



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Transición a la sostenibilidad: modelos de gestión o modelos de negocios

Irma Cecilia Ortega-Moreno¹

*Emma Frida Galicia-Haro**

*Ana Lilia Coria-Páez**

Resumen

El paradigma capitalista donde las ganancias de los accionistas son el objetivo principal de las empresas se comienza a desmoronar debido a las graves consecuencias en el ámbito del mercado global. La explotación excesiva de los recursos finitos del planeta ha puesto de manifiesto la necesidad de un cambio que lleve a la sostenibilidad en la forma de producción. Para lograr este cambio sostenible un actor clave son las propias empresas ya que ellas son quienes pueden afectar el sistema en donde se encuentran a través de los modelos de negocio sostenibles. El objetivo del trabajo es presentar un panorama sobre los modelos de negocios que permitan lograr la sostenibilidad. Para lo cual se realizó una búsqueda documental sobre modelos de gestión sostenibles y modelos de negocio sostenibles. Se encontró que hay un interés creciente en los modelos de negocio sostenibles y que se les percibe como una respuesta apremiante para lograr el cambio sostenible que se requiere en el planeta.

Palabras clave: Modelo de negocios sostenible, sostenibilidad, creación de valor.

Abstract

The capitalist paradigm where shareholder profits are the main objective of companies is beginning to crumble due to the serious consequences in the global market. The overexploitation of the planet's finite resources has highlighted the need for a change that leads to sustainability in the way of production. To achieve this sustainable change, a key actor is the companies themselves, since they are the ones who can affect the system in which they are located through sustainable business models. The objective of the work is to present an overview of the business models that allow sustainability to be achieved. For which a documentary search was carried out on sustainable management models and sustainable business models. It found that there is a growing interest in sustainable business models and that they are perceived as a pressing response to achieve the sustainable change that is required on the planet.

Keywords: Sustainable business model, sustainability, value creation.

¹ *Instituto Politécnico Nacional, ESCA Tepepan

Introducción

Los modelos económicos históricos y las políticas estatales aisladas han conducido a fallas del mercado global, a la explotación de los bienes comunes y a la falta de rendición de cuentas por las externalidades sociales y ambientales (Kaissier, 2024). Adicionalmente, el cambio climático y la pandemia de COVID 19 han dejado al descubierto las consecuencias con enormes problemas mundiales como la crisis alimentaria, la desigualdad en el ingreso, la escasez de recursos, entre otros. Un dato que refuerza esta idea es que la ONU encontró en 2020 que en la región de América Latina 16 millones de personas no estaban seguras de poder comer al día siguiente lo cual fue un aumento de un 269% de las personas afectadas en 2019 que registraban 4.3 millones de personas afectadas por inseguridad alimentaria (ONU, 2020).

Anteriormente, la crisis del mercado financiero de 2008 ha demostrado que las organizaciones impulsadas por un propósito social sobreviven mejor a las catástrofes que aquellas que no lo son (McKinsey & Company 2020 citado en Talapatra, 2022) .

Las partes interesadas, especialmente los consumidores y los inversores, están presionando a las empresas para que adopten procesos empresariales sostenibles. Además, las organizaciones que han incorporado la sostenibilidad en sus negocios principales y sostenibles que se han creado únicamente para enriquecer vidas y el planeta han podido hacerlo gracias a sus líderes. Ejemplo de ello, es Sir Richard Branson, fundador de Virgin Group y Jochen Zeitz, expresidente de PUMA, quienes han demostrado un liderazgo corporativo para cambiar el actual modelo económico insostenible (Talapatra, 2022).

En el contexto mundial se está más consciente del problema ambiental y las repercusiones que tiene en las vidas de los seres humanos, se requiere un cambio en los modelos de negocio por parte de las empresas. Los modelos de negocios que actualmente tienen el ciclo de “tomar, hacer y usar”, el cual adicionalmente extrae recursos a un ritmo insostenible con el objetivo de tener una clara eliminación prematura del producto, o que desgasta inevitablemente los recursos. Asimismo, se encuentra el modelo de “consumo adictivo” que impulsa un nivel de consumo insostenible como base para un modelo rentable con una evidente afectación de los recursos. Es así, como diversos investigadores han comenzado a comprender la necesidad de romper con estos modelos institucionalizados e insostenibles (Ritala, Albareda, & Bocken, 2021).

