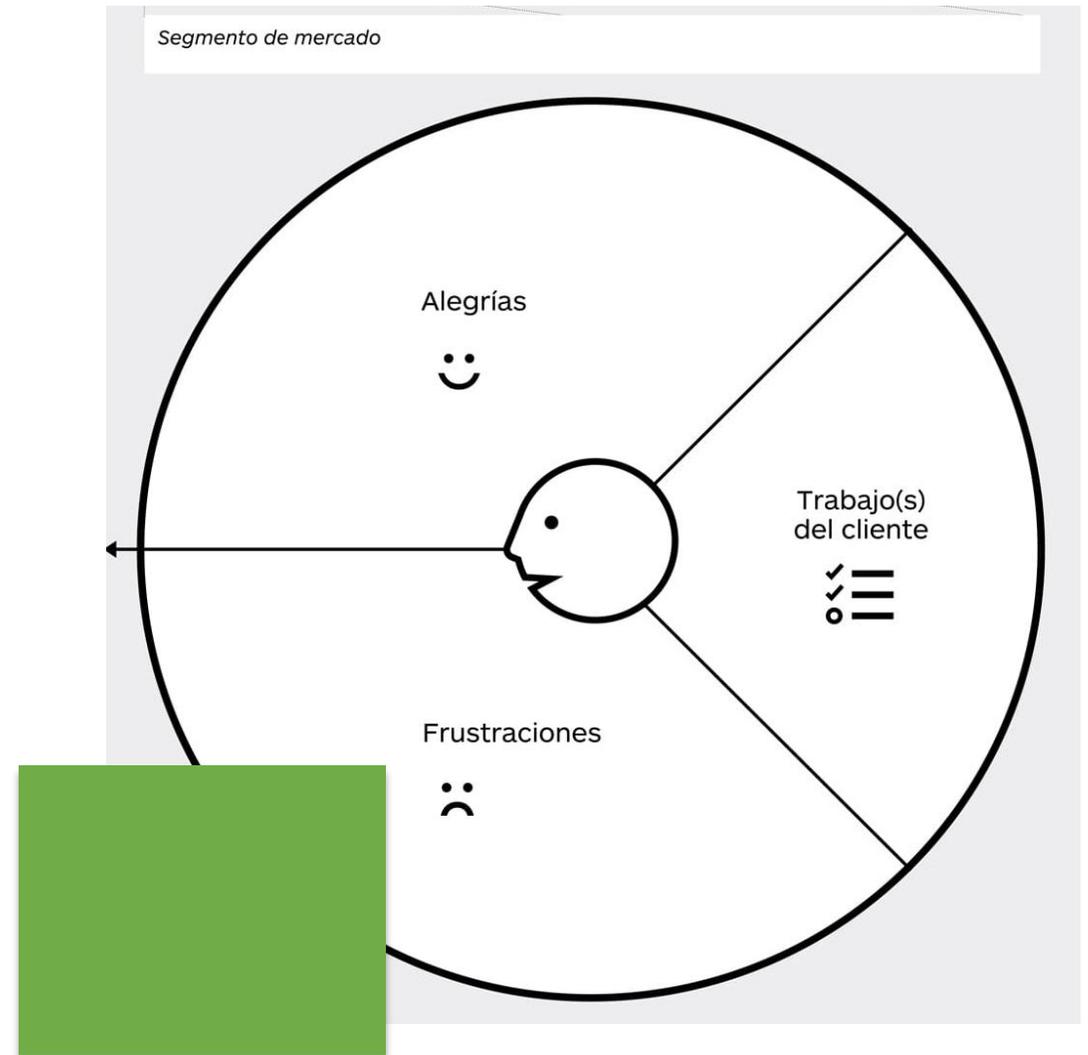
¿Qué alegrías tiene mi cliente?

- Disfrutar de un banano sabroso, fresco y natural.
- Saber que su compra apoya a productores locales o familiares.
- Orgullo al consumir productos certificados (orgánicos, comercio justo, etc.).
- Conexión emocional con productos que vienen de zonas de bosque o biodiversidad.
- Sentir que cuida su salud y la del planeta al mismo tiempo.
- Experiencias positivas: buena atención, empaque sostenible, historia detrás del producto.



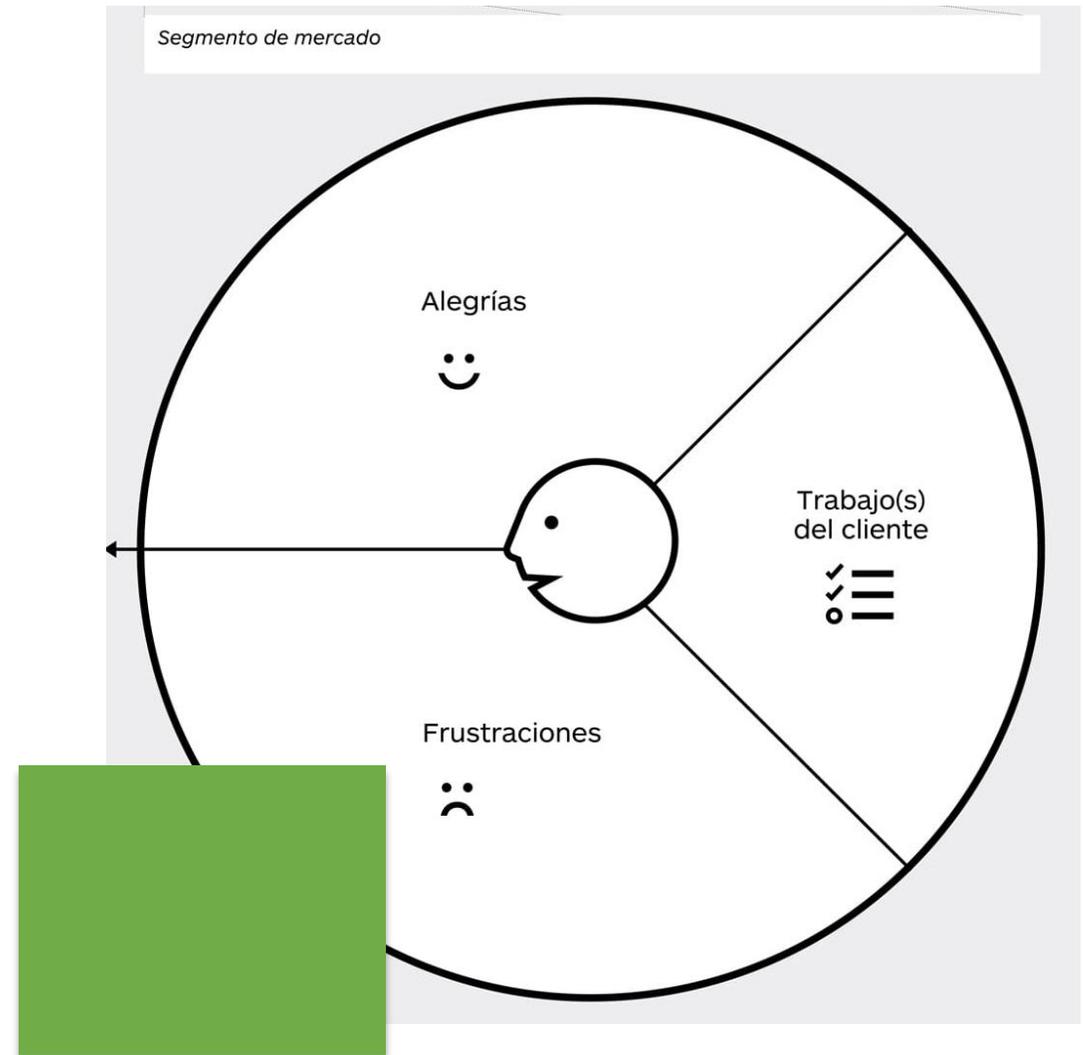
¿Qué frustraciones tiene mi cliente?

