

**Propuesta de un Modelo de
Negocio Sostenible para
Emprendedores.**

Septiembre

2013

*"No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de
pensamiento que usamos cuando los creamos."
Albert Einstein*

Mariano Prado
Pomar

**MÁSTER EN SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA**

Trabajo Fin de Master Perfil Profesional

Contenido

Introducción	3
Contextualización del trabajo	5
Concepto de Modelo de Negocio.....	5
Modelo de Negocio Sostenible.....	8
Importancia del modelo de negocio para la implementación de la estrategia	9
Justificación del tema elegido	11
Revisión de la literatura	12
Definición del Modelo de Negocio	12
<i>MARCO TEÓRICO: MODELO DE NEGOCIO</i>	12
<i>DEFINICIÓN DEL TÉRMINO</i>	13
<i>COMPONENTES PRINCIPALES DEL MODELO DE NEGOCIOS</i>	16
Papel y uso de los Modelos de Negocio	20
Trabajos que relacionan la RSE con el Modelo de Negocio	21
Business Case for Sustainability.	22
Sustainable Business Model	24
MODELO PROPUESTO	28
Herramientas de Materialidad	30
CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS	49
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	53

Introducción

Para que un proyecto empresarial sea exitoso en el mercado es cada vez más indispensable un proyecto innovador y creativo que se replantee y reinvente los modelos de negocio tradicionales. La sostenibilidad y la innovación son palancas imprescindibles para los emprendedores, estos cambios radicales en los modelos de negocio implican reconsiderar la relación con los clientes, la cadena de suministro, las alianzas y la redefinición de productos, servicios y procesos desde una nueva perspectiva.

La puesta en marcha de un proyecto sostenible no es sólo el saber implementar iniciativas de RSE; se trata de crear cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades. El emprendedor debe compaginar el deseo de crear valor económico, medioambiental y social con el espíritu emprendedor en el rediseño y búsqueda de modelos de negocio sostenibles e innovadores diferentes a los tradicionales y en esta búsqueda un modelo de negocio innovador es cada vez más necesario para llevar a cabo su misión de forma exitosa.

Sostenibilidad

La Sostenibilidad se ha convertido en un elemento cardinal de la sociedad y de la empresa en el siglo 21 (Stoner and Wankel 2010). El concepto de sostenibilidad se estructura en torno a tres pilares (Elkington 1998) económico, social y medioambiental y se convierte en parte indisoluble de la razón de ser de la empresa y de su estrategia

La RSE y la sostenibilidad toma un papel protagonista en la formulación de la misión y visión de la empresa. Existe un creciente mercado de productos sostenibles y un mayor interés en incluir los aspectos sostenibles en las agendas estratégicas de la gestión empresarial, replanteándose los conceptos de beneficio y valor, que llevan a reconsiderar el equilibrio entre la rentabilidad de la empresa a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

El modelo de negocio sostenible permite a los emprendedores adoptar decisiones básicas a la hora de perfilar su iniciativa empresarial, permitiendo dar respuesta a **¿Es mi idea de negocio sostenible?**

A través de esta herramienta se busca dar una visión global de la iniciativa emprendedora que permita comprender el funcionamiento del negocio y realizar cambios fundamentales, ofreciendo pautas que permitan integrar la RSE en el diseño del modelo de negocio de una manera estructurada. Utilizada como una herramienta de innovación permite reflexionar sobre los modelos de negocio del sector y redefinir la propuesta de valor no solo para los clientes sino para todos los grupos de interés.

Los objetivos de este trabajo son:

- Incorporar los principios generales de la RSE al proceso de elaboración de un modelo de negocio.
- Establecer una herramienta de aplicación general para emprendedores que quieran incorporar la sostenibilidad como uno de los ejes de su idea de negocio.
- Apoyar a los emprendedores en la aplicación de la Sostenibilidad y la RSE, estableciendo un marco que permite a los emprendedores estructurar su enfoque hacia RSE utilizando una metodología básica

El objetivo principal de este trabajo es combinar la herramienta del Business Model Canvas y la RSE, creado un instrumento que contribuya a definir una idea de negocio sostenible (basada en los principios de la RSE) y que agregue valor total neto al proyecto y a sus grupos de interés.

La herramienta para definir el modelo de negocio que proponemos interioriza los principios de la RSE en la misma, definiendo un modelo de negocio sostenible desde el primer instante del diseño de la idea emprendedora.

Contextualización del trabajo

Concepto de Modelo de Negocio

Desde hace unos pocos años el concepto de modelo de negocio está siendo utilizado con mayor asiduidad por el mundo académico y en el de la gestión empresarial. Si bien no existe una definición consensuada sí que hay un acuerdo general sobre los elementos principales que deben constituir el modelo.

Varios autores han realizado revisiones de las distintas versiones del concepto, se recoge más adelante un resumen de las diferentes definiciones. Para nuestro trabajo vamos a escoger por su simplicidad, concisión y por su carácter intuitivo la definición de Osterwalder para modificarla adaptándola al modelo de negocio sostenible que vamos a defender.

Osterwalder et al, 2005: "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".

Esta definición contiene los elementos que son comunes a muchas definiciones disponibles en la literatura.

El lienzo de Osterwalder consiste en 9 bloques que desarrollan cuatro áreas principales de un negocio: **Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.**

Aunque la estructura del lienzo es fácil de entender este forma un sistema complejo de interdependencia entre los diferentes bloques. Una variación de un elemento puede afectar a otros elementos o al modelo en su totalidad. (Lawrence et al, 2010),

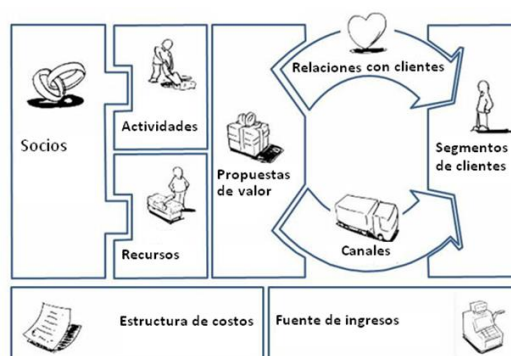


Ilustración 1: Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder

Fuente: www.businessmodelgeneration.com

Bloques del modelo de negocio

▪ Segmentos de clientes.

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa. El segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.

▪ Propuesta de valor.

Básicamente, es definir aquello que hará que un cliente nos elija y que será una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento y crean valor para un segmento de clientes específicos.

Aspectos de un producto o servicio que pueden generar valor pueden ser el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades, la posibilidad de personalización. Y en nuestro caso aspectos sostenibles sobre el producto, condiciones sociales bajo el cual se ha elaborado, diseño sostenible, bajo impacto medioambiental...

▪ Canales de distribución.

En este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos y como les hará entrega de sus productos o servicios. Los canales de comunicación, distribución y ventas configuran la interfaz con los clientes (Osterwalder et. Al 2010)

▪ Relación con los clientes.

Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos. Una empresa debe tener claro el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes.

▪ Fuentes de ingreso.

9 BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO	
1 Segmentos de clientes	define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales una empresa pretende llegar y servir.
2 Propuestas de valor	describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
3 Canales	describe como la empresa se comunica y llega a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor
4 Relaciones con los clientes	describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de clientes.
5 Fuente de ingresos	representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado
6 Recursos clave	describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio
7 Actividades clave	describe las actividades más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.
8 Socios clave	describe la red de proveedores, alianzas y socios que hacen que un modelo de negocios funcione
9 Estructura de costes	describe todos los costes en los que incurre la empresa para gestionar el modelo de negocios.

Osterwalder&Pigneur 2010

Ilustración 2: 9 Bloques del Modelo de Negocio

Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur 2010

Evidentemente, este es un bloque crítico. Se debe describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Este bloque representa el dinero en efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes. Estas fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes.

- **Recursos claves.**

En este bloque describe los recursos más importantes que se requieren para hacer un modelo de negocio funcione, se definen los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado.

Cada modelo de negocio requiere de recursos clave, estos recursos permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave en función del tipo de modelo de negocio diseñado.

Estos recursos pueden ser: físicos, intelectuales, humanos y financieros

- **Actividades clave.**

Describe las acciones más importantes que una empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, están obligadas a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos

- **Asociaciones claves.**

Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

Las alianzas se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la propuesta de negocio.

- **Estructura de costes.**

Se deben reflejar aquí los costes necesarios para poner en marcha la idea de negocio. Describe los costes más importantes en que se incurren al operar bajo un modelo de negocio en particular. Crear y entregar la propuesta de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos incurren todas ellas en costes.

Modelo de Negocio Sostenible

El modelo de negocio sostenible explica cómo se crea valor para los stakeholders (en contraposición al modelo tradicional que busca el valor exclusivamente para los clientes y la empresa) y como captura ese valor la empresa.

El trabajo lo que define es como a través de un proyecto emprendedor se pueden hacer negocios de forma sostenible.

Para nuestro trabajo utilizamos como base el lienzo de Osterwalder (Osterwalder y Pigneur 2010) modificado. El lienzo de Osterwalder provee al emprendedor o empresario de una herramienta simple e intuitiva que permite describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de nueve bloques, bloques que van a ser modificados para incluir elementos de sostenibilidad que permitan al emprendedor elaborar una idea de negocio sostenible desde sus inicios.

Como principio general se puede decir que cuantas más partes del modelo incluyan la perspectiva de la sostenibilidad y cuanto más relevantes sean los cambios más sostenible e innovador será el modelo de negocio proyectado.

Se puede definir un modelo de negocio como sostenible cuando el emprendedor introduce en su modelo de negocio aspectos sostenibles y por tanto capta valor económico pero también valor social y medioambiental para todos sus stakeholders.

Los modelos de negocio sostenibles son más interesantes cuando cambian radicalmente el modelo de negocio establecido en el sector y tienen altos impactos positivos tanto económicos como sociales y medioambientales.

Modificar cualquiera de los 9 bloques va a ser un punto de partida para generar nuevas ideas de negocios sostenibles. Debido a la interdependencia que existe entre los bloques, la transformación significativa de uno de ellos conlleva la modificación de otros bloques del modelo. (Por ejemplo pasar de vender un producto a vender un servicio puede cambiar las relaciones con el cliente, los canales de distribución y los ingresos entre otros)

Osterwalder y Pigneur hablan de 5 epicentros de la innovación, enumeradas en el cuadro 2

Epicentros de innovación	
En los recursos	Se originan en cambios en la infraestructura de las organizaciones o asociaciones para ampliar o transformar el modelo de negocio
En las oferta	Crean nuevas propuesta the valor que afectan a otros bloques del modelo de negocio
En el cliente	Basado en las necesidades del consumidor, facilitandoles el acceso o mejora de la conveniencia o experiencia de compra
En las finanzas	Nuevas fuentes de ingresos, nuevos mecanismos de establecer precio o estructuras de costes reducidas.
Multi epicentro	Innovación se origina en multiples epicentros

Fuente: Osterwalder y Pigneur 2010

Ilustración 3: Epicentros de Innovación en el Modelo de Negocio
Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur 2010

A través de nuestro enfoque se pretende buscar una modelo de negocio sostenible e innovador donde la innovación se origina en múltiples epicentros (Multi epicentro).

Importancia del modelo de negocio para la implementación de la estrategia

En la actualidad existen voces que abogan por el cambio del concepto de RSC y se habla de una transición de la RSC 1.0 a la RSC 2.0.

Wayne Visser (*CSR 2.0 Transforming the role of business in Society 2011*) sobre los errores de la RSC 1.0 indica que la RSC ha adoptado el modelo de la gestión de la calidad que se traduce en mejoras incrementales que no dan respuesta a la magnitud y la urgencia de los problemas globales. En el centro de este modelo está el concepto de mejora continua, concepto limitado cuando se intenta resolver los retos éticos, sociales y medioambientales globales, debido a dos limitaciones: velocidad y escala.

Otra de las limitaciones que indica Visser sobre el concepto de RSC 1.0 es lo que ha llamado RSE periférica, restringida a las grandes empresas y limitada al departamento de relaciones públicas, comunicación, recursos humanos u otros departamentos como un “añadido” para mejorar el

valor de marca, la reputación (Visser The age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business 2011) pero no integrada a través del negocio. En el mejor de los casos se alinea las actividades de RSC con la mejora de los impactos negativos del sector o se incorpora la RSE a través de sistemas de gestión. Aun así, no pueden cambiar la dirección estratégica o el modelo de negocio de la compañía, o los efectos nocivos de sus procesos, productos y servicios de forma que no sea incremental.

Aceptando las restricciones que Visser indica, la herramienta que proponemos permite solucionar estas limitaciones.

El lienzo busca modelos de negocios innovadores que se diferencien claramente de los modelos de negocios tradicionales. No busca cambios incrementales, sino que a través de la modificación de los bloques definidos anteriormente busca una innovación "radical" en el modelo de negocio tradicional del sector e incluso modelos de negocios completamente nuevos.

También da solución a la RSC periférica ya que el Lienzo integra la RSC incluso antes de la formulación estratégica de la futura empresa. Los pilares de la sostenibilidad se encuentran presentes desde la concepción de la "idea empresarial" y a lo largo de todo el proceso emprendedor. No se circunscribe a un solo departamento sino que se dibuja en la propuesta de valor que queremos transmitir a nuestros stakeholders y en la relación que tenemos con nuestros stakeholders, socios y alianzas.

BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

- Al igual que el lienzo tradicional el Modelo de Negocio Sostenible provee al emprendedor de un "mapa" simple e intuitivo que le permite entender su modelo de negocio, la interrelación entre las diferentes partes y la relación entre los factores clave del negocio y la RSE.
- Esta herramienta permite la innovación en el proyecto emprendedor al definir los bloques teniendo en cuenta variables sostenibles e incluso innovación disruptiva, planteando modelos de negocio completamente diferentes a los del sector.
- El Modelo de Negocio Sostenible (MNS) propuesto permite comprender, visualizar y comunicar la lógica sostenible del negocio permitiendo una mejor identificación de los aspectos materiales del negocio. La mejor comunicación permite establecer un compromiso (engagement) más sólido los grupos de interés.