Hay que considerar que el emprendimiento social, la filantropía de riesgo y el diseño humanitario son otros componentes importantes de esta escena mundial, lo cual se puede identificar como expresiones de cambio social intencional: “Los actores en este ámbito están “cambiando el mundo” más deliberadamente aplicando los procesos del pensamiento de diseño, el rápido despliegue y el cuidadoso seguimiento y reinención de cuestiones sociales que van desde la pobreza hasta la

vivienda» (English-Lueck 2017, p. 9 citado en Sippel y Dolinga, 2022). Es decir, los cambios de comportamiento de los consumidores y los valores sociales se traducen en demandas masivas, que aun no están satisfechas, pero que con avances tecnológicos podrían brindar soluciones novedosas e innovadoras y al mismo tiempo ofrecer la posibilidad de obtener ganancias (Sippel & Dolinga, 2022).

Además, las empresas sostenibles están alcanzando los límites de lo que pueden lograr en su forma actual. Estas empresas sociales o emprendimientos sociales poseen las características requeridas para un cambio de status quo y son un elemento clave para ello, pues buscan innovaciones que permitan un cambio social sistémico a través de la escala y la réplica para mejorar las condiciones de una sociedad (Ortega Moreno, Galicia Haro, & Coria Páez, 2023). Sin embargo, aunque esto puede desacelerar la velocidad a la que nos acercamos a una crisis, no se está cambiando el rumbo. Por lo cual, “en lugar de jugar con los límites del mercado con nuevos productos y servicios, las empresas ahora deben transformarlo. Ése es el foco de la siguiente fase de la sostenibilidad empresarial” (Hoffman, 2018).

De acuerdo con Diwakar Gupta, “hoy en día, un modelo de negocio sólido es necesariamente aquel que tiene en cuenta a las personas y al planeta, además de la prosperidad”. En ese sentido, estos dos pilares son necesarios para que las organizaciones sigan siendo rentables en el futuro. (Talapatra, Mitra, & Schmidpeter, 2022). El sector privado, sus modelos de negocio y métodos de producción y consumo desempeñan un papel importante en el estado insostenible actual, pero es esa condición la que los convierte en actores clave en la transición hacia prácticas empresariales sostenibles (Porter y Kramer, 2011; Kaissier, 2024).

Con base en lo presentado, el objetivo de este trabajo es conocer si para lograr la sostenibilidad se requieren modelos de gestión o modelos de negocios. Para ello, primero se aborda que es la sostenibilidad, después que se entiende por modelos de gestión y modelos de negocios, enseguida se presentan los modelos de negocios para transitar a la sostenibilidad y finalmente las conclusiones.

Metodología

Ante el desgaste de un sistema capitalista de mercado donde las ganancias financieras ya no son el único objetivo de la sociedad y de las empresas, pues los recursos con los que cuentan son limitados para generarlas, el objetivo de este trabajo es presentar un panorama para conocer cómo las empresas pueden transitar a la sostenibilidad a través de los modelos de negocio. De esta forma, la metodología fue una búsqueda documental, en primer lugar, sobre los modelos de gestión obteniendo artículos académicos que estaban más enfocados a la calidad que hacia transitar a la sostenibilidad. A la par, asimismo se buscó sobre modelos de negocios sostenibles en donde se

encontraron diversos artículos y libros que desarrollaban como lograr la sostenibilidad. En consecuencia, el documento presenta primeramente el tema de sostenibilidad, en segundo lugar, el modelo de gestión versus el modelo de negocios y finalmente las conclusiones.