Son los problemas, riesgos o barreras que los clientes enfrentan al tratar de hacer sus trabajos o alcanzar sus metas.



¿Qué frustraciones tiene mi cliente?

- No saber si el banano fue producido de forma ética o sostenible.
- Dificultad para encontrar información clara sobre el origen del producto.
- Preocupación por el uso de químicos o impacto ambiental.
- Dudas sobre si el productor recibió un pago justo.
- Falta de opciones más amigables con el ambiente o certificadas.
- Experiencias previas con bananos insípidos, verdes o dañados.

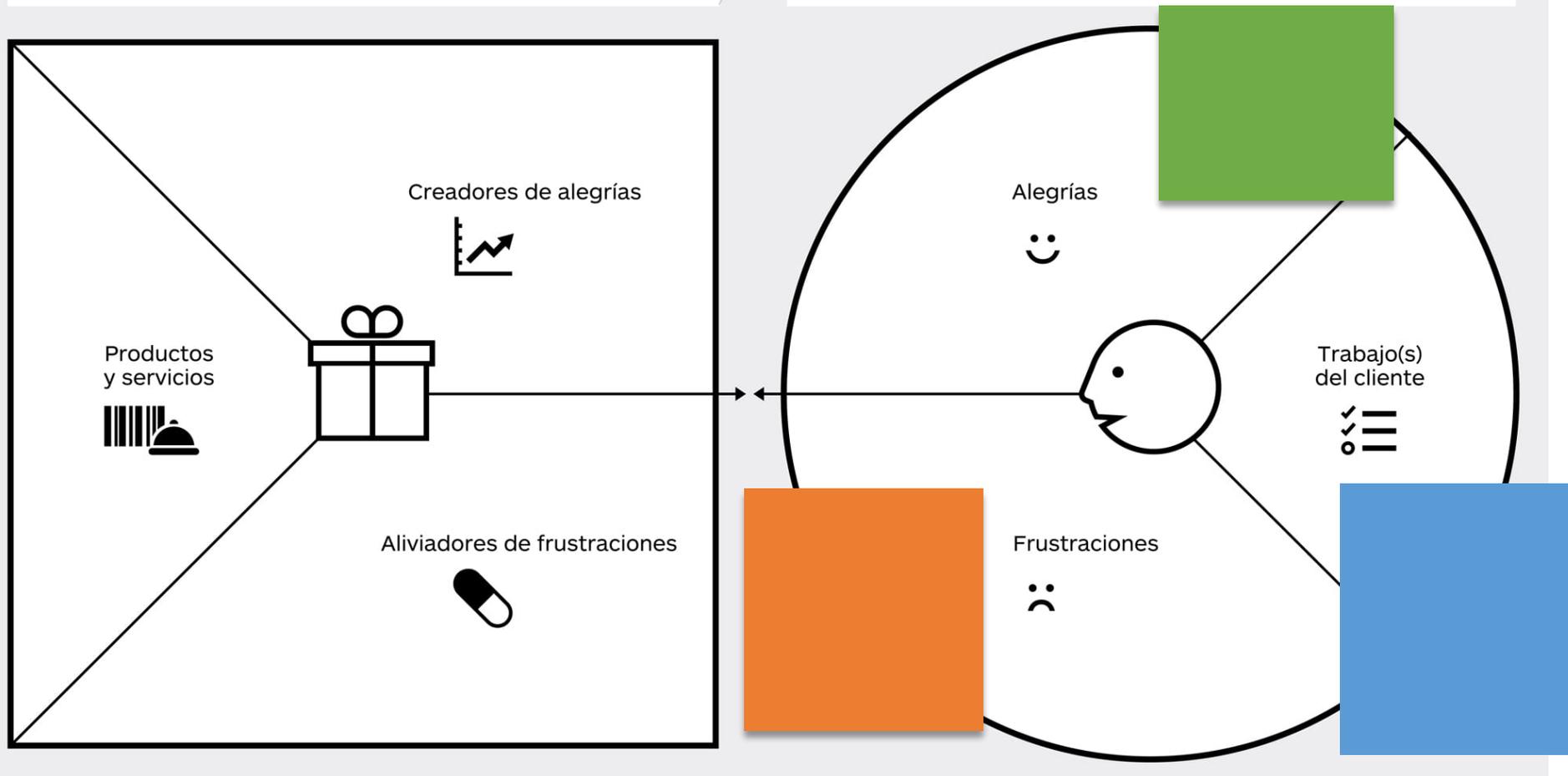




El lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor

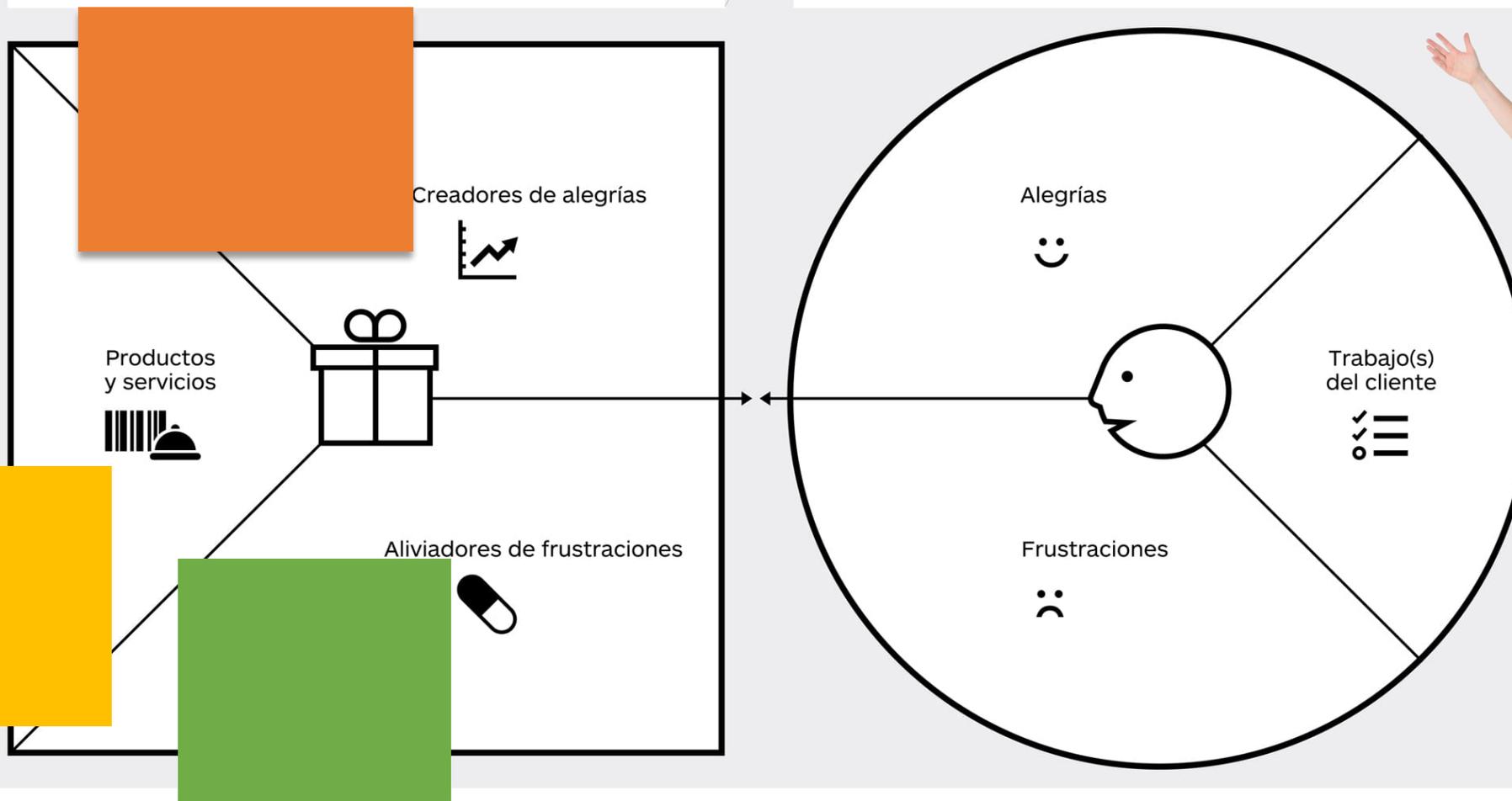
Segmento de mercado



El lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor

Segmento de mercado



Propuesta de valor

Productos
y servicios



Creadores de alegrías



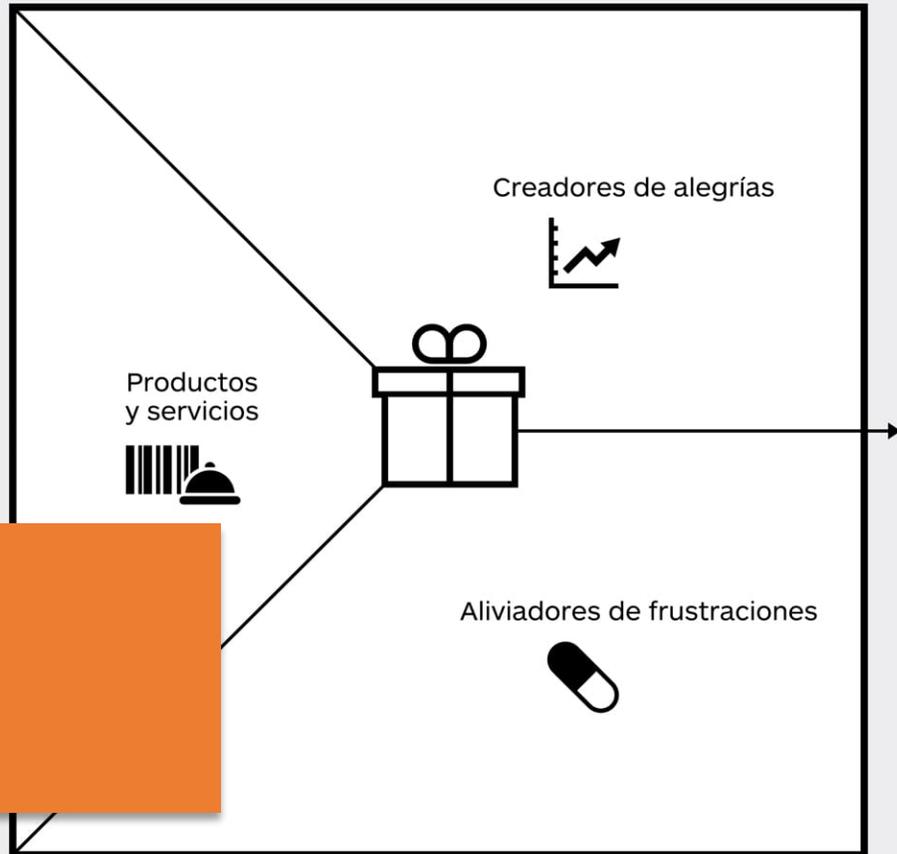
Aliviadores de frustraciones



Productos y servicios

Es una enumeración de todos los productos y servicios en los que se basa su propuesta de valor.

Propuesta de valor



- Banano fresco con etiqueta de trazabilidad.
- Certificaciones orgánicas o de comercio justo.
- Historia del productor en empaque o código QR.
- Venta directa o a través de ferias verdes o comercios conscientes.



Aliviadores de frustraciones

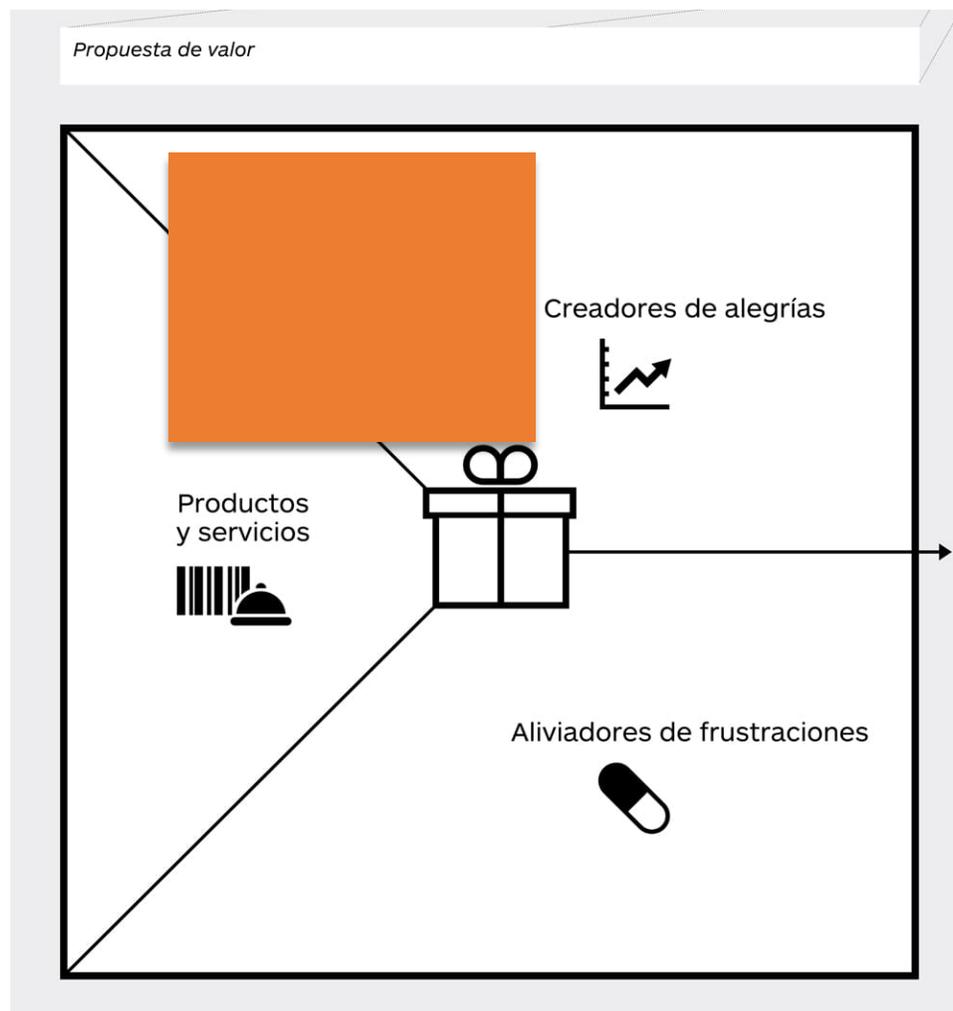
Los aliviadores describen cómo exactamente sus productos y servicios alivian dolores específicos de los clientes.