- Sirve como fuente de ventaja competitiva (referido al Canvas convencional Zott and Amit, 2011, Al-Debei and Avison, 2010)
- Como fuente de innovación para emprendedores (George and Bock, 2011)
- Ser un capital de conocimiento estratégico (Al-Debei y Avison, 2010), al capturar y compartir el conocimiento dentro de la red de valor de la organización (Mason y Spring 2011).
- Ser un instrumento de cambio estratégico (Betz, 2002) para las estrategias de sostenibilidad (George and Bock, 2011)

Justificación del tema elegido

Existe un creciente interés en la aplicación de los conceptos de modelo de negocio a la gestión empresarial y aparecen distintos modelos, pero pocos son los investigadores que desde el campo de la RSC han dado importancia al concepto de modelo de negocio.

En este trabajo se propone que un proyecto empresarial que integre la Sostenibilidad (RSC) de forma estratégica requiere un modelo de negocio innovador que tenga en cuenta la gestión de las actividades sociales y medioambientales de una forma sistemática.

Para ello puede ser necesario adaptar o incluso cambiar radicalmente el modelo de negocio de una empresa.

Revisión de la literatura

Definición del Modelo de Negocio

En la contextualización del trabajo ya se recogió de forma sucinta el concepto de Modelo de Negocio, en este apartado se recoge un estudio más en profundidad tanto de las diferentes definiciones de modelo de negocio como de modelo de negocio sostenible.

MARCO TEÓRICO: MODELO DE NEGOCIO

La siguiente sección de dedica a describir el concepto de modelo de negocio. Además se van a establecer sus raíces conceptuales y teóricas.

Esta sección empieza con las raíces históricas del modelo de negocio, para pasar a las diferentes definiciones del término. En el siguiente apartado se especificaran los componentes (bloques) más relevantes y finalizaremos con el papel y uso que se da a los modelos de negocio.

Este apartado sirve como base para el desarrollo de la siguiente sección: el modelo de negocio sostenible.

Antecedentes históricos de los modelos de negocio

El fenómeno y la popularidad de este término es relativamente joven. En la comunidad investigadora el término aparece por primera vez a mediados de los 50 pero no alcanza notoriedad hasta finales de los 90 popularizado por su uso en la burbuja de internet, la denominada punto com (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005) como se puede observar en el cuadro, el grafico indica el número de artículos publicados en el campo de la gestión empresarial.

Es un hecho notorio que el interés por el concepto de Modelo de Negocio incrementa desde 1995 en adelante.

El etiqueta PnAJ identifica los artículos publicados en revistas no académicas. La etiqueta PAJ identifica artículos publicados en revistas académicas

Figure 1
Business Model Articles in the Business/Management Field

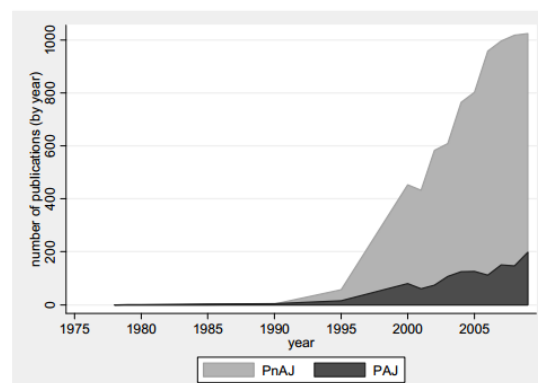


Ilustración 4: Comparación de mención del término
Fuente: Zott, Amit, Massa 2010

Su utilización en el contexto del boom de las punto com ha llevado a que el concepto modelo de negocio adquiera una connotación negativa. Tras la crisis de las punto com el concepto cae en desuso no por su utilidad sino más bien por su mal uso.

Los modelos de negocio son esenciales para el éxito de las organizaciones sean estas o no lucrativas o sean un proyecto o iniciativa emprendedora.

DEFINICIÓN DEL TÉRMINO.

Autor	Año	Definición
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur	2010	A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value. The business model is like a blueprint for a strategy to be implemented through organizational structures, processes, and systems. (p.15)
Casadesus-Masanell & Ricart	2010	A business model is... a reflection on the firm's realized strategy (p.195)
Teece	2010	A business model articulates the logic, the data and the other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues, and costs for the enterprise delivering that value (p.179)
Johnson, Christensen	2008	Business models "consist of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value (p.52) These are customer value proposition, profit formula, key resources and key processes
Morris et al	2005	A business model is a "concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets (p 727). It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors
Osterwalder	2005	"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams".
Magretta	2005	Business models are "stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost (p. 4)
Amit and Zott	2001	Amit and Zott (2001) define business model as a depiction of the content, structure and governance of transactions designed so as to <i>create value</i> through the exploitation of business opportunities
Adrian Slywotzky	1999	A business (model) design is the totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings (or responses), defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers and captures profits. Is is the entire system for delivering utility to customers and earning a profit from the activity.
Timmers	1998	Timmers (1998) describes business models for as an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.

Ilustración 5: Definiciones del término Modelo de Negocio

Fuente: Elaboración propia basada en Zott et al, 2011

Aunque el término se utiliza ampliamente en el ámbito de la gestión empresarial, el concepto de Modelo de negocio se define vagamente en la literatura académica, aunque se podría llegar a un acuerdo general sobre la definición básica de un modelo de negocio como la descripción de cómo

una empresa hace negocio (Richardson 2008), pero no existe todavía una base teórica en los estudios sobre este concepto (Teece 2010)

El termino Modelo de Negocio no es consistente en la literatura científica y a menudo difieren en su uso. La expresión se utiliza con significados diferentes, haciendo mención a una única parte del modelo, a un modelo específico de negocio o a casos reales concretos de modelo de negocio, errores que se comenten al no considerar un modelo como una representación abstracta de la realidad.

Algunas definiciones del Modelo de Negocio son:

- El modelo define una serie de bloques y su interconexión, en consecuencia el modelo de negocio describe las relaciones entre los recursos de la empresa entre si (financieros, materiales y humanos) y con los recursos externos, buscando encontrar el modo óptimo de funcionamiento para lograr la creación de valor. El modelo de negocio evoluciona con el entorno cambiante y con las oportunidades que este le brinda (sociales, tecnológicas, infraestructura...)(Mansfield, Fourie, 2004)
- El termino Modelo de Negocio describe los componentes principales de una empresa (Hedman, Kalling, 2003)
- Amit and Zott ven que el Modelo de Negocio expresa el contenido, estructura y gestión de las transacciones de la organización diseñadas para crear valor a través de la aprovechamiento de las oportunidades del negocio. Un modelo de negocio incluye tanto el diseño, como la estructura y gestión. (Zott, Amit 2001)
- Afuah and Tucci ven el modelo de negocio como un método por el cual las organizaciones crean y utilizan sus recursos. El modelo de la organización consiste en componentes y sus vínculos y dinámicas entre ellos. (Afuah, Tucci, 2001)
- Según Timmers, un modelo de negocio representa la arquitectura de base para el producto, el servicio y el flujo de información, incluida una descripción de los distintos actores empresariales y sus funciones. Los modelos de negocios incluyen una explicación de los beneficios potenciales para los diferentes actores empresariales. Además se identifican las fuentes de ingresos. (Timmers 1998)
- Según Morris et al., los Modelos de negocio representan un conjunto de variables de decisión interrelacionadas con las áreas de estrategia, la estructura empresarial y la

economía para crear una ventaja competitiva sostenible. (Morris, Schindehütte, Allen, 2005)

- Para Osterwalder et al. un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura de valor. El modelo de negocio es como un plano (proyecto) para implementar una estrategia a través de las estructuras de la organización, los procesos y sistemas. (Osterwalder, Pigneur 2010)

Como se puede comprobar las definiciones del concepto son diversas. Desde una definición simple del modelo como un uso de recursos (Afuah, Tucci 2001) hasta definiciones que hablan del modelo de negocio como una estructura.

El elemento común de las definiciones es que el modelo de negocio explica la lógica de cómo una empresa hace negocios.

Como ya se ha visto varios autores han hecho una revisión de las publicaciones sobre el concepto de modelo de negocio (Al-Debei y Avison, 2010; Teece, 2010; Bask et al, 2010; Zott et al, 2011; George y Bock, 2011).

Zott et al (2011) sugiere temas comunes al concepto de modelo de negocio:

- **Un reconocimiento de la importancia de la creación de valor.**
- **El modelo de negocio como una nueva unidad de análisis,**
- **Una perspectiva holística sobre cómo las empresas hacen negocios**
- **Énfasis en las actividades**

George and Bock, (2011) en un estudio similar encuentra seis grandes temas en la definición de Modelo de Negocio

- **El diseño organizacional,**
- **El punto de vista basado en los recursos de la empresa**
- **Modelo de negocio como elemento narrativo y explicativo del negocio**
- **La naturaleza de la innovación**
- **La naturaleza de las oportunidades**
- **La estructura y la gestión de las transacciones (logística e ingresos).**

Por lo tanto, en relación con los diferentes puntos de vista sobre el concepto de modelo de negocio y sus relaciones dentro de la empresa y teniendo en cuenta la falta de claridad del concepto, nos parece útil elegir una definición del modelo de negocio que tomaremos como punto de partida para nuestro trabajo.

Hay muchas definiciones del concepto de modelo de negocio a lo largo de la literatura y en algunos estudios, pero una de las definiciones más concisas y completas desde nuestro punto de vista son las dadas por Osterwalder (Osterwalder et al, 2005/2010)

"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica del negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la estructura organizacional de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relacional, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles". (Osterwalder et al 2005)

"Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura de valor. El modelo de negocio es como un plano para la definición de la estrategia a implementar a través de la estructura de la organización, de los procesos y sistemas." (Osterwalder et al 2010)

Estas definiciones contienen casi todos los elementos conceptuales comunes a muchas definiciones disponibles en la literatura y van a ser estas definiciones las utilizadas para el desarrollo teórico del modelo.

COMPONENTES PRINCIPALES DEL MODELO DE NEGOCIOS.

En la sección anterior hemos introducido varias definiciones del término y tan importante como la definición son sus componentes. En esta parte vamos a resumir las principales contribuciones de los principales autores en este campo.

- Los componentes de un Modelo de Negocios suelen incluir **clientes, oferta, actividades, recursos, suministro de insumos**. Adicionalmente el modelo recoge las relaciones causales entre los componentes. (Hedman, Kalling, 2003)
- Para Morris et al., el Modelo de Negocios consiste en 6 componentes fundamentales: **Propuesta de valor, clientes, procesos internos y competencias, posicionamiento**

externo, un modelo económico y factores relacionados con personal/inversores (Morris, Schindehutte, Allen, 2005)

- Johnson et al., afirman que los modelos de negocio consisten en cuatro elementos que tienen una estrecha relación; **propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos clave y procesos clave.** (Johnson et al 2008)
- En la misma línea otros tres autores -Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)- identifican nueve elementos en un modelo de negocio: **proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y sistema de ingresos**

MODELO DE NEGOCIO	Hedman, Kalling, 2003	Magretta 2002	Morris et al.	Johnson et al
Propuesta de Valor	Oferta	Qué valora el cliente?	Propuesta de valor	Propuesta de valor
Segmento de Clientes	Clientes	Quién es el cliente?	Clientes	
Canal de Distribución		Como podemos entregar valor a un coste apropiado?		
Relación con los Clientes				
Fuentes de Ingreso		Como generamos ingresos en este negocio?	Modelo económico	Modelo de ingresos
Recursos Clave	Recursos		Personal	Recursos Clave
Actividades Clave	Actividades		Procesos internos y competencias	Procesos Clave
Socios Clave			Inversores	
Estructura de Costes		¿cuál es el valor económico subyacente?		
Otros	Suministro de insumos		Posicionamiento externo	

Ilustración 6: Comparativa de los elementos del Modelo de Negocio
Fuente: Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005

La **propuesta de valor (CVP)** y el **modelo de ingresos** definen el valor para el cliente y para la empresa. Los **recursos clave** y los **procesos clave** describen con se va a entregar el valor generado al cliente y a la empresa. Un cambio en cualquiera de estos elementos afectan al modelo de negocio y al resto de los elementos.

La **propuesta de valor** busca solucionar un problema al cliente en una situación determinada. La propuesta de valor define el segmento de cliente, el problema principal y la propuesta de solución. (Johnson, Christensen, Kagermann 2008)

El **modelo de ingresos** define como una empresa crea valor para la organización mientras proporciona valor para el cliente. En el modelo de ingresos se tiene en cuenta tanto los ingresos como la estructura de costes (costes directos e indirectos).

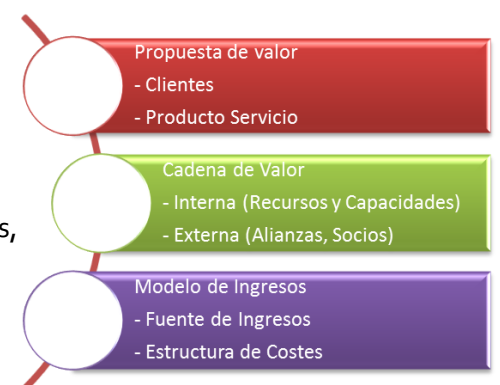
Los **recursos clave** son los activos requeridos para entregar la propuesta de valor al segmento de clientes elegido. El foco principal se debe poner en aquellos recursos que crean valor para el cliente y para la organización.

Los **procesos clave** son procesos de producción, operativos o de gestión, que permiten a la organización entregar la propuesta de valor. Los procesos clave pueden incluir, diseño, desarrollo y producción de producto, suministro, marketing, recursos humanos, tecnologías de la información. También pueden incluir sistemas de gestión.

Los investigadores definen los elementos esenciales de los modelos de negocio mediante palabras y conceptos diferentes y en número diferente (Rajala et al, 2003;. Hedman y Kalling 2003;. Morris et al 2005 y Osterwalder 2004).

Muchos de los estudios identifican una serie de elementos que son característicos de los diferentes modelos de negocio. Estos elementos, aunque expresados con palabras diferentes incluyen:

- Las propuestas de valor u ofertas
- Los recursos necesarios para desarrollar e implementar un modelo de negocio
- Modelo de ingresos (incluidas las fuentes de ingresos, principios de fijación de precios y estructuras de costes)



Además, algunos estudios (Timmers 2003; Osterwalder 2004.

Ilustración 7: Elementos del Modelo de Negocio
Fuente: Elaboración Propia

Morris et al 2004) señalan

- relaciones con otros actores.

Timmers señala que, en el contexto de los modelos de negocio, la atención se desplaza desde la creación de valor a través de las actividades internas de la creación de valor a través de las relaciones exteriores. Él identifica estas relaciones dentro de la red de creación de valor como parte inseparable del modelo de negocio de una empresa (Timmers 2003)

Como indicamos los distintos componentes del modelo de negocio son diversos según los autores. Un denominador común es el enfoque en la creación de valor.