Sostenibilidad

Sorprende descubrir que las actuales acciones de gestión estratégica se continúan rigiendo por las obsoletas teorías de gestión de los años noventa. Estas teorías se caracterizan por un modelo a menudo unidimensional hacia objetivos financieros o de rentabilidad (valor para los accionistas) y no hacia el crecimiento sostenible o la prosperidad. Por lo cual, este nuevo paradigma de gestión describe un sentido económico que toma en consideración por igual los impactos sociales, ecológicos y económicos en las decisiones de gestión (Wunder 2017 citado en Schmidpeter y Bungard, 2022).

En consecuencia, el pensamiento unilateral sobre el valor de los accionistas no sólo resulta en daños colaterales internos, sino que los stakeholders externos también se ven afectados.. Los recursos cada vez más escasos, los cambios demográficos y climatológicos son imprevistos y, finalmente, las grandes pérdidas de la crisis financiera ya no pueden pasarse por alto, porque en una economía cada vez más globalizada no se pueden obtener beneficios a largo plazo a costa de las personas o del medio ambiente, a menos que todo este sistema se rompa (Schmidpeter & Bungard, 2022).

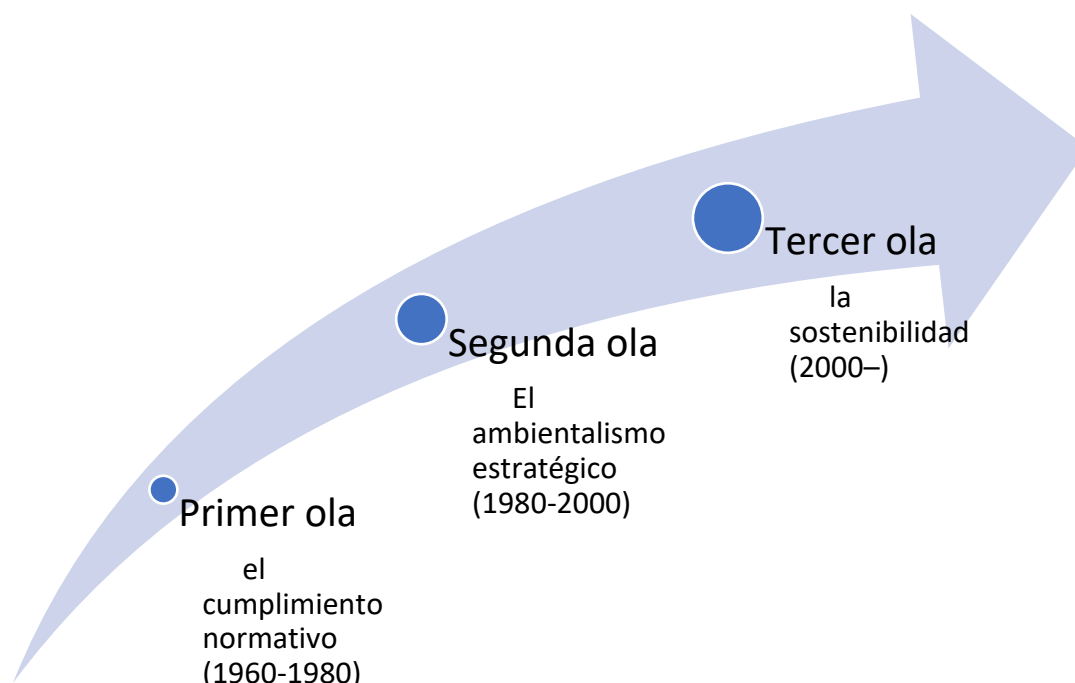
Muchas veces se considera a la sostenibilidad como un enfoque puramente defensivo y limitante que obstaculizaba el desempeño económico. Empero, si se piensa en la sostenibilidad desde una perspectiva consistentemente empresarial, ésta va mucho más allá de un mero enfoque de mitigación o alivio. Hoy en día es importante para los empresarios ayudar, gestionar o mejorar el impacto positivo de sus actividades. Según esta visión, las empresas no deberían centrarse en minimizar el daño, sino más bien en agregar valor a la sociedad. Además, este nuevo paradigma de responsabilidad social corporativa (RSE) de “creación de valor positivo” es también la base para los procesos de innovación requeridos en los negocios (Schmidpeter & Bungard, 2022) .