Expresan cómo pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que molestan antes, durante o después de que sus clientes.



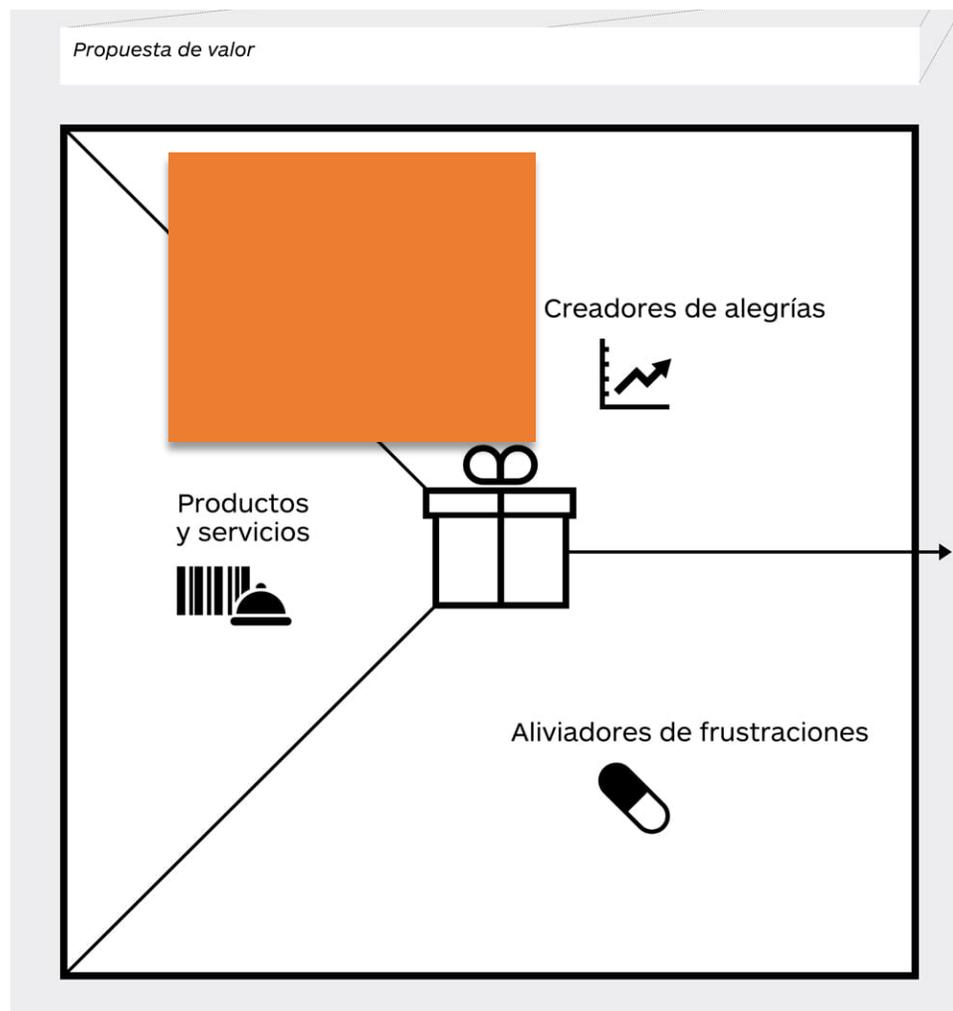
Aliviadores de frustraciones

- Información clara sobre origen y condiciones de producción.
- Certificaciones visibles (orgánico, libre de químicos, comercio justo).
- Garantía de calidad, sabor y frescura.



Creadores de alegrías

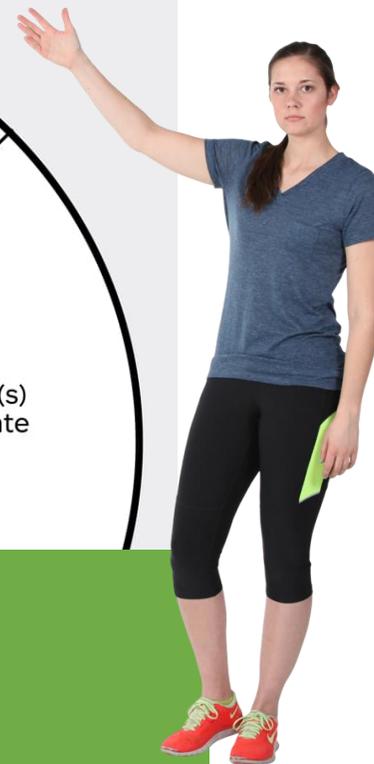
Describen explícitamente cómo de producir los resultados y beneficios que el cliente espera, desea, o se sorprendería por ello, incluyendo la utilidad funcional, las ganancias sociales, emociones positivas y ahorro de costes.



Creadores de alegrías

- Mensajes que conectan con los valores del cliente (salud, ambiente, justicia).
- Presentación atractiva y sostenible.-
- Testimonios del productor o de la comunidad.
- Experiencia de consumo gratificante.

El lienzo de la propuesta de valor





PROPUESTA DE VALOR



La oferta **es lo que atrae a los clientes**; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

- ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?
- ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?
- ¿Por qué los clientes demandan los bienes y/o servicios?
- ¿En qué se diferencia la oferta de las otras empresas similares?

Ejemplo de propuesta de valor

Banano Vivo

Más que una fruta, una causa.

Qué ofrecemos? (Productos y servicios)

- Bananos frescos, sabrosos y de alta calidad.
- Certificados como orgánicos y/o de comercio justo.
- Trazabilidad transparente: código QR para conocer al productor y su historia.
- Empaque compostable o sin plástico.
- Disponibilidad en ferias verdes, supermercados conscientes y plataformas de venta directa.