Este trabajo utiliza los bloques o elementos de Osterwalder (Osterwalder et al 2004, 2010). El siguiente gráfico muestra una visión genérica de un modelo de negocio y la las relaciones entre los componentes relacionados entre sí.

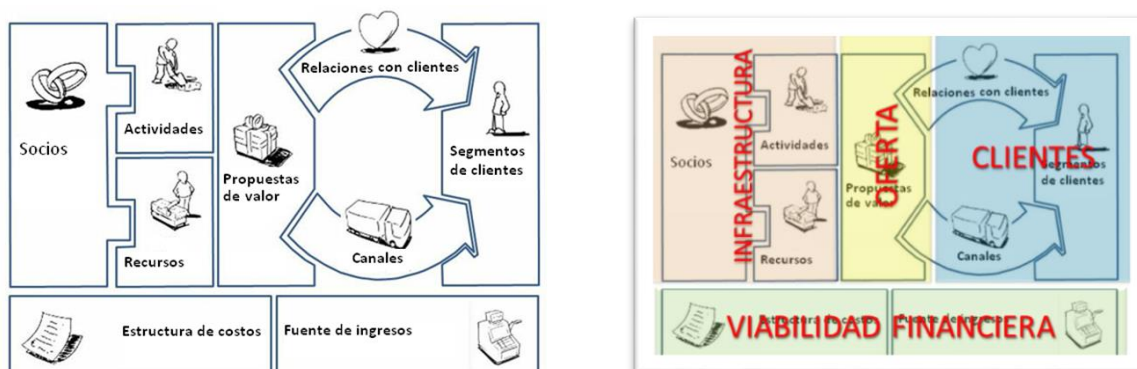


Ilustración 8: Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder
Fuente: www.businessmodelgeneration.com

La **propuesta de valor** (oferta) responde a la pregunta ¿En qué negocio estamos? mediante los productos y la propuesta de valor que se ofrece al mercado. La propuesta de valor describe la gama de productos y servicios suministrados por la organización, que son de valor para el cliente. Se trata de resolver los problemas y satisfacer las necesidades del cliente. (Osterwalder et al , 2010)

El **bloque de clientes** cubre los segmentos de clientes elegidos por la organización, cómo se entregan los productos y servicios, y cómo se construye una relación con ellos. Cada una de estas partes representan un apartado dentro del bloque de clientes.

El segmento de clientes o clientes objetivo, se describe a quien aporta valor la empresa. La organización puede servir a uno o varios clientes.

El canal de distribución es la forma de ponerse en contacto con el cliente.

La relación describe el tipo de vínculo que una empresa establece entre ella y el cliente. (Osterwalder et al, 2010)

La cuestión de quién es el cliente, en el bloque de clientes se centra en la naturaleza y el alcance del segmento de cliente elegido. La base de clientes de la empresa, así como la posición en la cadena de valor a determinar. La dispersión geográfica así como la interacción con los clientes, tiene un impacto significativo en la configuración de la organización.

La parte de **gestión de la infraestructura** del modelo de negocio responde a cómo la empresa lleva a cabo de manera eficiente los aspectos de infraestructura o logística. Da respuesta a qué tipo de acuerdos y alianzas debe hacer o a qué tipo de network debe unirse.

El elemento de gestión de la infraestructura se divide en 3 bloques en el modelo de negocio.

Socios clave, Actividades Clave y Recursos Clave que describen recursos necesarios para crear valor para el cliente. El desarrollo y mejora de estos elementos mejora el papel de la empresa en la cadena de valor ampliada. Estos elementos son el núcleo de la gestión del negocio.

El último bloque del modelo de negocio es el **aspecto financiero**, el cual se divide a su vez en la estructura de costes y modelo de ingresos. La estructura de costes representa todos los recursos empleados en el modelo de negocio en términos de dinero. Además, el modelo de ingresos se describe la forma en que una compañía hace dinero a través de una variedad de flujos de ingresos.

El aspecto financiero está además preocupado por la sostenibilidad del modelo de negocio. (Osterwalder, 2004)

Papel y uso de los Modelos de Negocio

- En su versión más simple un Modelo de Negocio consiste en un conjunto de opciones de gestión y sus consecuencias. Los modelos de negocio contienen políticas, opciones de gestión de activos y gobierno corporativo. Las decisiones políticas determinan las acciones de la organización en todas sus operaciones. Las opciones sobre activos se refieren a los recursos tangibles de una empresa despliega. Las opciones de gobierno se refieren a cómo una empresa organiza la toma de decisiones sobre opciones sobre políticas y activos. (Casadesus-Masanell, Ricart, 2011)

- Un modelo de negocio, en definitiva, es un instrumento de dirección estratégica para hacer compatible el valor de un producto de una empresa con su estructura de costes y objetivos de ingresos. Y el desarrollo de un modelo presupone elecciones (políticas, activos y gobernanza) y consecuencias, según precisan también (Casadesus-Masavell y Ricart 2010).
- Por otra parte, el modelo de negocio describe la posición en la cadena de valor ampliada, los productos que se ofrecen y sus precios. (Chen, 2009)
- Las elecciones que se realizan durante el proceso de diseño del modelo de negocio deben ofrecer la posibilidad de que una organización logre sus objetivos, un buen modelo de negocios debe ser capaz de mantener su efectividad con el tiempo defendiéndose de las amenazas de imitación y sustitución.(Casadesus-Masanell, Ricart, 2011)

Trabajos que relacionan la RSE con el Modelo de Negocio

En el ámbito de la investigación crece el interés por la aplicación del concepto de Modelo de Negocio en campos como la gestión empresarial, el desarrollo de mercados o la estrategia empresarial. Pero existen pocos estudios que exploran la posibilidad de utilizar los conceptos de Modelos de Negocio aplicados a la Responsabilidad Social Empresarial (Sostenibilidad), los modelos de negocio actuales se basan principalmente en la creación de valor económico, con poca o ninguna atención al valor medioambiental y social.

Estos modelos de negocio tradicionales se basan en modelos que externalizan los impactos ambientales y sociales. Estos modelos no pueden apoyar la creación de empresas sostenibles que se requieren para satisfacer las futuras necesidades del planeta y de los clientes cada vez más exigentes que desean otras características además del valor económico.

Hay investigadores del campo de la gestión de la RSE que ocasionalmente hacen mención de la importancia de los modelos de negocios aplicados a la RSE.

Sin embargo el Modelo de Negocio Sostenible es un factor relevante cuando se busca mejorar el desempeño medioambiental de forma estratégica, radical y a largo plazo.

Sólo unos pocos autores abordan directamente el trabajo conceptual y teórico de los modelos de negocio sostenibles (Elkington 2004; Birkin et al. 2009; Stubbs & Cocklin 2008). En este apartado se dan a conocer los trabajos que abordan este modelo.

Business Case for Sustainability.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011).

Los autores proponen que la justificación para la sostenibilidad (business case for sustainability) puede ser creada utilizando los **factores clave del negocio**. Además, sostienen que para crear casos de negocios para la sostenibilidad de forma estratégica y continua se requieren modelos de negocio innovadores, que apoyen la gestión de las actividades sociales y ambientales (de carácter voluntario) y que les permita conjugarlo con los factores clave de forma sistemática. Para ello puede ser necesario adaptar o incluso cambiar radicalmente el modelo de negocio de una empresa

En su sistema estos autores ponen en relación la justificación económica de la sostenibilidad en la empresa (business case for sustainability) con los factores clave de negocio (business drivers) y con un modelo de negocio sostenible e innovador.

Los autores entienden que los factores clave del negocio son variables que vinculan la estrategia de sostenibilidad de la empresa con el modelo de negocio de la empresa.

Para establecer un mapa de las relaciones entre los factores clave del negocio las estrategias de sostenibilidad y el modelo de negocio se considera que se debe dar respuesta a estas preguntas cruciales.

- ¿La estrategia de sostenibilidad corporativa tiene en cuenta la alineación entre las actividades y proyectos sostenibles y los factores clave del negocio?
- ¿La forma de abordar estos factores clave se ajustan a la estrategia de sostenibilidad?
- ¿La forma en que la estrategia de sostenibilidad corporativa aborda los factores clave requiere un modelo de negocio innovador con el fin de lograr el éxito económico?

Su marco integral combina las estrategias de sostenibilidad, el modelo de negocio innovador y los factores clave. Este marco pretende ayudar a identificar como una estrategia sostenible produce cambios en el modelo de negocio sostenible e innovador.

- **Estrategias defensivas** producen ligeros cambios en el modelo de negocio y protegen el modelo de negocio convencional que prima la propuesta de valor económica.

- **Estrategias acomodaticias:** mejoran el modelo de negocio pero es menos fundamental y duradero que el de las estrategias proactivas.
- **Estrategias proactivas:** Rediseñan el modelo de negocio y tocan casi todos los factores claves del negocio (costes, riesgos, ventas y margen de beneficios, reputación, valor de marca, atractivo como contratante, innovación) de forma importante y duradera.

Estas estrategias abordan los factores clave de negocio con diferentes intensidades y enfoque, y por lo tanto difieren en la probabilidad de lograr de manera sistemática un modelo de negocio para la sostenibilidad, siendo las acomodaticias y proactivas las más centradas y prometedoras.

Los autores argumentan que las empresas que implantan iniciativas medioambientales y sociales y que buscan una justificación económica para la sostenibilidad (business case for sustainability), deben integrar las iniciativas en una estrategia genérica de sostenibilidad (defensiva, acomodaticia o proactiva). Para crear una justificación económica (business case) estas estrategias deben abordar (apoyarse) en los factores clave del negocio (costes y reducción de costes, ventas, margen de beneficio, reducción de riesgos, reputación y valor de marca, atraktividad como empleador).

Para las modificaciones o desarrollos de un modelo de negocio de una empresa puede ser necesario desplegar la justificación económica de estas estrategias de sostenibilidad y los factores clave a los que se dirigen.

Los autores introducen un marco integrado para la justificación económica de la sostenibilidad combinando las estrategias sostenibles, la innovación de los modelos de negocio y los factores clave.

Este marco está destinado a ayudar a los profesionales e investigadores a identificar cómo una estrategia de sostenibilidad debe ser combinada con un cierto grado de innovación en el modelo de negocio

Sustainability strategies	Degree of business model innovation	Effects of addressed drivers of business cases for sustainability	Contribution to business cases
Defensive	Business model adjustment*	Mainly <i>cost and efficiency-oriented measures</i> aim for low-hanging fruit and thus only require moderate (if any) business model changes. Accordingly, only a minor number of business elements (excluding the value proposition) are affected. Sustainability issues are primarily perceived as <i>risks</i> leading to protective behaviour, while <i>reputational activities</i> are of a rather cosmetic nature.	Business Cases for Sustainability
	Business model adoption*		
Accommodative	Business model improvement	<i>Cost and efficiency-oriented measures</i> are pursued actively and partly linked to sustainability issues. Together with sustainability-oriented <i>risk management</i> this can require very basic changes like renewing production processes, changing value network partners, or approaching new market segments. A general orientation towards external addressees in terms of <i>reputation, brand, and attractiveness to employees</i> can require basic changes in customer relationships and business processes.	
Proactive	Business model redesign (in a focused sense)	As proactive strategies feature radical changes to the core business logic of a company, a major number of business model elements will be affected. <i>Sales and profits</i> are improved by environmentally and socially outstanding products and services, leading to not yet available value propositions. <i>Cost and efficiency-oriented measures</i> are applied to support the new products and services and to gain competitive advantage through sustainability performance, which in turn pays in terms of <i>risk management, reputation and corporate brand value</i> . As innovative drivers unfold their full potential the company becomes increasingly <i>attractive to high-skilled employees</i> .	

* Mitchell and Coles, on which this classification is based, themselves reduce the lowest two degrees of business model innovation to one category (cf. Mitchell and Coles, 2003, p.17)

Sustainable Business Model

Stubbs & Cocklin 2008

Los autores buscan integrar la Sostenibilidad y un concepto genérico de modelo de negocio en su modelo.

El Sustainable Business Model (en adelante SBM) se construye a partir de dos estudios del caso de organizaciones que se consideran líderes en la sostenibilidad y tiene como elemento integrador la perspectiva de la modernización ecológica. El análisis revela que las organizaciones que adoptan un SBM deben desarrollar capacidades estructurales y culturales internas para lograr la sostenibilidad a nivel de empresa y colaborar con las partes interesadas principales para lograr la sostenibilidad del sistema en el que la organización participa (pag. 2)

En su trabajo los autores toman unas representaciones de la realidad empírica y las unen para realizar un constructo ideal, que puede ser utilizado como guía para el diseño de nuevas organizaciones o ya existentes. El SBM es un ideal que puede servir como una guía de diseño de modelos de negocio.

En una frase, un SBM es "un modelo en el que los conceptos de sostenibilidad son la fuerza motriz de la organización, conforman la misión de la empresa y determinan las decisiones de su empresa" (Stubbs & Cocklin 2008)

Ofrece algunas indicaciones de cómo el concepto de sostenibilidad corporativa y los modelos de negocio pueden interrelacionarse.

El concepto SBM se basa en dos pilares:

- en primer lugar, el paradigma económico neoclásico se contrasta con los conceptos de sostenibilidad para formular prescripciones para la sostenibilidad corporativa.
 - En el paradigma neoclásico los mercados y la propiedad privada son los reyes. El objetivo principal es maximizar el valor para el accionista y los objetivos sociales y medioambientales están subordinados al objetivo principal de crear valor económico, se realizan solo si es en beneficio de la organización (Purser, Park & Montuori 1995), si la legislación lo dicta o por presión de los grupos de interés. (Freeman & Gilbert Jr. 1992)

- La modernización ecológica (ME) se presenta como la superación del paradigma predominante. La ME es una visión del mundo alternativa a la perspectiva económica neoclásica. La creencia central de la EM es que el crecimiento económico se puede desacoplar de la degradación ambiental. La EM se logra a través de políticas ambientales, la innovación y las nuevas tecnologías (Baker, 2007)
- En segundo lugar se hace un estudio empírico detallado de las empresas Interface Inc y Bendigo Bank para dar forma al SBM por medio de la inducción.
 - El análisis de estos casos son el fundamento de este enfoque. Se llevan a cabo estudios a través de entrevistas en profundidad, con el fin de desarrollar una comprensión general de cómo las empresas se pueden moldear por los conceptos de sostenibilidad conforme a las perspectivas de EM.
 - Se escogieron estas dos empresas debido a que son organizaciones que están desarrollando sus modelos de sus negocios, la cultura y las iniciativas alrededor de los conceptos de sostenibilidad, en lugar de tratar la sostenibilidad como un añadido a la gestión.