Geissdoerfer et al. (2018) indica que los avances hacia el logro de la sostenibilidad son cada vez más graduales, y a las empresas les resulta difícil cumplir los objetivos de sostenibilidad establecidos. La transición que debe tener lugar en el sector privado se produce a nivel de modelo de negocio en el que los incentivos y los mecanismos de ingresos estén alineados con resultados sostenibles (Geissdoerfer et al., 2018). Reflejar los costos reales en incentivos, precios e ingresos es crucial para lograr transiciones exitosas hacia la sostenibilidad y requiere una revisión por parte de todos los sectores (Kaissier, 2024).

Hoffman y Bansal (2012) produjeron una visión esquemática de las diferentes olas de ambientalismo corporativo del período 1960-2010 (Figura 1). Ellos sostienen que la tercera ola de sostenibilidad se produjo cuando las empresas reconocieron la importancia de las preocupaciones ambientales y sociales en la economía global. La cual coincidió con vincular la sostenibilidad con la reputación de la marca y crear potencialmente valor de activo intangible dentro de las empresas (Bergquist, 2017 citado en Kaissier, 2024). La fase actual del ambientalismo corporativo son los informes ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), que han cobrado impulso desde mediados de la década de 2000 (Kaissier, 2024).

Figura 1

Olas de ambientalismo corporativo



Nota: Elaboración propia con base en Kaissier (2024).

Para Hoffman (2018) hay dos fases de sostenibilidad empresarial: la primera es la integración empresarial y la segunda se trata de la transformación del mercado.

1. La integración empresarial se funda en un modelo de negocio que responde a los cambios del mercado para aumentar el posicionamiento competitivo integrando la sostenibilidad en las consideraciones empresariales preexistentes.
2. La transformación del mercado se basa en un modelo de negocios que transforma el mercado. No espera un cambio en el mercado para crear incentivos para las prácticas sostenibles, es decir, las empresas están creando esos cambios para permitir nuevas formas de sostenibilidad empresarial.

Tabla 1*Diferencias entre la integración empresarial versus la transformación del mercado*

Integración empresarial	Transformación del mercado
● Orientada a las medidas actuales de éxito ● Se centra en reducir la insostenibilidad ● Atiende a los síntomas ● Se centra en la salud y vitalidad de la organización. ● Ayudará a los futuros líderes a conseguir un trabajo en el mercado actual ● La sostenibilidad se percibe como una amenaza empresarial	● Ayudará a las empresas a crear las medidas del mañana ● Se centra en crear sostenibilidad ● Atiende a las causas ● Amplia su enfoque para mirar hacia afuera, hacia la salud y vitalidad del mercado y la sociedad en que opera ● Ayudará a los futuros líderes a desarrollar un objetivo de carrera de por vida. ● La sostenibilidad se vincula con la creación de valor de activo intangible dentro de las empresas

Nota: Elaboración propia con base en Hoffman (2018).

Cambiar la forma en que hacemos negocios es esencial para abordar los desafíos de la degradación ambiental, debido a que el mercado es la institución más poderosa del mundo y las empresas son las entidades más poderosas en él. Las empresas trascienden las fronteras nacionales y poseen recursos que exceden los de muchos estados-nación. Esto no quiere decir que sólo las empresas puedan generar soluciones, pero con sus incomparables poderes de ideación, producción y distribución, las empresas están mejor posicionadas para lograr el cambio que necesitamos en la escala que se necesita. (Hoffman, 2018)

La necesidad apremiante de hoy es la sostenibilidad—particularmente para abordar el cambio climático—y los legisladores no son los únicos que pueden cambiar de rumbo. Muchas empresas reconocen este desafío y están impulsando nuevos modelos de mercado. En palabras del director ejecutivo de Unilever, Paul Polman, “Estamos entrando en un período histórico muy interesante en el que el mundo empresarial responsable va por delante de los políticos” y asume un papel más amplio para “servir a la sociedad” (Hoffman, 2018).