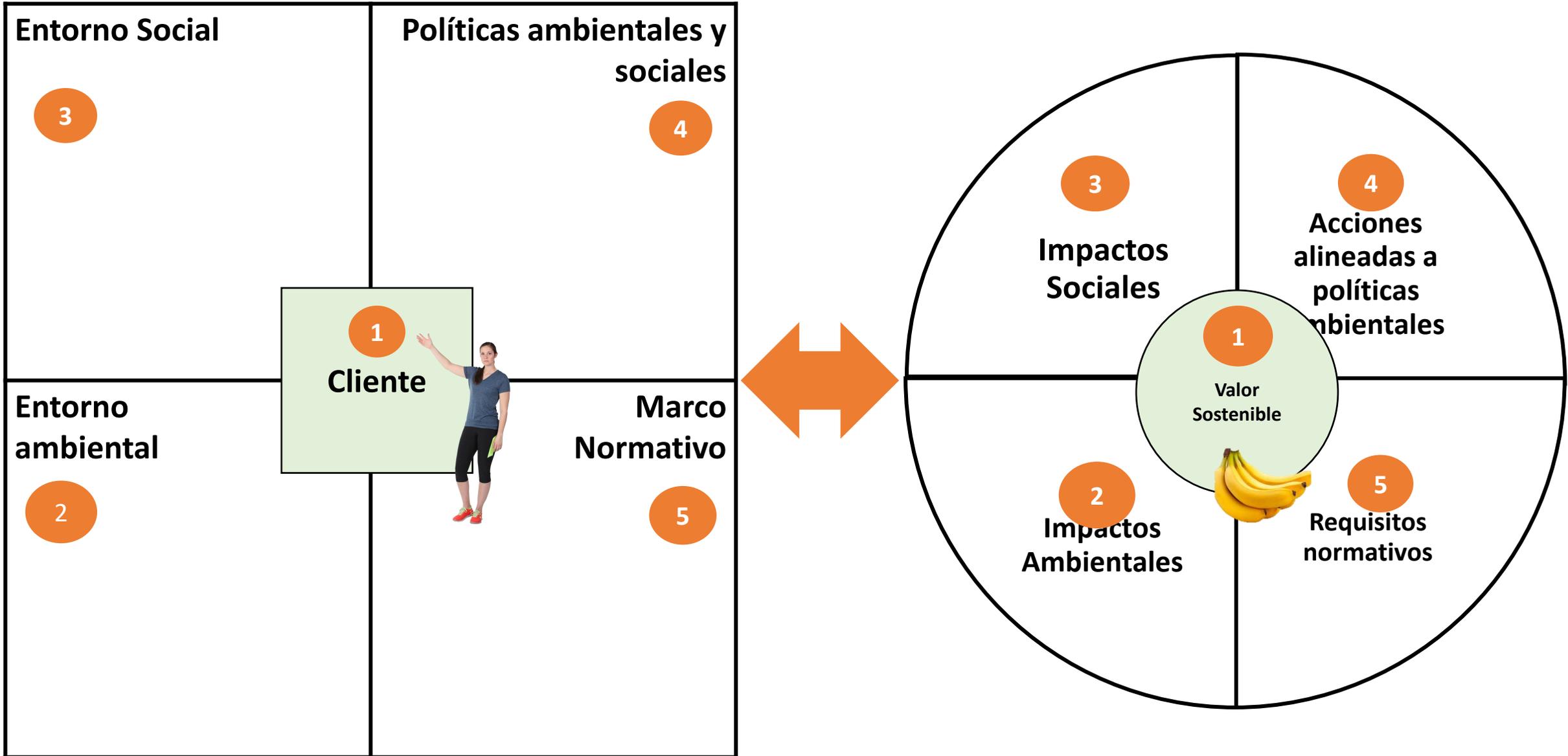


Ter ejercicio

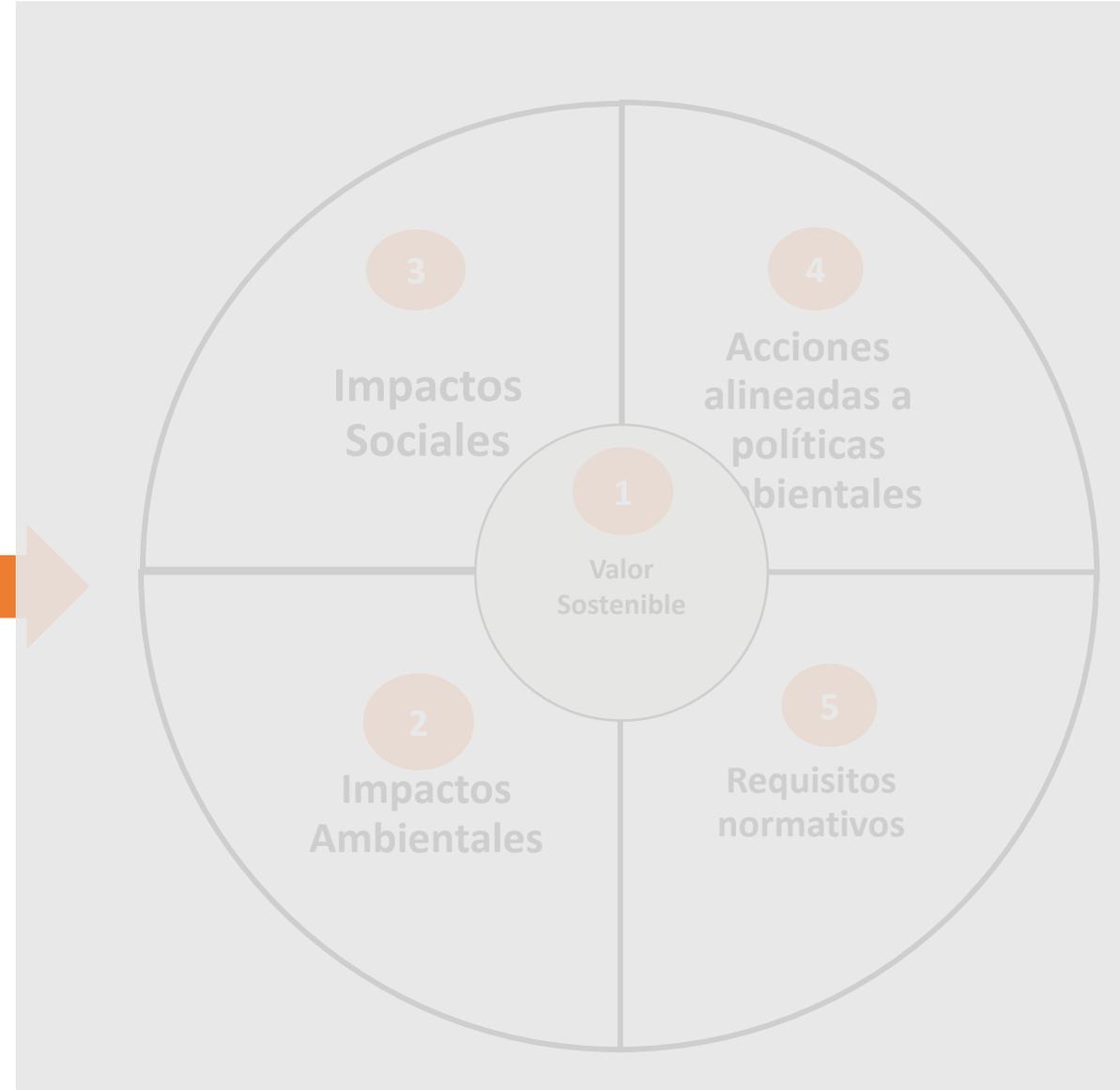
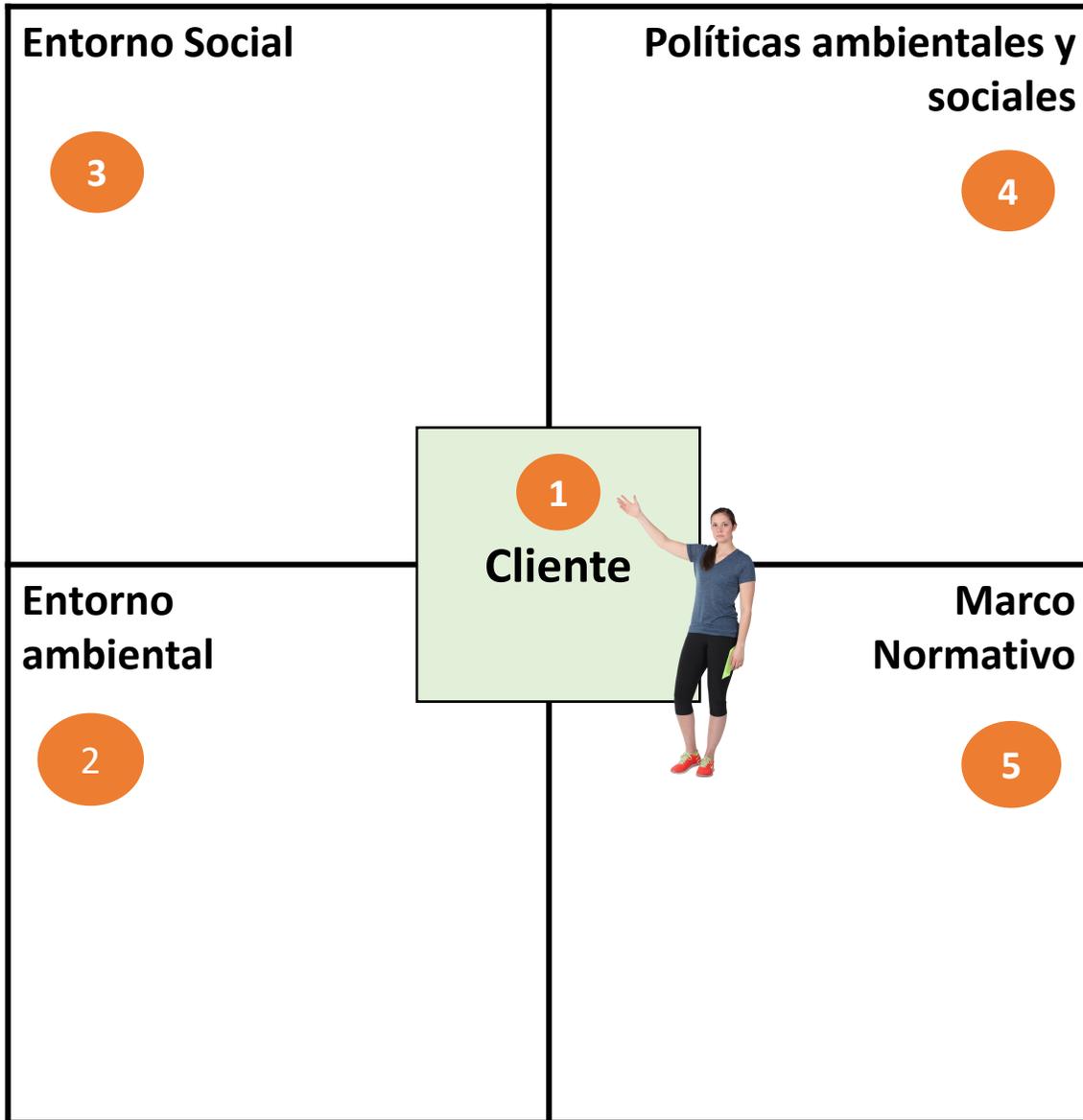
- Cada equipo debe caracterizar su cliente potencial y definir la propuesta de valor del negocio seleccionado.
- 8 minutos