A partir de los estudios de caso se extrae unas características/procedimientos que describe cómo los modelos de negocio contribuyen al logro de los objetivos de sostenibilidad.

El conjunto de estas características puede ser interpretado como una normativa, una lista de condiciones previas, de factores clave y medidas que tienen efectos positivos en la sostenibilidad.

Los autores introducen 2 dimensiones. La primera dimensión tiene dos atributos globales: características estructurales y las características culturales.

- "Características estructurales son aquellas que se relacionan con los procesos, formas y estructuras de organización y las prácticas empresariales.
- Características culturales hacen referencia a normas, valores, conductas, y las actitudes".

En la segunda dimensión se identifican las capacidades organizativas internas específicas y la dimensión externa.

Las características del modelo SBM se puede reflejar gráficamente.

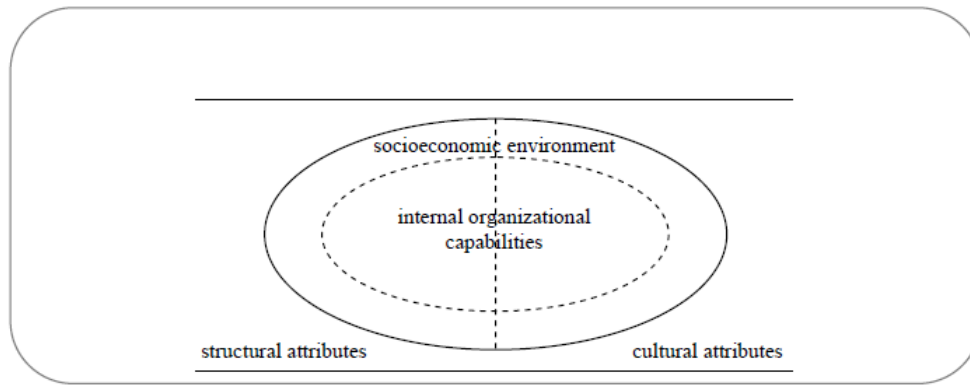


Figure 4: Dimensions of the SBM (Stubbs & Cocklin 2008, 114)

Ilustración 10: Dimensiones del Sustainable Business Model
Fuente: Stubbs & Cockling 2008

Este diagrama ayuda a clasificar los atributos de un modelo de negocio como estructurales o culturales y si están relacionados con el desarrollo socioeconómico externo o las capacidades internas de la organización. Asimismo, los aspectos del entorno y las capacidades de la organización interna pueden analizarse como aparecen estructurales o culturales

Siete "meta-temas" específicos se identifican como pilares del SBM - la siguiente tabla resume estos temas.

Sustainability business: model pillar	Description
<i>"Redefining the Purpose of Business"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - the main contribution of an SBM is to redefine business purposes - economic as well as ethical reasons lead to a wider definition of business purposes - emphasize is on environmental and social aspects going beyond monetary objectives like profitability and shareholder returns
<i>"Reporting Financial, Environmental, and Social Outcomes"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - reporting on financial as well as environmental and social outcomes is important for cultivating relationships - but reporting on corporate sustainability performance "by itself, is not a good indicator of sustainability; it is neither a necessary nor a sufficient condition for companies to achieve sustainability" (p. 115) - "market analysts typically place little value or importance on sustainability and only track financial performance" (ibid); for the success of an SBM valuations have to account for corporate sustainability performance
<i>"Stakeholder View of the Firm"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - to engage with stakeholders actively and to make them engage with the company, structural and cultural factors are crucial - companies "must be willing to share resources (people, profit, time, or natural resources) among stakeholders" (ibid) - an SBM has to allow for a long-term oriented harmonization of stakeholders' and shareholders' claims; "[t]his may mean accepting a lower return on investment (dividends) in the short term [...] so that organizations can direct profits to structural and cultural change programs [...]" (ibid)
<i>"The Role of Leadership"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - persons like CEOs may transfer personal values and concerns on environmental and social issues to companies' cultures - leadership has to build consensus among stakeholders and shareholders; "[s]ustainability leaders embed sustainability in the culture and work towards institutionalizing it in the minds of key stakeholders." (p. 116)
<i>"Nature and Environmental Sustainability"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - structural changes require capital investment and behavioural changes - "The dilemma for organizations that have large ecological footprints is that they may not have the scale of operations (and revenue) to meet the costs of new infrastructure [...]" (ibid) - approaches to solving this dilemma could be realized by means of innovative business models
<i>"Modifying the Taxation System"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - active modification of a company's environment can support better fit of the internal organizational capabilities and the socio-economic environment - "To fully realize an SBM, modifications to the taxation systems are required to shift the tax burden from 'goods', like income and labour, to 'bads', like ecological damage and consumption of non-renewable resources." (p. 117) - the result would be a diffusion of eco-innovations, guided by changing environmental policies
<i>"Retaining and Reinvesting Local Capital"</i>	<ul style="list-style-type: none"> - the structural characteristics of retaining capital are important to an SBM - capital should be kept local, without negating the necessity of keeping in touch with global processes - measures like community enterprise foundations or regional development funds as well as ethics to work cooperatively for the common good have to be cultivated with local stakeholders

Table 5: Normative pillars of the SBM

Ilustración 11: Pilares del Sustainable Business Model

Fuente: Stubbs & Cockling 2008

Las características de un SBM. En una dimensión se agrupan las características en torno a los epígrafes económico, medioambiental, social y multidimensional u holístico (características que tienen una combinación de las anteriores). La segunda dimensión clasifica las características como estructurales o culturales.

La sostenibilidad lleva a un balance de los tres pilares (económico, social y medioambiental) ya que están interconectados.

El SBM se presenta como un medio de identificación de temas relacionados con la sostenibilidad en los ámbitos internos / externos y estructurales / culturales

La contribución innovadora de Stubbs y Cocklin es la introducción de atributos estructurales y culturales teniendo en cuenta el entorno socioeconómico y el entorno interno (Stubbs y Cocklin 2008). Pero en general, el hecho de la función social de la maximización del beneficio no se ve afectado a pesar de la integración de cuestiones ambientales y sociales

En resumen, desde el punto de vista teórico, el enfoque tipo SBM conceptualiza un modelo de negocio genérico con un enfoque en la comprensión, el intercambio y el análisis. En el SBM el concepto de gestión - que abarca el diseño, la planificación, el cambio y la implementación de un modelo de negocio y ayuda a la gestión a reaccionar mejor, mejorar la toma de decisiones y alinear las estrategias está definitivamente subdesarrollada.

MODELO PROPUESTO

Canvas para Modelos de Negocio Sostenibles

Como se ha indicado anteriormente para el desarrollo del Modelo de Negocio Sostenible (MNS) se va a recurrir al lienzo de Osterwalder como plantilla ya que genera una representación visual de los elementos del modelo de negocio y sus interrelaciones (Osterwalder y Pigneur 2010) salvando la falta de claridad de otros muchos modelos. Además este enfoque y la herramienta son ampliamente aceptados en la gestión empresarial.

Siguiendo a Osterwalder se puede identificar cuatro áreas en un modelo de negocio

- **Propuesta de Valor:** Producto o servicio que la organización entrega y que ofrece un valor para un segmento determinado de clientes.
- La **relación que la organización mantiene con su cliente** para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas y generar ingresos sostenibles.
- La **infraestructura y la red de partners** necesaria para crear la propuesta de valor y mantener una buena relación con el cliente.
- Los **aspectos financieros** que se desglosan en la estructura de costes e ingresos.

El Canvas de Osterwalder se centra en la creación de valor para el segmento de clientes elegido y para la empresa gestionando sus recursos, capacidades, canales de comunicación y distribución y sus relaciones para encontrar una configuración adecuada del modelo para apropiarse de la mayor cantidad de valor creado. Este modelo se centra en la creación de valor económico y no hay un lugar específico para los aspectos sociales y medioambientales, ni la creación de valor social o medioambiental.

Para adaptar el canvas a un modelo innovador en el que se tengan en cuenta los aspectos de la RSC es necesario introducir estos aspectos en el modelo.

El objetivo es crear un Modelo de Negocio Sostenible (MNS) genérico de aplicación general independientemente de las circunstancias específicas de regiones, sectores o singularidades del emprendedor o la organización.

El modelo propuesto va a utilizar el enfoque del diseño del Balance Scorecard Sostenible (SBSC)

Además de añadir una herramienta de aplicación general para todos los bloques de canvas para definir los aspectos materiales de cada bloque, el canvas de Osterwalder va a sufrir dos modificaciones, al igual que el SBSC.

- **Extensión:** A cada uno de los 4 pilares y los 9 bloques que los configuran se les va a añadir aspectos de Sostenibilidad / RSE.
- **Adición:** Se va a introducir un 5º pilar orientado a la RSE que es comparable al 5º pilar del SBSC (pilar non-market)

Además de va a añadir las herramientas de materialidad que van a completar el modelo.

- **Herramientas de Materialidad:** Se va a diseñar unas herramientas generales para definir los aspectos materiales (relevantes) en materia de sostenibilidad de una iniciativa emprendedora que será de aplicación a los 5 pilares y 9 bloques del canvas y que pondrá en relación las diferentes iniciativas de RSE con los factores claves de éxito.

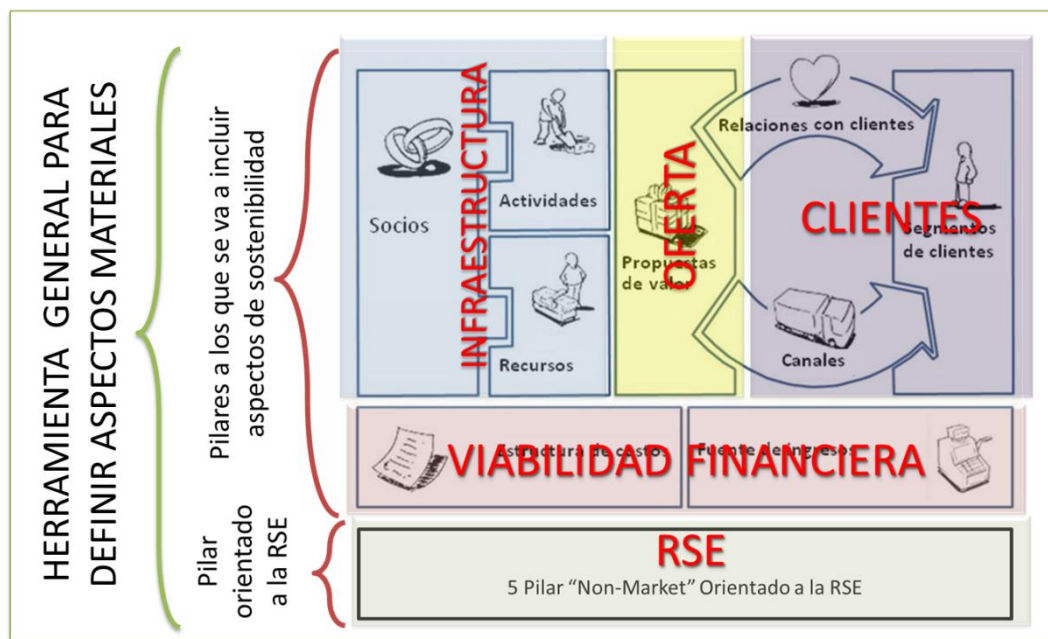


Ilustración 12: Modelo de Negocio Sostenible Propuesto
Fuente: Elaboración propia basada en: www.businessmodelgeneration.com

Herramientas de Materialidad

A través de esta herramienta se definen los aspectos sociales y medioambientales que son relevantes estratégicamente dentro del modelo de negocio en los 5 pilares.

Consecuentemente los aspectos sociales y medioambientales se convierten en una parte integral del Modelo de Negocio propuesto y se interrelacionan con los otros aspectos del modelo.

La herramienta de materialidad debe cumplir una serie de requisitos:

- El proceso debe conducir a una gestión basada en incluir en el modelo de negocio los aspectos ambientales y sociales. A fin de garantizar la gestión de los aspectos ambientales y sociales relevantes deben estar integrados en el modelo general de negocio
- Un modelo de negocio que alinea la estrategia de la empresa y los aspectos sociales y ambientales relevantes no puede ser genérico
- Por tanto, la aplicación de esta herramienta tiene que garantizar que el diseño del modelo de negocio es específico para cada idea de negocio para crear una ventaja competitiva.

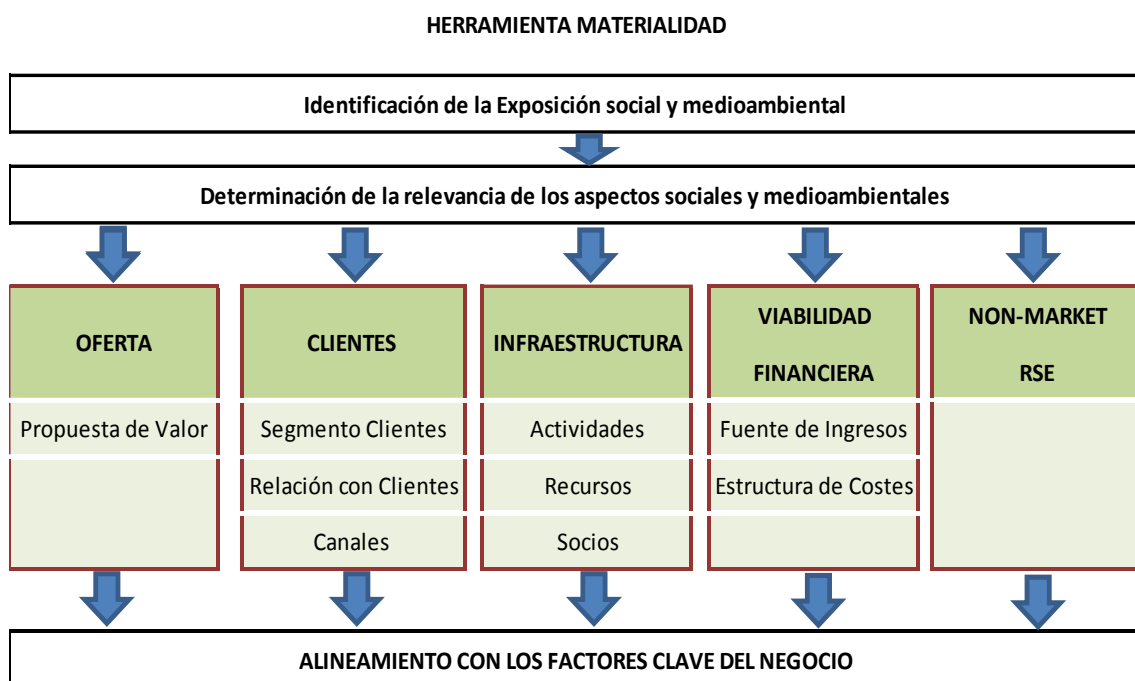


Ilustración 13: Esquema de Materialidad
Fuente: Elaboración propia

Con el fin de garantizar que el modelo se adapta a las necesidades específicas de la empresa, se deben identificar los aspectos ambientales y sociales que afectan a la idea empresarial. El resultado es un perfil de la exposición ambiental y social de la empresa.