La verdadera sostenibilidad es una propiedad de un sistema (Ehrenfeld & Hoffman, 2013), es decir, que se requiere cambiar todo el sistema, no sólo las empresas para lograrla. A continuación se presentan las estrategias necesarias para lograr la integración empresarial (Tabla 2).

Tabla 2*Estrategias corporativas de la fase integración empresarial*

	Estrategias	Riesgos	Acciones
Nuevas concepciones de operaciones.	Optimizar la logística de la cadena de suministro para reducir los riesgos de numerosos factores: interrupciones por cambio climático, disponibilidad de recursos actuales y futuros (volatilidad en los precios); aceleración de las emisiones y preocupación por la salud pública y el medioambiente; resiliencia futura de las empresas locales y la sociedad civil.	Afectan directamente los activos y las operaciones, la disponibilidad y los costos de los insumos, la regulación del abastecimiento y la distribución, la disponibilidad y productividad de la fuerza laboral y la reputación de las partes interesadas.	Las empresas se están alejando de modelos operativos lineales en los que los elementos se crean, utilizan y eliminan una vez que llegan al final de su vida útil, y se están acercando a modelos circulares, en los que los elementos se crean, utilizan y luego se restauran o reprocesados para recuperar energía o materiales que puedan ser reutilizados.
Nuevas concepciones de las asociaciones	Las empresas también buscan asociaciones novedosas fuera de los modos estándar para cambiar el mercado, incluidas organizaciones sin fines de lucro, el gobierno, competidores y empresas aparentemente no relacionadas.	Quedar obsoletos en los productos sin conocer los cambios que requieren los clientes que otros actores ya han reconocido y desarrollado.	Asociarse con otras empresas que tienen el mismo objetivo por ejemplo: estilo de vida más electrificados para los clientes.
Nuevas concepciones del	Las empresas con visión de futuro están buscando formas de participar de manera constructiva en la formulación de	Conservar el status quo de un mercado que permite externalidades negativas en la producción de bienes y servicios como	Las empresas también están trabajando con los gobiernos para eliminar gradualmente los

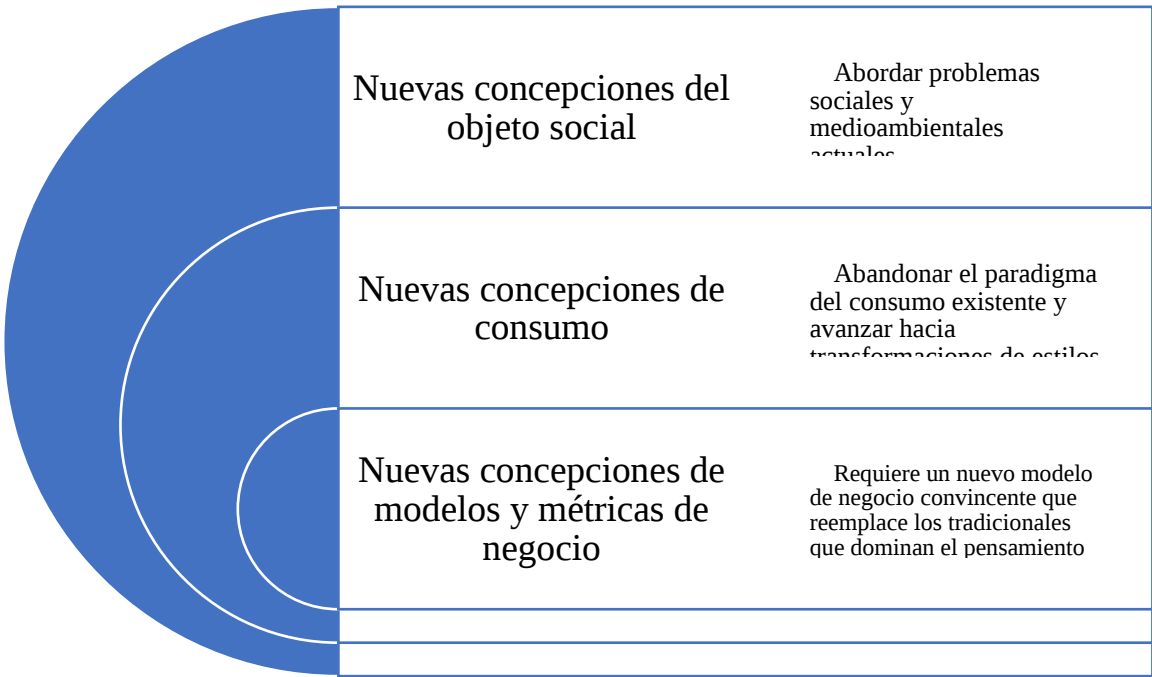
compromiso gubernamental	políticas.	malas condiciones laborales.	productos químicos HFC que atrapan el calor y establecer nuevos estándares de eficiencia en los camiones.
Nuevas concepciones de transparencia	La transparencia va más allá a medida que las empresas enfrentan demandas cada vez mayores de datos, tanto para la gestión interna como para la validación externa, bajo la atenta mirada de activistas, inversores, proveedores, compradores, empleados y clientes. La recopilación y difusión de dicha información puede generar una nueva conciencia sobre los riesgos y oportunidades de la cadena de suministro.	La expansión de la influencia corporativa en la sociedad, particularmente en lo que se refiere al gobierno, inquietará a algunos justificadamente. Pero unos mecanismos de denuncia sólidos pueden ayudar a disipar esos temores y también ayudar a proteger a las empresas de los efectos de la mala conducta, incluida la responsabilidad legal y las sanciones.	Lass empresas ya están divulgando numerosos indicadores de sostenibilidad a través de estándares establecidos, como el mundialmente reconocido Global Reporting Initiative o Carbon Disclosure Project