Hasta aquí nada ha
cambiado

Lienzo de Valor Sostenible



Lienzo de Valor Sostenible





1

Cliente



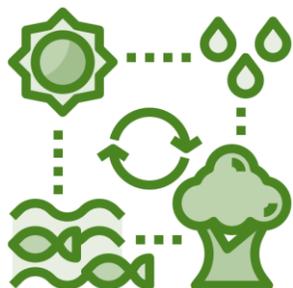
¿Quién compra?

¿Qué compra?



Entorno ambiental

2



1. Identificar la biodiversidad y otros recursos naturales que están alrededor de las actividades de la empresa (Desde la creación de la propuesta de valor hasta la entrega)

Entorno Social

3



1. Identificar los actores de interés (*stakeholders*) que están alrededor de las actividades de la empresa (Desde la creación de la propuesta de valor hasta la entrega)

Políticas ambientales y sociales

4



1. Identificar las políticas sociales y ambientales que pueden estar relacionadas con el rubro y actividades de la empresa.



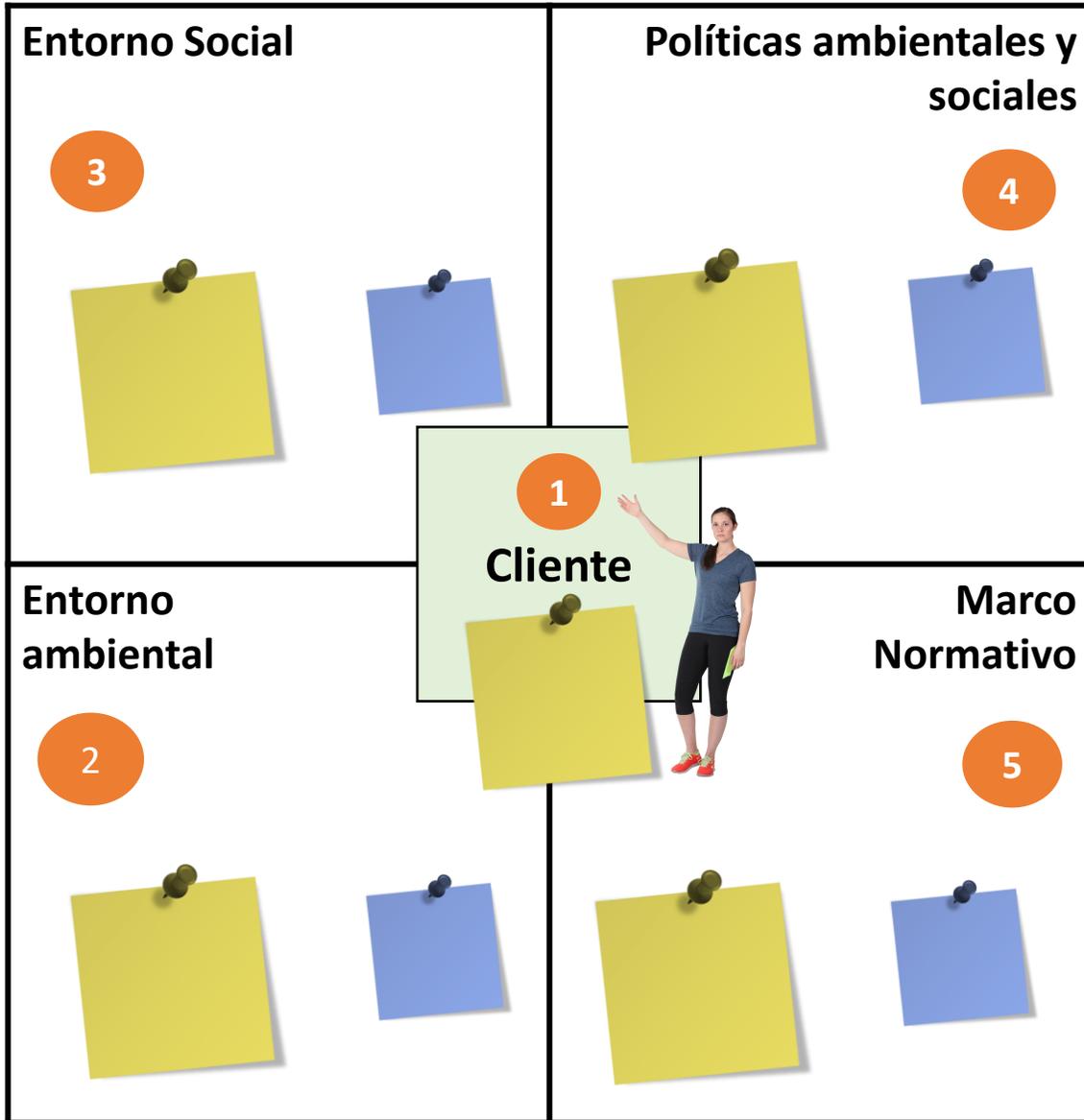
Marco Normativo

5



1. Identificar todas las normas legales que debe cumplir la empresa para operar legalmente y acceder a mercados formales nacionales e internacionales