El propósito de este paso es identificar todos los aspectos ambientales y sociales pertinentes a fin de obtener una lista completa de todos los aspectos estratégicamente relevantes para el diseño del modelo de negocio.

Nuestro modelo se va a ilustrar con el ejemplo de Tribu un proyecto emprendedor del autor cuya idea es crear una marca de moda sostenible para hombre.

EJEMPLO PRÁCTICO DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE DE TRIBU

PERFIL DEL EMPRESA TRIBU

TRIBU es un proyecto empresarial ubicado en Zaragoza en fase de estudio del modelo de negocio. La empresa se especializa en el diseño, distribución y comercialización de ropa sostenible para hombre. La colección se compondrá de productos básicos pero con diseño (polos, camisetas, pantalones...) y se caracteriza porque están fabricados con materiales sostenibles y respetuosos con el medioambiente y con las condiciones laborales en las que se fabrican.

- **MISIÓN:** *Vender ropa para salvar el planeta*, diseñando y comercializando ropa sostenible con menor impacto social y medioambiental que la ropa tradicional y a un precio asequible, dando acceso a clientes de poder adquisitivo medio.
- **VISIÓN:** Convertirse en un referente de empresa socialmente responsable en España a través de la comercialización de ropa sostenible.

A continuación explicamos características específicas de la empresa que van a tener implicación directa en el modelo de negocio.

- La producción va a tener lugar en países en vías de desarrollo debido al alto coste de la producción y materiales en España
- Independientemente del lugar desde donde se suministre, todo proveedor debe tener certificación:
 - Social (SA8000 o Auditoria Social) que garantice unas condiciones mínimas a sus trabajadores.
 - Además todas las prendas deberán tener también certificación medioambiental OE, GOTS...
- La empresa se quiere posicionar como una marca de calidad con productos sostenibles en el segmento medio de mercado (precio)
- Siendo una empresa sostenible se concede prioridad a los aspectos sociales y medioambientales.
- Tribu tiene como target principal el grupo “preocupados por la salud” un perfil de persona que por su activa vida social valora la compra de productos y servicios “sanos” Sin descuidar al grupo “ecologistas”

Para la identificación de la exposición ambiental y social se pueden utilizar marcos genéricos como el de Global Reporting Initiative (G4 Sustainability Reporting Guidelines) o la ISO 26000 entre otros

El siguiente paso es identificar si existen otros aspectos relevantes para los principales grupos de interés que no se recojan en la matriz anterior, los aspectos relevantes se identifican a través del diálogo con los principales grupos de interés.

EJEMPLO PRÁCTICO MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS

En cuanto a los aspectos relevantes para los grupos de interés de Tribu podemos comprobar que las expectativas de los principales grupos de interés ya han sido tenidas en cuenta a la hora de aplicar la primera matriz.

Sólo el stakeholder clientes tiene expectativas sobre el precio, características del producto, conveniencia en la compra (localización y canales de compra) y un status (consumidor responsable) que no se habían tenido en cuenta anteriormente.

La comunidad y la administración coinciden en las expectativas que se resumen en que esperan de la empresa que sea un buen ciudadano corporativo.

Una expectativa común a todos los grupos de interés es una información veraz sobre los aspectos que sean relevantes para cada uno de estos grupos de interés y un diálogo abierto y franco.

GRUPOS DE INTERES		Aspectos Relevantes	Mediamente	Relevante
INTERNOS				
Empleados	Seguridad en el Trabajo			X
	Condiciones de Trabajo			X
	Información Veraz			X
	Formación			X
CADENA DE VALOR				
Proveedores	Relaciones comerciales Largo Plazo			X
	Condiciones de Trabajo			X
	Información Veraz			X
Clientes	Calidad del Producto			X
	Precio del Producto			X
	Conveniencia compra (Localización)			X
	Características Sostenibles			X
	Status			X
	Información sobre producto e impactos			X
COMUNIDAD / SOCIEDAD				
Comunidad	Ciudadano Corporativo			X
	Información Veraz			X
ONG	Condiciones de Trabajo			X
	Trabajo Infantil			X
	Información Veraz			X
	Impactos medioambientales			X
Administración	Empleo			X
	Información Veraz			X
	Desarrollo Local			X

Ilustración 15: Matriz de Expectativas de los Stakeholders de Tribu
Fuente: Elaboración propia

Estas tablas sirven para identificar a que aspectos relevantes de la RSE está expuesta la idea empresarial o el proyecto. La idea de estas matrices es identificar los impactos ambientales y sociales que se pueden originar en las operaciones y productos de la futura organización.

Es importante tener en cuenta todos los aspectos ambientales y sociales relevantes con el fin de llegar a un perfil de los impactos específico integral y único del proyecto empresarial.

El objetivo de este paso es lograr una visión completa de los aspectos e impactos sociales y medioambientales que son relevantes para la idea empresarial.

Una vez que tenemos definidos los aspectos relevantes y las expectativas de los Stakeholders se va a adaptar a los nueve bloques del modelo de negocio mediante los siguientes pasos:

- Se construyen tantas matrices como bloques del modelo de negocio existen con aspectos relevantes.

El siguientes cuadros reflejan esta herramienta aplicada a Tribu .

Una vez definidos los aspectos relevantes y las expectativas de los Stakeholders se van a distribuir entre los nueve bloques del modelo de negocio según su vinculación con cada uno de ellos. Centrándonos únicamente en el cuadrante más alejado que es el que tiene una mayor relevancia y mayores expectativas por parte de los stakeholders.

Para este ejemplo no vamos a incluir los nueve bloques sino los más significativos.

PROPUESTA DE VALOR (Vender ropa para salvar el planeta)

La propuesta de valor va a dar respuesta a las expectativas de los clientes mediante un producto sostenible con bajo impacto (social y ambiental), con una buena relación calidad-precio y que ofrezca un status diferenciado a través de los valores sociales y medioambientales que defiende.

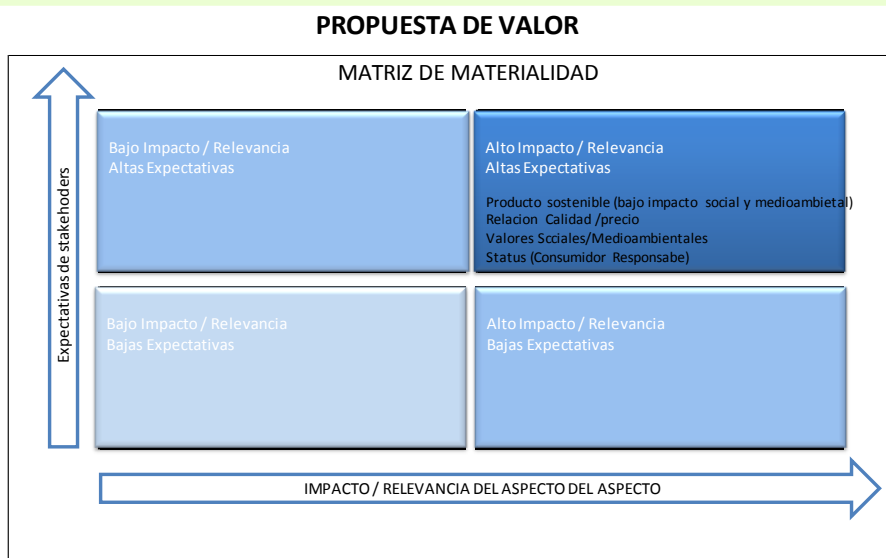


Ilustración 16: Propuesta de Valor (Matriz de Materialidad)
Fuente: Elaboración propia

RELACION CON LOS CLIENTES

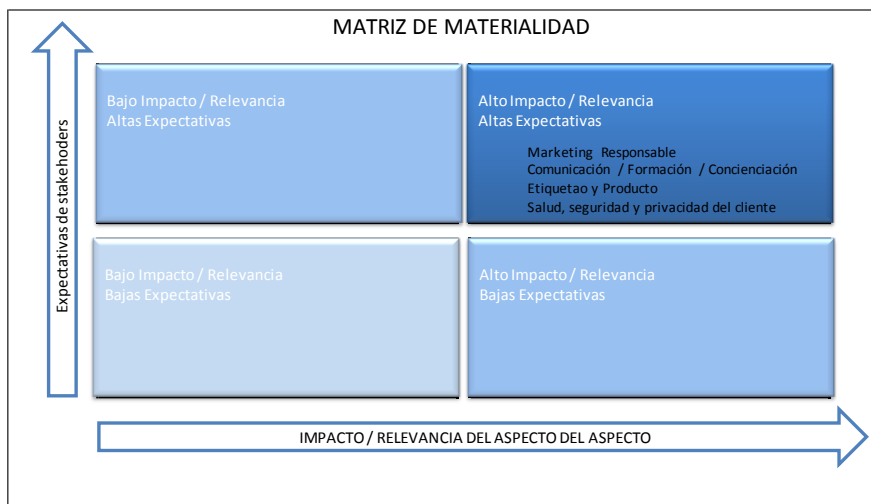


Ilustración 17: Relación con los Clientes (Matriz de Materialidad)

Fuente: Elaboración propia

- co-diseño de los productos a través de una plataforma colaborativa donde participen los diferentes stakeholders.
- Crowdfunding
- Redes sociales
- Comunicación en punto de venta: PLV, etiquetas y producto

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Fundamental en la relación con los clientes es el diálogo que se inicia con ellos. Este dialogo debe basarse en una información clara y veraz, en la formación y concienciación de los impactos de su forma de consumir. Este diálogo y comunicación se puede hacer de diferentes formas. Tribu aboga por la participación de los clientes y resto de grupos de interés a través de:

SOCIOS CLAVE

Los socios clave corresponden a los grupos de interés principales de la empresa: proveedores, trabajadores y comunidad.

La relación con los proveedores se circunscribe a una relación a largo plazo que tiene como eje fundamental el Código de Conducta que recoge los aspectos sociales y medioambientales relevantes relacionados con el proveedor y que se han visto en la matriz de materialidad de Tribu (Ilustración 14). En resumen el código recoge buenas prácticas de contratación y compra y unos principios de outsourcing responsable.

La relación empresa / trabajador que también recogerá los aspectos relevantes señalados en la matriz (Ilustración 14: bloque Prácticas Laborales) y los recogidos en la matriz de stakeholders de

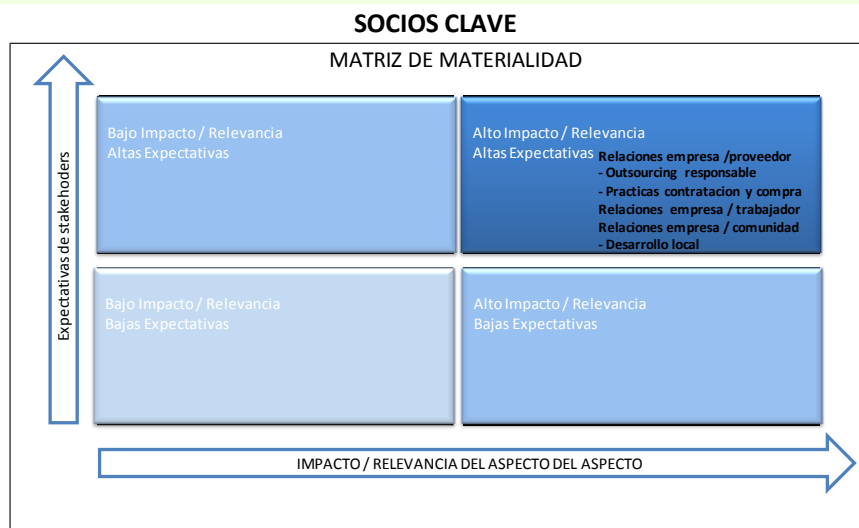


Ilustración 18: Socios Clave (Matriz de Materialidad)

Fuente: Elaboración propia

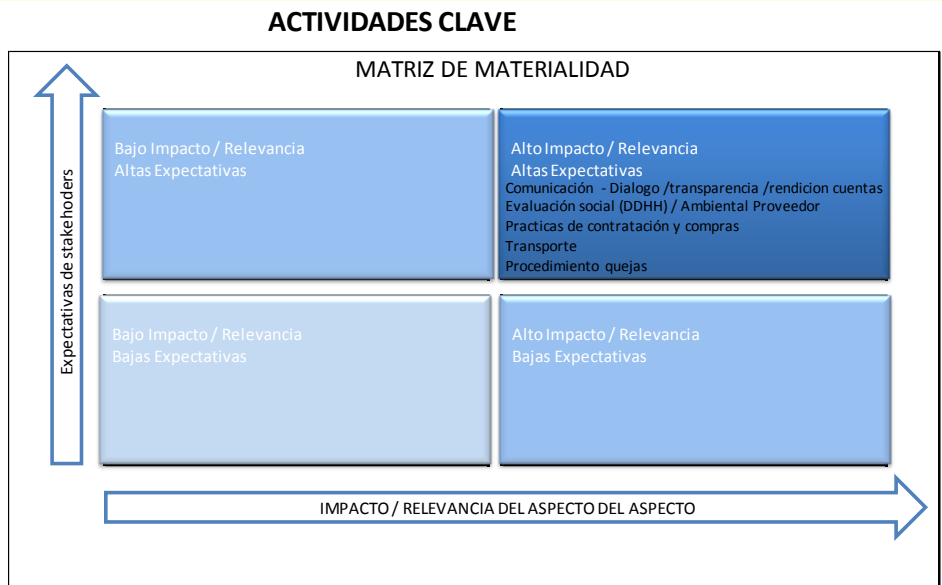


Ilustración 19: Actividades Clave (Matriz de Materialidad)
Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES CLAVE

La comunicación es uno de los puntos principales ya que el valor diferencial de Tribu es intangible (el producto no se diferencia de uno convencional a simple vista) y por tanto es primordial comunicar los valores a través de los diferentes canales.