Nota: Elaboración propia con base en Hoffman (2018).

Adicionalmente Hoffman (2018) indica que para transformar el mercado se requieren además de estrategias sistémicas nuevas concepciones de propósito corporativo, nociones de consumo y modelos y métricas de éxito empresarial.

Figura 2

Nuevas concepciones para transformar el mercado



Las transiciones hacia la sostenibilidad, entendidas como '... cambios fundamentales en los sistemas sociotécnicos... para abordar grandes desafíos de una manera que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Markard, Geels, & Raven, 2020)', son una preocupación cada vez más importante para los responsables políticos, las empresas y la sociedad en general (Aagaard, Lüdeke-Freund, & Wells, 2021).

Las intervenciones de políticas gubernamentales, junto con la adopción de estrategias de sostenibilidad por parte de las corporaciones y los recurrentes llamados de atención para un consumo más sostenible, condujeron a algunas mejoras en términos de ganancias de ecoeficiencia y progreso socioeconómico, al menos en algunas partes del mundo. Sin embargo, estas mejoras se ven constantemente eclipsadas por el crecimiento demográfico sumado a una mayor prosperidad material, nuevamente, en algunas partes del mundo (Aagaard et al., 2021).

Las transiciones hacia la sostenibilidad se identifican por cambios fundamentales en los sistemas de producción y consumo creados por el hombre, una orientación hacia grandes desafíos de sostenibilidad y, generalmente en retrospectiva, —innovaciones radicales y el surgimiento de luchas dentro de los paradigmas y características del sistema existentes (Markard et al., 2020).

Aagaard et al., (2021) suponen que los modelos de negocio para las transiciones hacia la sostenibilidad tienen el potencial de contribuir a esta transformación de la economía y la sociedad. Dado que, i) permiten el cambio dentro de las operaciones, prácticas y estrategias comerciales (modelos de negocios transformados), y ii) mediante nuevas formas para que las empresas interactúen con los mercados, las cadenas de suministro, la formulación de políticas, la regulación, los consumidores y muchos más (modelos de negocios transformacionales). Lo último es el tema central de los estudios de transiciones hacia la sostenibilidad, definidos como "procesos de transformación fundamentales, multidimensionales y de largo plazo a través de los cuales los sistemas sociotécnicos establecidos cambian hacia modos de producción y consumo más sostenibles" (Markard et al., 2012).