Lienzo de Valor Sostenible



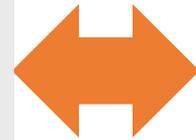


2do ejercicio

- Cada equipo trabajará en un lienzo, identificando lo siguiente:
 - Entorno ambiental: Principales elementos físicos-naturales.
 - Entorno social: Principales actores de interés y condiciones socioeconómicas.
 - Políticas ambientales y sociales de interés para el negocio.
 - Leyes, normas y reglamentos de interés para el negocio

- 10 minutos

Lienzo de Valor Sostenible





2

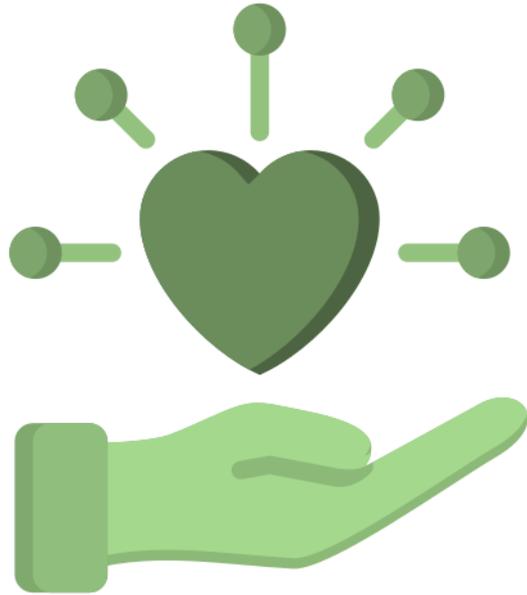
Impactos Ambientales



Impactos ambientales positivos y negativos que genera la producción y entrega de la propuesta de valor.

3

Impactos Sociales



Impactos sociales positivos y negativos que genera la producción y entrega de la propuesta de valor.

Actividades puntuales que realiza la empresa que son recomendadas por políticas ambientales



4

**Acciones
alineadas a
políticas
ambientales**

Tramites, acciones e inversiones que la empresa está obligada a realizar para cumplir con el marco regulador.



5

**Requisitos
normativos**



3er ejercicio

- Cada equipo señalará en su respectivo lienzo lo siguiente:
 - Principales impactos ambientales (+/-) que generará el negocio.
 - Principales impactos socioeconómicos (+/-) que generará el negocio.
 - Identificación de actividades vinculadas con las políticas ambientales y sociales de interés para el negocio.
 - Principales acciones relacionadas con el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos de interés para el negocio

• 10 minutos

Lienzo Modelo de Negocios Sostenible

Lienco de modelo de negocio Sostenible ACTIVA-CATIE





PROPUESTA DE VALOR SOSTENIBLE



INNOVACIÓN



Que reciben a cambio los clientes

Por qué prefieren su empresa con respecto a la competencia

Cómo resuelven de mejor manera las necesidades de los clientes

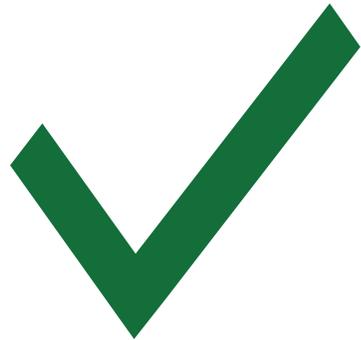
Definición de Innovación

Las nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que cubren una necesidad social de forma más eficaz **que las medidas existentes**, al mismo tiempo que generan capacidades y relaciones nuevas o mejoradas, así como un **mejor uso de los recursos**.

<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/potenciar-la-innovaci%C3%B3n-y-la-creatividad-para-lograr-el-cambio-social#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20documento%20de%20debate,mercados%2C%20procesos%2C%20etc.>



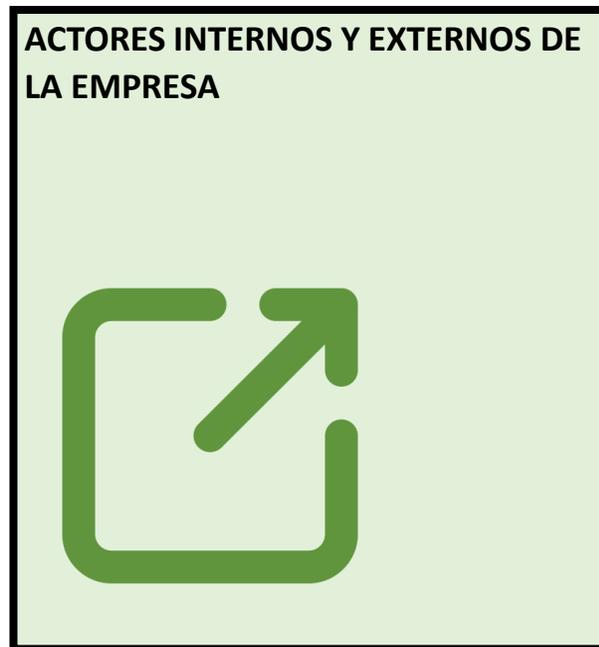
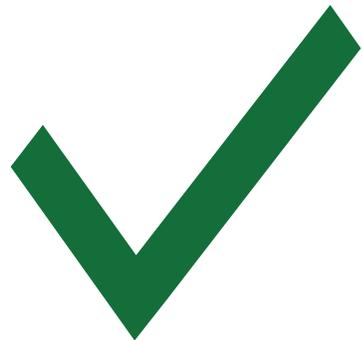
Factores ambientales internos y externos de la empresa



Identificar puntualmente los factores ambientales (vida silvestre, flora, recursos naturales, etc.) que están dentro o fuera de la empresa que se buscan beneficiar (ambiental)



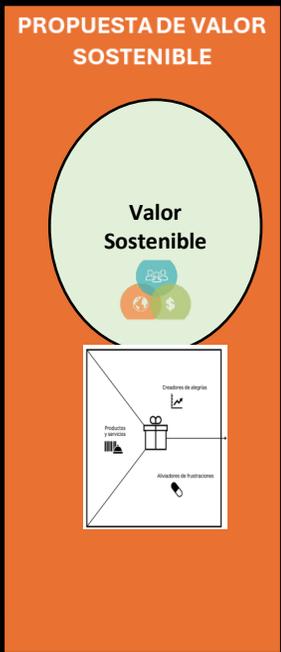
Actores internos y externos de la empresa



Identificar puntualmente los actores que están dentro o fuera de la empresa que se buscan beneficiar (social)

FACTORES AMBIENTALES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA





CLIENTES 
COMUNICACIÓN CON CLIENTES 
CANALES DE VENTA 

Descripción del segmento de cliente

Acciones para posicionar la empresa en los clientes

Los medios para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes



Comunicación con los clientes

Debe definirse cuáles **tipos de relaciones** se establecen **con cada uno de los segmentos atendidos**, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como centro de contacto, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

- ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?
- ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?
- ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista?
- ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?





Canales de venta y distribución



El asunto fundamental en este bloque es identificar **los canales a través de los cuales se accede a los clientes** para entregar los productos o servicios, es decir, la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, los sitios web, etc.

- ¿Cómo hacemos llegar nuestros productos o servicios?



Fuentes de ingreso



Indicar cómo voy a recibir ingresos a la empresa

¿Cómo la empresa va a hacer dinero?