Además tiene una gran importancia puesto que sirve para informar y educar a los

grupos de interés de las características especiales del producto y sus beneficios. Se tendrá especial atención a las redes sociales ya que permiten una comunicación bidireccional y un feedback en tiempo real por parte de los consumidores.

Ya que muchos de los aspectos relevantes dependen de otros stakeholders es necesario que se implante un sistema de evaluación social y ambiental de los proveedores en los que se tengan en cuenta las prácticas de contratación y compras.

Otro elemento el transporte también está externalizado pero es un elemento con grandes impactos medioambientales por lo que también debe ser considerado.

Como última actividad se recoge establecer un procedimiento de recogida de quejas de todos los grupos de interés (proveedores, clientes, trabajadores...) ya que uno de los principios de la RSC es el dialogo con los stakeholders.

Hemos recogido los aspectos materiales de los 4 bloques más relevantes, como ejemplo, se debería hacer con todos aquellos bloques que tengan aspectos relevantes para incluirlos en el modelo.

Estas matrices específicas de cada bloque nos van a servir a la hora de aplicar la **Extensión** a cada uno de los nueve bloques.

Un modelo de negocio sostenible es exitoso cuando el desempeño económico mejora a la vez que se resuelven los impactos medioambientales y sociales de la organización. Para lograrlo es necesaria una gestión activa de los aspectos relevantes, buscando soluciones que a la vez

refuercen los factores clave de éxito. Gestión destinada a mejorar la sostenibilidad y a través de esta crear un efecto económico positivo.

Para alinear estos dos aspectos se requiere una buena comprensión de cómo los **factores clave del negocio** se ven influenciados positivamente por las iniciativas sociales y medioambientales llevadas a cabo.

Los principales factores clave identificados por la literatura son: **los costes y reducción de costes, las ventas y el margen de beneficio, el riesgo y la reducción de riesgos, la reputación y el valor de la marca, el atractivo como empleador, y las capacidades innovadoras.**

Para que el modelo de negocio funcione requiere que la alineación entre los factores clave y la reducción de los impactos medioambientales y sociales relevantes no sea un hecho ocasional. Una relación sistemática, coherente y continua necesita de una gestión activa de esta relación y puede que requiera un cambio radical en el modelo de negocio de la idea empresarial, estos cambios pueden ser la clave para la obtención de una ventaja competitiva estratégica.

Un modelo de negocio sostenible debe ser gestionado activamente con el fin de crear valor al cliente y al resto de grupos de interés mediante la integración de las actividades sociales, ambientales y de negocios en el modelo.

Las iniciativas medioambientales y sociales que dan respuesta a los aspectos materiales de cada uno de los bloques del lienzo de modelo de negocios tienen dos objetivos:

- Reducir los impactos negativos o potenciar los positivos de los aspectos definidos como relevantes
- Reforzar los factores de negocio críticos para la iniciativa empresarial.

Estos objetivos se enlazan a través del siguiente modelo.

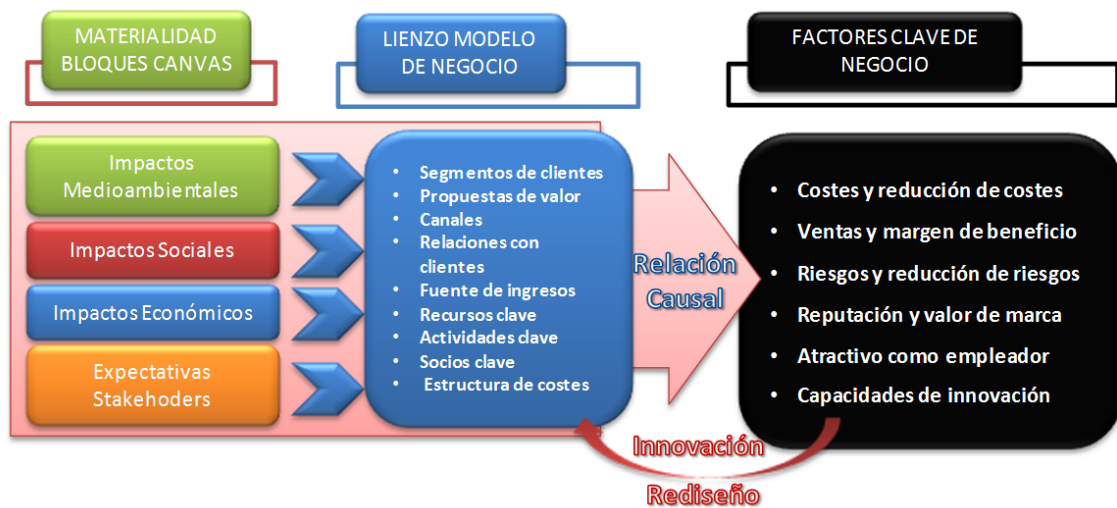


Ilustración 20: Esquema de Relación Materialidad / Factores Clave del Negocio
Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los aspectos relevantes de cada uno de los bloques se identifican las iniciativas de RSE que den respuesta a estos aspectos relevantes, estas iniciativas deben además reforzar algún aspecto clave de negocio. Entre las iniciativas y los factores claves de negocio debe existir una relación causal, la iniciativa debe ser la causa de un factor clave de negocio. Si no existe esta relación habrá que ver la posibilidad mediante la innovación de rediseñar esta iniciativa buscando esa relación causal.

EJEMPLO PRÁCTICO RELACION DE CAUSALIDAD RSC-FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Con el siguiente esquema se busca la vinculación directa de los aspectos relevantes (Iniciativas de RSC) con los factores clave de negocio. En nuestro ejemplo en la relación de causalidad hemos indicado de forma breve esa relación y si esta relación es Débil (D), Fuerte (F) o inexistente (X).

- **FUERTE:** Una vinculación fuerte nos indica que este aspecto relevante es prioritario ya que refuerza ambas estrategias la de RSC y la del Negocio.
- **DEBIL:** Nos indica que debemos reflexionar y estudiar la forma de innovar en la iniciativa de RSC para convertir esa vinculación en Fuerte. En el caso de no poder hacerlo habrá que valorar su prioridad.
- **INEXISTENTE:** Ante una iniciativa de RSC que no tiene relación de causalidad con los factores clave de negocio hay que hacer dos reflexiones:
 - La posibilidad de modificar, buscar elementos innovadores que creen una relación de causalidad.
 - En caso de no encontrar la vinculación, reflexionar sobre el carácter estratégico de la iniciativa de RSC y valorar su implementación. En este caso hablaríamos que esta iniciativa tendría cabida en la perspectiva NON-MARKET.

LIENZO MODELO DE NEGOCIO	MATERIALIDAD INICIATIVAS	Costes y reducción de costes	Ventas y margen de beneficio	Riesgos y reducción de riesgos	Reputación y valor de marca	Atractivo como empleador	Capacidad de innovación	RELACIÓN DE CAUSALIDAD	
•Propuesta de Valor								Relación de Causalidad	SI NO
Producto Sostenible (Bajo impacto soc. y ambiental)		X		X				Producto "nicho" permite aumentar precio/margen	F
Relación Calidad / Precio		X						Mayor calidad permite aumentar el precio	D
Valores Sociales y Medioambientales			X					Permite reducir la ocurrencia de impactos negativos	F
Status					X			Relación positiva RSC y Reputación Corporativa	F
•Relación con Clientes.								Relación de Causalidad	SI NO
Marketing Responsable			X	X				Mejora la reputación al ser creíble, consistente y comprometido	D
Comunicación / Formación /Concienciación			X	X				Reduce riesgos al formar a los stakeholders (ej, evita boycotts)	D
Etiquetado / Producto					X			Si el producto tiene certificación aumenta el valor de marca y producto	D
Salud, seguridad y privacidad del Cliente	X		X					Análisis de salud y seguridad de productos evitan riesgos y multas	D
• Socios Clave								Relación de Causalidad	SI NO
Proveedor: Outsourcing responsable	X		X				X	Un suministro responsable mejora riesgos y costes de no calidad	D
Relaciones empresa / Trabajador			X				X	Mejora la productividad y el atractivo de la empresa.	F
Relaciones empresa / Comunidad					X		X	Da respuestas a las expectativas de stk y fomenta la innovación	D
• Actividades Clave								Relación de Causalidad	SI NO
Comunicación (Diálogo,transparencia, rendición cuentas)				X	X			Una empresa transparente aumenta su reputación y disminuye riesgos	F
Evaluación (Soc y Ambiental) Proveedores	X		X	X				Una eficiencia en la gestión mejora la reputación reduce riesgos y costes	D
Practicas Contratación y Compras	X							Mejora la gestión de un departamento tan importante como el de compras	F
Transporte	X							Mejora la Huella de Carbono y siendo más eficientes se puede reducir costes	X
Procedimiento quejas				X	X			Escucha de clientes, proveedores y trabajadores reduce riesgos y aumenta reput.	D

Ilustración 21: Esquema relación de causalidad RSC-Factores Clave de Éxito
Fuente: Elaboración propia

En nuestro caso vemos una vinculación clara de los diferentes temas relevantes y los factores clave de negocio, aunque en muchos de estos la vinculación es Débil, por lo que habrá que considerar priorizar los diferentes temas.

Lo que se puede apreciar es que las relaciones de causalidad de los temas relevantes más comunes son Reducción de Riesgos y Reputación, algo que parece lógico ya que muchos de los temas de RSC son intangibles y difíciles de valorar económicamente.

En nuestro ejemplo tenemos el caso del transporte consideramos que no existe relación de causalidad, ya que es un elemento subcontratado y es difícil gestionarlo de forma eficiente (que conllevaría reducción de costes) ya que escapa fuera de nuestro control. En todo caso por la significativa huella de carbono y el impacto medioambiental consideramos que debe ser un tema a tratar aunque no exista relación con los factores clave de éxito, por lo que se introduciría dentro del modelo en la Perspectiva Non-Market

Los mapas de valor son una representación visual de la medida en que cada uno de los bloques satisface los factores clave de negocio. Se propone su utilización para enriquecer la visión sostenible del modelo de negocio y ver la clara alineación entre el modelo de negocio y los factores clave que le permiten su sostenibilidad.

Además nos permite ver aquellos bloques en los que no hemos encontrado relación de causalidad los que nos permitirá sopesar si hay que buscar una iniciativa estratégica mejor. Las iniciativas en las que no existe relación de causalidad deberán ser abordadas en el 5 pilar añadido (non market)

EJEMPLO PRÁCTICO MAPA DE VALOR

El mapa de valor para nuestro modelo de negocio, teniendo en cuenta que sólo lo hemos aplicado a 4 de los 9 bloques del modelo sería el siguiente.

Como se puede observar de los 4 bloques analizados los dos más relevantes son la Propuesta de Valor y los Socios Clave. Es lógico ya que la Propuesta de valor es clave para un negocio como Tribu en el que se quiere transmitir una filosofía empresarial diferente a la del sector, dando prioridad a la RSC, utilizando la ropa como pretexto para desarrollar una empresa social y medioambientalmente responsable.

La importancia del bloque socios clave también parece lógica ya que Tribu externaliza tanto la producción, la distribución y gran parte de la venta por lo que el control de la relaciones empresa / proveedor / clientes / comunidad es fundamental.

En cuanto a los factores clave de negocio se vuelve a incidir en la relación elementos relevantes de RSC con Riesgos y Reputación.

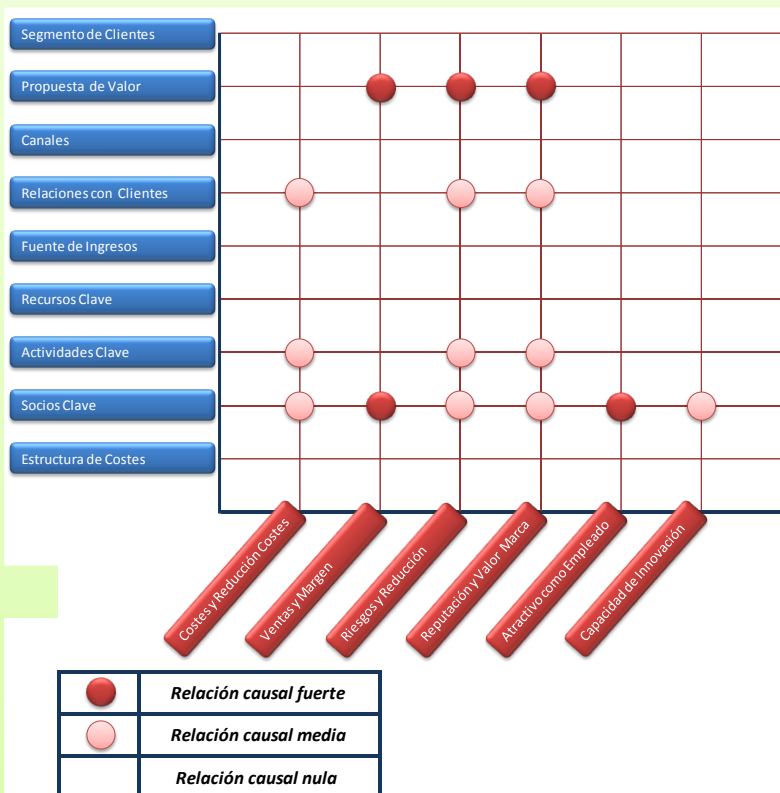


Ilustración 22: Mapa de Valor de Tribu
Fuente: Elaboración propia

EJEMPLO PRÁCTICO MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE DE TRIBU

Con todos los elementos estudiados hasta el momento se crea como herramienta final el Modelo de Negocio Sostenible de Tribu.