Con base en lo revisado no se observa que se requiera un nuevo modelo de gestión sino más bien un modelo de negocios para lograr la sostenibilidad.

Modelos de gestión versus modelos de negocios

Modelo de gestión sostenible

En la búsqueda sobre modelos de gestión sostenibles, la única definición que fue más concreta fue: “es el boceto estratégico que guía las operaciones y decisiones de una organización” (RECLA, 2023). Adicionalmente se indica que es como un plano el cual “define cómo una entidad tomará decisiones, asignará recursos y alcanzará sus metas”. Finaliza afirmando que es “una representación de cómo una organización debe operar para mantenerse a flote y prosperar en un mar de cambio constante” (RECLA, 2023).

En este sentido el modelo de gestión se observa limitado en comparación con lo encontrado para modelo de negocios

Modelo de negocios sostenible

Según Freeman (2015 citado en Talapatra, 2022) el éxito a largo plazo de una empresa depende de la capacidad de crear valor para los grupos de interés ampliados, lo cual contrasta con la teoría de la "primacía de los accionistas", que considera como indeseables las actividades sociales y ambientales responsables. En cambio la "teoría de los stakeholders" (partes interesadas) da el

máximo valor a todas las partes interesadas para garantizar un éxito empresarial sostenido (Talapatra, 2022).

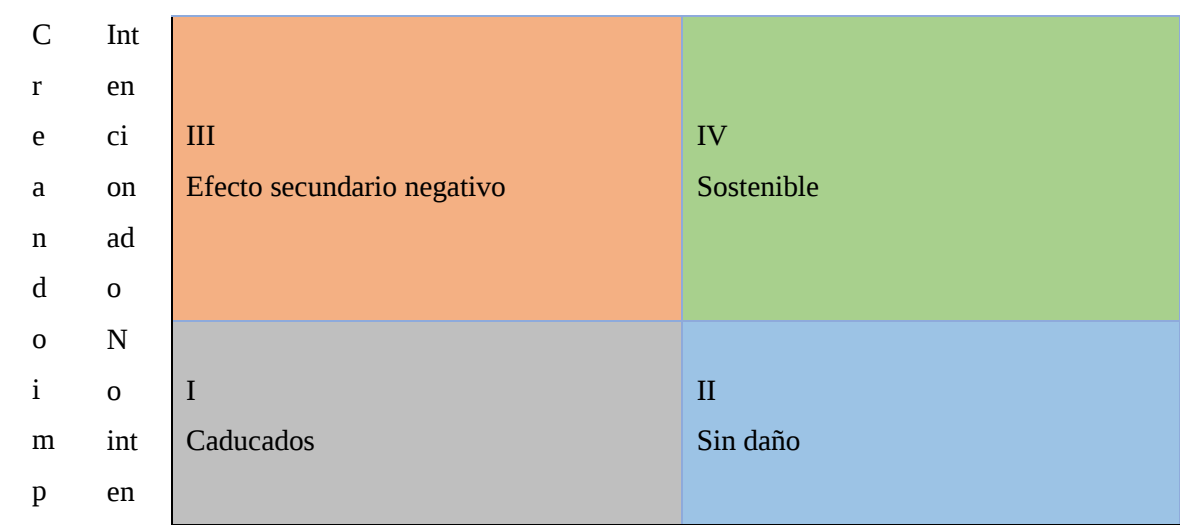
Por lo cual, la transición hacia un 'capitalismo sostenible' será un viaje de los más desafiantes que nuestra especie haya presenciado jamás, donde una forma de operar más inclusiva y simbiótica reemplazó a la existente, exclusiva y subversiva (Elkington 2004 citado en Talapatra, 2022). Las organizaciones comenzaron a contabilizar el impacto social y ambiental junto con las ganancias. Pero esto no fue suficiente ni fue el enfoque correcto para lograr un capitalismo sostenible (Talapatra, 2022). Por lo cual si se quiere salvar el planeta y su gente, el mundo empresarial necesitará incorporar la sostenibilidad en su ADN, en su modelo de negocio (Talapatra, 2022).