FACTORES AMBIENTALES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

Entorno ambiental

2

Entorno Social

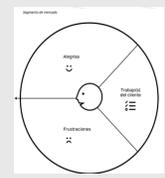
3

PROPUESTA DE VALOR SOSTENIBLE



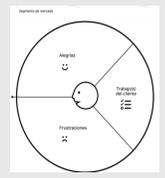
INNOVACIÓN

CLIENTES

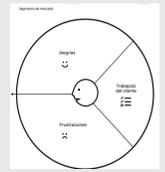


Cliente

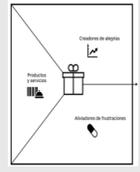
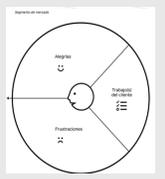
COMUNICACIÓN CON CLIENTES



CANALES DE VENTA



FUENTES DE INGRESO





ACTIVIDADES CLAVE

(SBN, Actividades ambientales, consumo responsable)



RECURSOS CLAVE



RELACIONES CLAVE



Incluir las actividades de la empresa para crear la propuesta de valor e incluir las acciones para la sostenibilidad ambiental y social

Los recursos necesarios para desarrollar la propuesta de valor incluyendo los activos necesarios para generar beneficios sociales y ambientales

Las relaciones claves que son necesaria establecer para la creación de la propuesta de valor sostenible



Actividades claves

Son las principales **actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor** y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.

- ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?
- Implica las medidas AbE, Soluciones basadas en la naturaleza



Soluciones basadas en la naturaleza

Son acciones para proteger, gestionar de manera sostenible la naturaleza y restaurar los ecosistemas.

Protegen a las personas, optimizan las infraestructuras y salvaguardar un futuro estable y biodiverso



Soluciones basadas en la naturaleza (SbN)

Protección

Restauración

Gestión sostenible

Tipos de enfoques

Enfoques de restauración de ecosistemas

Enfoques de temas específicos relacionados con ecosistemas

Enfoques relacionados con infraestructura

Enfoques de gestión basados en ecosistemas

Enfoques de protección de ecosistemas

Ejemplos de enfoques

Restauración ecológica
Ingeniería ecológica
Restauración del paisaje forestal

Adaptación basada en Ecosistemas (AbE)

Natural Climate Solutions (NCS)
Servicios de adaptación al cambio climático
Reducción del riesgo de desastres basada en ecosistemas (Eco-DRR)

Infraestructura natural
Infraestructura verde

Gestión integrada de zonas costeras
Gestión integrada de recursos hídricos

Enfoques de conservación basados en áreas, incluida la gestión de áreas protegidas

Ayudan a responder a los desafíos de la sociedad, proporcionando simultáneamente beneficios al bienestar humano y la biodiversidad



Recursos claves

Son los **recursos que una empresa debe desplegar para hacer que el negocio funcione**. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

- ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?

(Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)





Relaciones claves

Está conformado por los **aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones**. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

- ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?
- ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?
- ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?





Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS



Identificación de un listado de Costos Variables y costos Fijos que son necesarios para desarrollar la propuesta de valor sostenible y entregarla a los clientes



Estructura de costos

La estructura de costos está fundamentada en el listado de los **costos más significativos del modelo de negocio**, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques.

- ¿Cómo es la estructura de costos?
- ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?

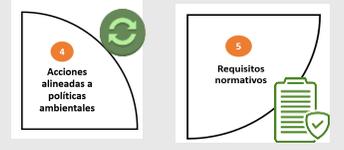


FACTORES AMBIENTALES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA



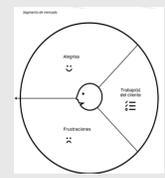
ACTIVIDADES CLAVES (Incluir SBN; actividades ambientales, consumo responsable, entre otros)



PROPUESTA DE VALOR SOSTENIBLE



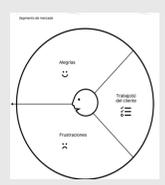
CLIENTES



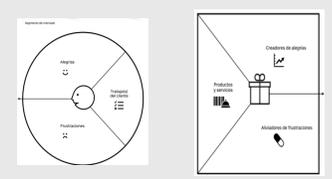
RECURSOS CLAVES



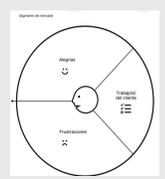
COMUNICACIÓN CON CLIENTES



RELACIONES CLAVE



CANALES DE VENTA

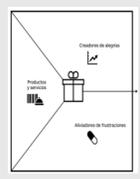
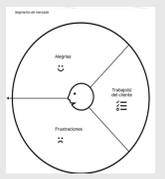


INNOVACIÓN

ESTRUCTURA DE COSTOS



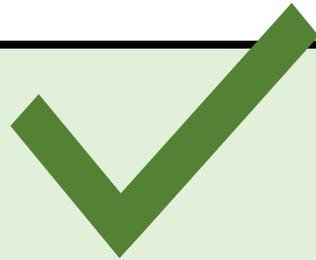
FUENTES DE INGRESO





Beneficios sociales y ambientales

BENEFICIOS SOCIALES Y AMBIENTALES



Resultados concretos que son medibles y pueden demostrar una mejora a nivel social y ambiental



Salvaguardas ambientales y sociales

SALVAGUARDAS AMBIENTALES Y SOCIALES



Acciones que se deben implementar para prevenir, minimizar y mitigar los impactos negativos que pueden surgir del desarrollo de la empresa



Salvaguardas ambientales y sociales

1. Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales

2. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos

3. Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación

4. Trabajo y condiciones laborales

5. Salud y seguridad de la comunidad

6. Equidad de género

7. Pueblos indígenas

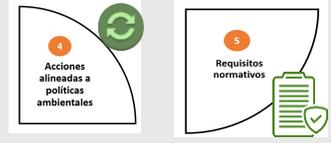
8. Patrimonio cultural

FACTORES AMBIENTALES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA



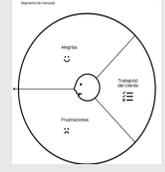
ACTIVIDADES CLAVES (Incluir SBN; actividades ambientales, consumo responsable, entre otros)



PROPUESTA DE VALOR SOSTENIBLE



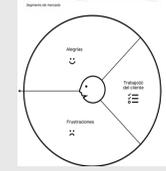
CLIENTES



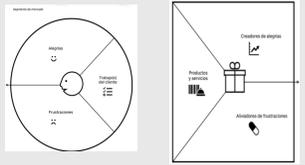
RECURSOS CLAVES



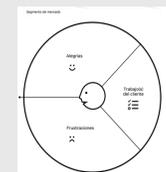
COMUNICACIÓN CON CLIENTES



RELACIONES CLAVE



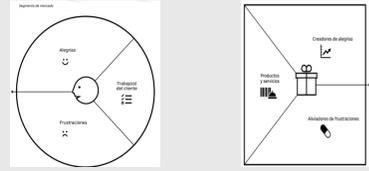
CANALES DE VENTA



ESTRUCTURA DE COSTOS



FUENTES DE INGRESO



SALVAGUARDAS AMBIENTALES Y SOCIALES

BENEFICIOSOS SOCIALES Y AMBIENTALES





7mo ejercicio

- Cada equipo deberá completar el lienzo
 - Señalando los impactos positivos ambientales y sociales que generará el negocio.
 - Identificando las salvaguardas con las que se compromete el negocio desde su ética empresarial

- 6 minutos



Hemos terminado.

¿Qué opinión tienen de estas herramientas para negocios rurales?



GRACIAS.

Vladimir Valera, Dr.
Director ACTIVA-CATIE
vladimir.valera@catie.ac.cr