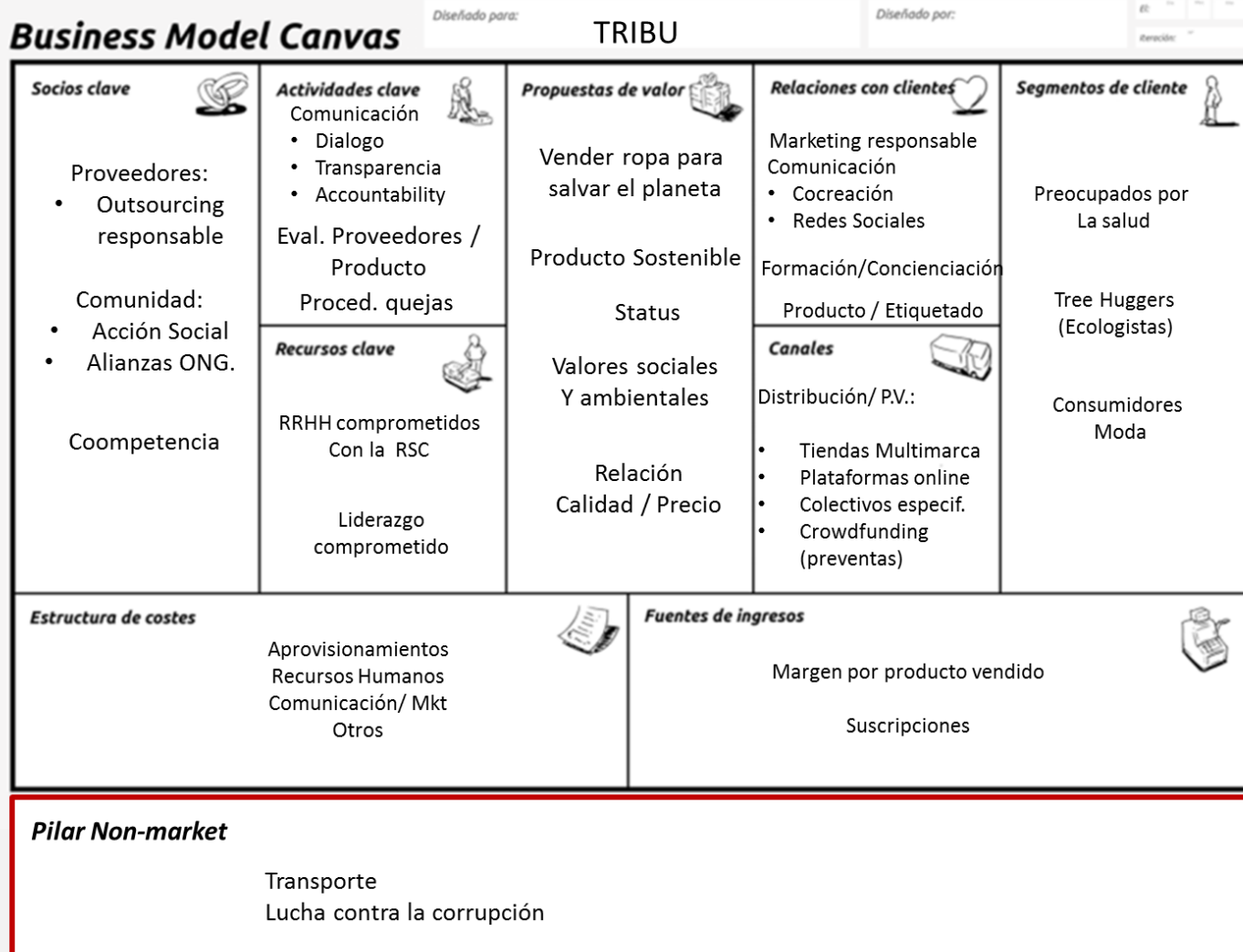


Ilustración 23: Lienzo del Modelo de Negocio Sostenible de Tribu

Fuente: Elaboración propia basada en www.businessmodelgeneration.com

El resultado final del modelo de negocio de Tribu se recoge en este lienzo.

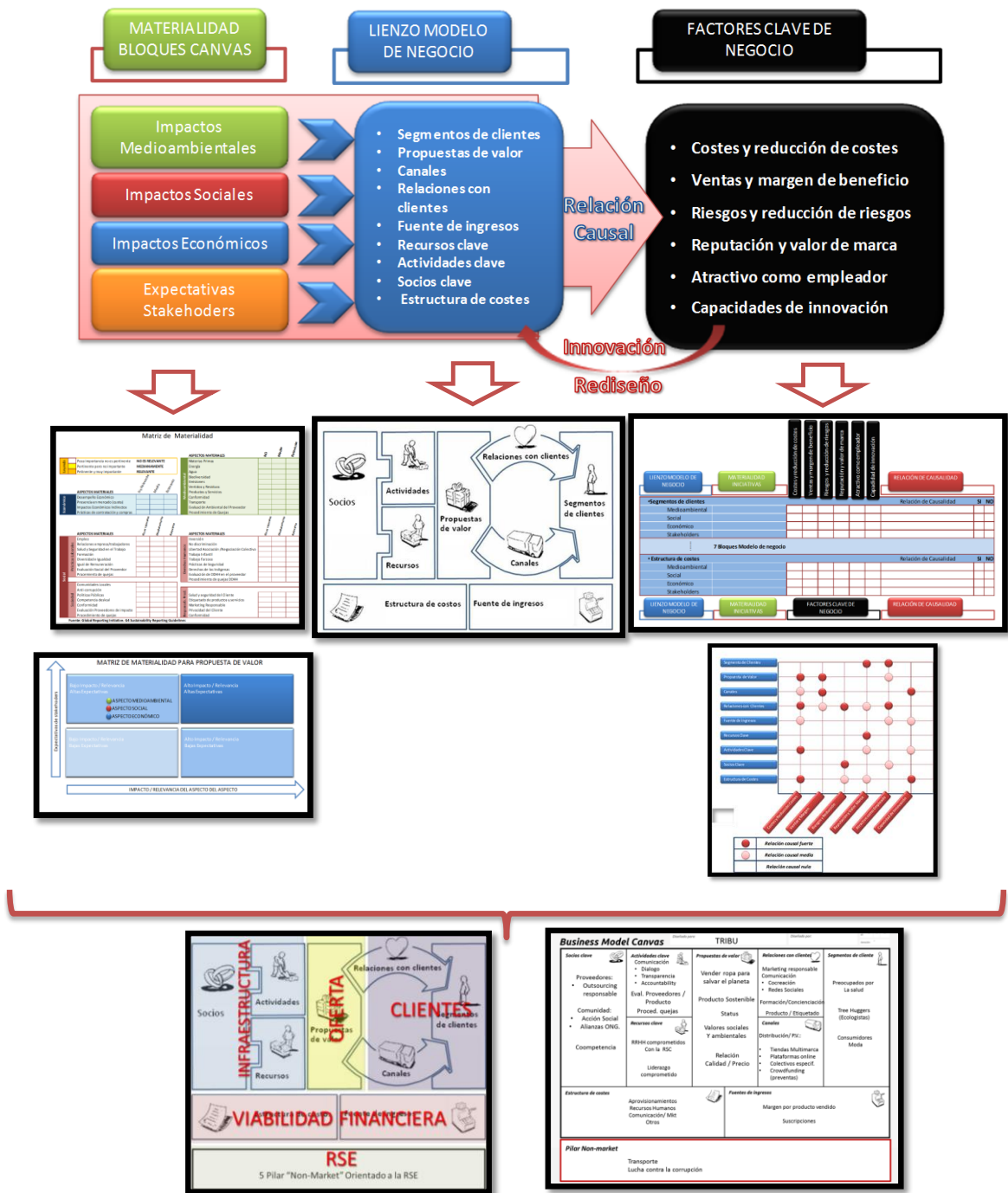
Todos aquellos aspectos de RSC que tienen relación directa con los factores clave de negocio se recogen en los nueve bloques. Los elementos que no tienen relación directa se incluyen en el pilar non-market.

EJEMPLO PRÁCTICO: CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO A TRIBU

El resultado final es un modelo de negocio basado en:

- Una propuesta de valor centrada en la RSC, en un producto sostenible y en los valores sociales y medioambientales que le da una ventaja competitiva con respecto a la competencia por su posicionamiento en el mercado y el status responsable que confiere a sus clientes y a la empresa.
- Una relación con clientes que se basa en las relaciones afectivas con los consumidores que buscan cada vez más la justificación ética y los valores que subyacen tras la marca Tribu. Relación basada en:
 - Comunicación: Información y educación de los consumidores a través de la formación (trabajadores y consumidores), el marketing responsable
 - Disponibilidad de la información y el producto a través de diferentes canales: tienda online, tiendas multimarca, colectivos específicos, crowdfunding (preventas)...
- Una relación estratégica con los socios clave
 - Proveedores: estableciendo una relación a largo plazo y realizando una evaluación (Social, RRHH y Medioambiental) de los proveedores
 - Empleados: basada en la RSE, en formar personas excepcionales a través de l desarrollo personal (conciliación) y profesional (carrera profesional) y el compromiso con los valores de la marca (Misión, Visión y Valores)
 - Comunidad: A través de la acción social estratégica y marketing responsable
- Actividades clave
 - **Comunicación** basada en:
 - Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial
 - Un modelo de negocio basado en las relaciones con los grupos de interés, haciéndoles protagonistas de decisiones empresariales.
 - Diferenciación de la marca y producto a través de Valores (Confía en lo que llevas puesto)
 - **Evaluación de producto y proveedores.** A través de auditorías y capacity building de los proveedores. Colaborando a implantar sistemas de gestión de la producción, RRHH y RSC

El modelo final con todas las interrelaciones se representa en el siguiente gráfico.



MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Ilustración 24: Modelo Final Propuesto
Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Este trabajo describe la metodología y aplicación del Modelo de Negocio Sostenible, una nueva versión de la herramienta Business Model Canvas, para el diseño y gestión de ideas emprendedoras en las que se incluye la RSE como parte central del proyecto.

Una idea emprendedora es sostenible cuando en su puesta en marcha los beneficios económicos se consiguen a través de una estrategia de RSE y las iniciativas que la desarrollan.

Esta relación de causalidad entre RSE y Rentabilidad Económica (Business Case) tiene que ser buscada y gestionada de forma activa. El modelo que proponemos busca a través de las herramientas de materialidad, la Extensión y Adición, dar una herramienta que sistematice esa relación y que permita al emprendedor desde un primer momento, desde la concepción del proyecto tener la RSE como núcleo central (core) de su proyecto.

Nuestro modelo busca seguir siendo una herramienta intuitiva y de fácil aplicación para emprendedores con inquietudes sociales y medioambientales y ayudar a configurar una propuesta sostenible, haciendo reflexionar al emprendedor sobre los aspectos relevantes en materia de sostenibilidad a la hora de desarrollar y llevar a cabo su idea.

El modelo que proponemos permite integrar los aspectos sociales y medioambientales relevantes en la estrategia general de la empresa y en los sistemas de gestión utilizados desde el primer momento de concepción de la idea.

Hasta el momento actual los sistemas de gestión están habitualmente separados, por un lado se gestiona la estrategia global de la empresa (sistemas de gestión estratégicos) y por otro la RSC (Sistemas de Gestión Medioambientales, de Calidad y RSC).

Esta visión compartimentalizada impide ver la contribución directa de la RSC a la estrategia general de la empresa, convirtiendo a la RSC en accesoria o como mínimo en una estrategia que no tiene una vinculación significativa con la estrategia global de la empresa.

A través del modelo:

- Se refuerza la vinculación de las estrategias Global y de RSC del proyecto empresarial. Ambas estrategias se refuerzan mutuamente y permiten la innovación, diferenciación y ventaja competitiva del proyecto empresarial.

- Se hace visible la necesidad de una relación directa entre la RSC (La estrategia y las iniciativas que la impulsan) con los factores clave de éxito de la empresa.
- Para aquellas estrategias de RSC en las que no exista esta relación se propone la innovación como elemento de búsqueda de esta relación o su valoración y consideración como estratégica para su implantación o descarte. Aquellas estrategias e iniciativas de RSC que no tengan relación directa con el negocio (core) pueden poner en peligro tanto la estrategia de RSC como el negocio.
- Permite utilizar la herramienta no sólo para el desarrollo del Modelo de Negocio Sostenible en su etapa "semilla" (creación del proyecto emprendedor) sino para innovar y ajustar el modelo de negocio a través de las diferentes etapas por las que transita la empresa.
- El modelo se adapta a cualquier idea emprendedora, desde la creación de una pyme a grandes ideas transformadoras o grandes proyectos empresariales.
- Permite crear un proyecto empresarial estratégico, sistematizado y con elementos que se refuerzan mutuamente. (Estrategia Global – Estrategia RSC – Factores Clave de Éxito)

Ahondando en este último punto, la mayoría de las iniciativas de RSC llevadas a cabo por las organizaciones son insostenibles porque:

- No son estratégicas
- No están sistematizadas
- No refuerzan el éxito de la empresa a través de la relación con los factores clave de éxito.
- No son innovadoras

Un modelo como el propuesto permite a la empresa tener una visión sostenible ya que los objetivos económicos, sociales y medioambientales se refuerzan mutuamente y se logran simultáneamente. El modelo propone una visión estratégica, sistematizada y reforzada de la RSC.

Una de las mayores contribuciones del modelo es poner en relación la estrategia e iniciativas de RSC con los factores clave de éxito. Si no existe esta relación causa efecto RSC-Negocio, la RSC no aporta valor (ni es sistemática, ni estratégica) y dichas estrategias se llevarán a cabo mientras el negocio sea prospero. En épocas de crisis, como la actual, la estrategia de RSC será una de las primeras en sufrir al no existir esta vinculación RSC-Negocio.

Otra aportación del modelo es que promociona la innovación. El modelo permite aplicar a los diferentes bloques soluciones creativas, buscar con "nuevos ojos" propuestas de valor diferenciadas y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que están basadas en tendencias globales cada vez más valoradas por los consumidores y por la comunidad en general.

Las herramientas utilizadas para el Modelo de Negocio son ya conocidas y utilizadas en la práctica empresarial. Algunas en el campo de la RSC: como las matrices de materialidad y expectativas de los grupos de interés. Y otras en el campo de la estrategia empresarial como pueden ser los factores claves de éxito.

El desarrollo del modelo está basado en:

- El Business Model Canvas de Osterwalder como herramienta principal para el Modelo de Negocio Sostenible propuesto. Este Lienzo se modifica para adaptarlo a la RSC usando el mismo enfoque utilizado en el Balance Score Card Sostenible SBSC (Extensión y Addicción)
- Las matrices de materialidad utilizadas son habituales en la RSC , la matriz de materialidad principal utilizada (ilustración 14) está basada en la Guía G4 del Global Reporting Initiative. La matriz de expectativas de los stakeholders es de uso habitual en la gestión de la RSC.
- Los factores clave de éxito es un concepto habitual usado en el ámbito estratégico de la empresa.

La aportación de este trabajo no es la de las herramientas concretas tratadas sino la utilización de las mismas en un mismo modelo. Es esta utilización de forma



integrada y sistemática de estas herramientas la que aporta una visión nueva en la planificación de ideas emprendedoras que integra la RSC desde un primer momento.

El modelo fortalece el "Business Case" de la RSC al plantear desde un inicio una relación entre las iniciativas de RSC y los factores clave del negocio. Si no existe esa causalidad la empresa debe plantearse la conveniencia de la iniciativa y su valor estratégico para la empresa.

Nuestro trabajo no busca una profunda revisión de otros modelos de negocio sostenible y sus herramientas de aplicación práctica, por la falta de estos y por no ser el propósito del mismo. Se han tenido en cuenta elementos de los analizados y del Sustainable Balance Score Card (SBSC) que se aproxima más en la construcción teórica y los objetivos buscados en el Modelo de Negocio Sostenible.

No es intención de este trabajo explicar pormenorizadamente cada una de las partes y debería ser de relevancia para futuros trabajos profundizar en la interrelación entre los factores clave de negocio y los aspectos relevantes e iniciativas de RSE y como estas últimas pueden influir positivamente en los factores clave.

Una vez profundizado en el modelo otro camino para futuras investigaciones es la necesaria constatación empírica del modelo. Futuros trabajos que confirmen que el modelo es válido y se adapta a las necesidades y expectativas de los emprendedores manteniendo el beneficio de ser simple e intuitivo tanto en la explicación de las interrelaciones como en su puesta en práctica.

REFERENCIAS

- **AFUAH, A., TUCCI, C.** 2001. INTERNET BUSINESS MODELS AND STRATEGIES: TEXT AND CASES. 1ª EDICION. NEW YORK. EDITORIAL MCGRAW-HILL/IRWIN.
- **AL-DEBEI, M., AVISON, D.** 2010. DEVELOPING A UNIFIED FRAMEWORK OF THE BUSINESS MODEL CONCEPT. EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS (19:3), PÁGINAS. 359-376
- **AUSTIN, J., REFICCO, E.** 2009. CORPORATE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. HARVARD BUSINESS SCHOOL. DIVISION OF RESEARCH, BOSTON. WORKING PAPER 09-101
- **BAKER, S.** 2007. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS SYMBOLIC COMMITMENT: DECLARATORY POLITICS AND THE SEDUCTIVE APPEAL OF ECOLOGICAL MODERNISATION IN THE EUROPEAN UNION. ENVIRONMENTAL POLITICS. VOLUMEN 16. PÁGINAS 297-317.
- **BETZ, F.** 2002. STRATEGIC BUSINESS MODELS. ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL, VOLUMEN 14, ISSUE 1, PÁGINAS 21-27
- **BIRKIN, F., CASHMAN, A., KOH, S., LIU, Z.** 2009. NEW SUSTAINABLE BUSINESS MODELS IN CHINA. BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT. VOLUMEN 18. NO. 1. PÁGINAS 64-77.
- **CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J.** 2010. FROM STRATEGY TO BUSINESS MODELS AND ONTO TACTICS. LONG RANGE PLANNING, VOLUMEN 43, PÁGINAS 195-215.
- **CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J.** 2011. HOW TO DESIGN A WINNING BUSINESS MODEL. HARVARD BUSINESS REVIEW, ENERO/FEBRERO 2011. VOLUMEN 89 ISSUE 1/2. PÁGINAS 100-107
- **CHEN, T.F.** (2009). BUILDING A PLATFORM OF BUSINESS MODEL 2.0 TO CREATING REAL BUSINESS VALUE WITH WEB 2.0 FOR WEB INFORMATION SERVICE INDUSTRY. INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONIC BUSINESS MANAGEMENT. VOLUMEN. 7. ISSUE. 3. PÁGINAS 168-180
- **ELKINGTON, J.** 2004. ENTER THE TRIPLE BOTTOM LINE. THE TRIPLE BOTTOM LINE, DOES IT ALL ADD UP?. EDITOR HENRIQUES, A. & RICHARDSON, J. LONDON. EARTHSCAN, 1-16.
- **FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S., WAGNER, M.** 2002. THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD – LINKING SUSTAINABILITY MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY. BUSINESS STRATEGY. VOLUMEN 11. PÁGINAS 269-284.
- **FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S., WAGNER, M.** 2002. THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD- THEORY AND APPLICATION OF A TOOL FOR VALUE-BASED SUSTAINABILITY MANAGEMENT. CONFERENCIA “GREENING OF INDUSTRY NETWORK” GOTHENBURG 2002

- **FREEMAN, R., GILBERT, D. JR.** 1992. BUSINESS, ETHICS AND SOCIETY: A CRITICAL AGENDA. BUSINESS & SOCIETY VOLUMEN 31.
- **GEORGE, G., BOCK, A.** 2011. THE BUSINESS MODEL IN PRACTICE AND ITS IMPLICATIONS FOR ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE. SPECIAL ISSUE: FUTURE OF ENTREPRENEURSHIP. VOLUMEN 35, ISSUE 1, PÁGINAS 83-111
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** 2013. G4 SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES. PART 1: REPORTING PRINCIPLES AND STANDARD DISCLOSURES. <HTTPS://WWW.GLOBALREPORTING.ORG>
- **HART, S., MILSTEIN, M.** 2003. CREATING SUSTAINABLE VALUE. ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE. MAYO 2003 VOLUMEN 17 NO. 2 PÁGINAS 56-67
- **HEDMAN, J., KALLING, T.** 2003. THE BUSINESS MODEL CONCEPT: THEORETICAL UNDERPINNINGS AND EMPIRICAL ILLUSTRATIONS. EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS. VOLUMEN 12. PÁGINAS 49-59
- **HENRIKSEN, K., BJERRE, M., ALMASI, A., EMIL, D.** 2012. GREEN BUSINESS MODEL INNOVATION CONCEPTUALIZATION REPORT. NORDIC INNOVATION PUBLICATION. VOLUME 16.
- **HOLGADO, M., MACCHI, M.** 2012. A REFERENCE BUSINESS MODEL ARCHITECTURE FOR SUSTAINABLE MANUFACTURING PRODUCTS, SERVICES AND PROCESSES . THE 7TH RESEARCH FRAMEWORK PROGRAMME OF THE EUROPEAN UNION
- **INCITE LEADING SUSTAINABILITY.** 2011. SUSTAINABILITY 2.0 A GUIDE TO COMPETING IN A CHANGING WORLD
HTTP://WWW.INCITE.CO.ZA/WPCONTENT/UPLOADS/2011/07/INCITE_SUSTAINABILITY2.0_2011.PDF
- **JOHNSON, W., CHRISTENSEN, C., KAGERMANN, H.** 2008. REINVENTING YOUR BUSINESS MODEL. HARVARD BUSINESS REVIEW. NÚMERO 52
- **JONKERS, H., QUARTEL, D., BLOM, R.** 2012. BUSINESS MODELS ALIGNING BUSINESS STRATEGY AND ENTERPRISE ARCHITECTURE. IRM UK STRATEGIC IT TRAINING LTD. <HTTP://WWW.IRMUK.CO.UK>
- **LÜDEKE-FREUND, F.** 2009. BUSINESS MODEL CONCEPTS IN CORPORATE SUSTAINABILITY CONTEXTS: FROM RHETORIC TO A GENERIC TEMPLATE FOR "BUSINESS MODELS FOR SUSTAINABILITY. CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM), SSRN: <HTTP://SSRN.COM/ABSTRACT=1544847> OR <HTTP://DX.DOI.ORG/10.2139/SSRN.1544847>
- **LÜDEKE-FREUND, F., BOONS, F.** 2012. BUSINESS MODELS FOR SUSTAINABLE INNOVATION: STATE OF THE ART AND STEPS TOWARDS A RESEARCH AGENDA. JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION. ABRIL 2013, PÁGINAS 9-19

- **MANSFIELD, G. FOURIE, L. (2004).** STRATEGY AND BUSINESS MODELS -- STRANGE BEDFELLOWS? A CASE FOR CONVERGENCE AND ITS EVOLUTION INTO STRATEGIC ARCHITECTURE. SOUTH AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT. VOLUMEN 35. PÁGINAS 35-44.
- **MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., ALLEN, J. 2005.** THE ENTREPRENEUR'S BUSINESS MODEL: TOWARD A UNIFIED PERSPECTIVE. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH VOLUMEN 58, ISSUE 6, PÁGINAS 726-735
- **MÜLLER, M. 2012.** DESIGN-DRIVEN INNOVATION FOR SUSTAINABILITY: A NEW METHOD FOR DEVELOPING A SUSTAINABLE VALUE PROPOSITION. INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE. VOLUMEN 4, Nº 1. PÁGINAS 11-24
- **OSTERWALDER, A. 2004.** THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH. DISERTACIÓN, UNIVERSIDAD DE LAUSANNE, SUIZA.
- **OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., TUCCI, C. 2005.** CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT. ARTICULO. COMMUNICATIONS OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS. VOLUMEN 15, PÁGINAS 1-25
- **OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. 2010.** BUSINESS MODEL GENERATION. EDITORIAL WILEY 1 EDICION. JULIO 2010. ISBN: 0470876417
- **PURSER, R., PARK, C., MONTUORI, A. 1995.** LIMITS TO ANTHROPOCENTRISM: TOWARD AN ECOCENTRIC ORGANIZATION PARADIGM?. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. VOLUMEN 20. PÁGINAS 1053-1089.
- **RAJALA, R., ROSSI, M., TUUNAINEN, V. 2003.** A FRAMEWORK FOR ANALYZING SOFTWARE BUSINESS MODELS. CONFERENCIA EUROPEA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN 2003. NAPOLES, ITALIA.
- **RICHARDSON, J. 2008.** THE BUSINESS MODEL: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK FOR STRATEGY EXECUTION. STRATEGIC CHANGE VOLUMEN 17. PÁGINAS 133-144
- **SCHALTEGGER, S., LÜDEKE-FREUND, F., HANSEN, E. 2011.** BUSINESS CASES FOR SUSTAINABILITY: THE ROLE OF BUSINESS MODEL INNOVATION FOR CORPORATE SUSTAINABILITY. ARTICULO. INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. PÁGINAS 95-119
- **SCHRÖDER, S. 2011.** A BUSINESS MODEL APPROACH TO WEB 2.0. MASTER THESIS. COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL. MSC PROGRAMME IN STRATEGY, ORGANIZATION AND LEADERSHIP
- **STUBBS, W., COCKLIN, C. 2008.** CONCEPTUALIZING A "SUSTAINABILITY BUSINESS MODEL". ORGANIZATION ENVIRONMENT JUNIO 2008, VOLUMEN 21 NO. 2 PÁGINAS 103-127
- **TEECE, D. 2010.** BUSINESS MODELS, BUSINESS STRATEGY AND INNOVATION. LONG RANGE PLANNING VOLUMEN 43, ISSUES 2-3. PÁGINAS 172-194

- **TIMMERS, P.** 1998. BUSINESS MODELS FOR ELECTRONIC MARKETS. JOURNAL ON ELECTRONIC MARKETS VOLUMEN 8, ISSUE 2. PÁGINAS 3-8
- **TIMMERS, P.** 2003. LESSONS FROM E-BUSINESS MODELS. ZFB – DIE ZUKUNFT DES ELECTRONIC BUSINESS. VOLUMEN 1, PÁGINAS 121-140
- **VISSER, W.** 2011. CSR 2.0: TRANSFORMING THE ROLE OF BUSINESS IN SOCIETY. SOCIAL SPACE. LIEN CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION. PÁGINAS 26-35
- **VISSER, W.** 2011. THE AGE OF RESPONSIBILITY: CSR 2.0 AND THE NEW DNA OF BUSINESS. EDITORIAL JOHN WILEY & SONS. ISBN 1119973384, 9781119973386
- **WHITE, C., STEWART, E.** 2008. ALIGNED FOR SUSTAINABLE DESIGN. AN A-B-C-D APPROACH TO MAKING BETTER PRODUCTS. BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY REPORT. WWW.BSR.ORG
- **ZOTT, C., AMIT, R.** 2001. VALUE CREATION IN E-BUSINESS. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. VOLUMEN 22, PÁGINAS 493-520
- **ZOTT, C., AMIT, R., MASSA L.** 2011. THE BUSINESS MODEL: THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH. JOURNAL OF MANAGEMENT. VOLUMEN. 37 NO. 4. PÁGINAS 1019-1042

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder</i>	5
<i>Ilustración 2: 9 Bloques del Modelo de Negocio</i>	6
<i>Ilustración 3: Epicentros de Innovación en el Modelo de Negocio</i>	9
<i>Ilustración 4: Comparación de mención del término</i>	12
<i>Ilustración 5: Definiciones del término Modelo de Negocio</i>	13
<i>Ilustración 6: Comparativa de los elementos del Modelo de Negocio</i>	17
<i>Ilustración 7: Elementos del Modelo de Negocio</i>	18
<i>Ilustración 8: Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder</i>	19
<i>Ilustración 9: Modelo Business Case for Sustainability</i>	23
<i>Ilustración 10: Dimensiones del Sustainable Business Model</i>	26
<i>Ilustración 11: Pilares del Sustainable Business Model</i>	26
<i>Ilustración 12: Modelo de Negocio Sostenible Propuesto</i>	29
<i>Ilustración 13: Esquema de Materialidad</i>	30
<i>Ilustración 14: Matriz Materialidad TRIBU</i>	32
<i>Ilustración 15: Matriz de Expectativas de los Stakeholders de Tribu</i>	33
<i>Ilustración 16: Propuesta de Valor (Matriz de Materialidad)</i>	34
<i>Ilustración 17: Relación con los Clientes (Matriz de Materialidad)</i>	35
<i>Ilustración 18: Socios Clave (Matriz de Materialidad)</i>	35
<i>Ilustración 19: Actividades Clave (Matriz de Materialidad)</i>	36
<i>Ilustración 20: Esquema de Relación Materialidad / Factores Clave del Negocio</i>	38
<i>Ilustración 21: Esquema relación de causalidad RSC-Factores Clave de Éxito</i>	39
<i>Ilustración 22: Mapa de Valor de Tribu</i>	41
<i>Ilustración 23: Lienzo del Modelo de Negocio Sostenible de Tribu</i>	42
<i>Ilustración 24: Modelo Final Propuesto</i>	44