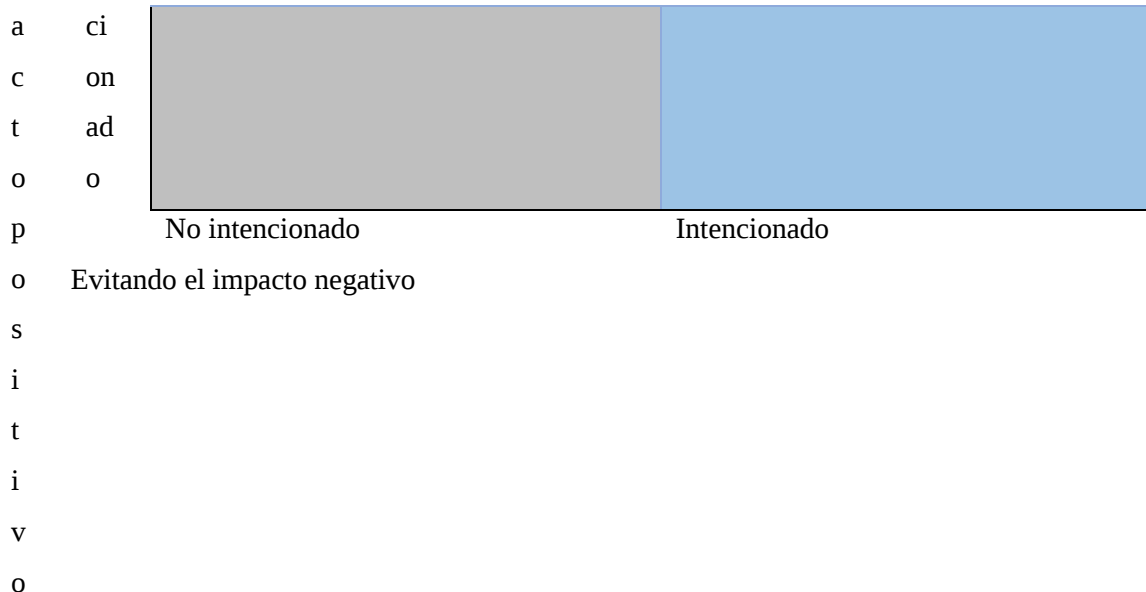
Los modelos de negocio sostenibles se caracterizan por la integración de factores sociales, ecológicos y económicos en un único modelo. Dichos modelos demuestran soluciones empresariales para los desafíos sociales del siglo XXI que eventualmente traerán rentabilidad (Schmidpeter & Bungard, 2022)

La RSE tiene dos caras, uno se centran en los impactos positivos (crear un impacto positivo) y la otra como en los negativos (evitar el impacto negativo) de las actividades comerciales. Y para ello se pueden clasificar diferentes tipos de modelos de negocio: en primer lugar, modelos de negocio que tienen un impacto social positivo tanto para las empresas como para la sociedad; en segundo lugar, los modelos de negocio tienen un impacto positivo en las empresas pero un impacto negativo en la sociedad; en tercer lugar, modelos que tienen un impacto negativo para las empresas pero un impacto positivo para la sociedad; y, por último, modelos de negocio que tienen impactos negativos tanto para las empresas como para la sociedad (Schmidpeter & Bungard, 2022).

Figura 3

Tipología de los modelos de negocio de la RSE





Nota: Tomado de Schmidpeter & Bungard (2022).

- I. Los modelos caducados incluye empresas cuyos modelos de negocio no están diseñados para resolver problemas sociales, ni persiguen el objetivo de minimizar impactos negativos. Las empresas de esta categoría están desapareciendo cada vez más de los mercados porque la sociedad revoca su licencia para operar. Se pueden encontrar numerosos ejemplos de empresas de esta categoría en los sectores de la energía y la automoción.
- II. Los modelos de negocio sin daños se denominan así porque las empresas tienen como objetivo minimizar su impacto negativo en la sociedad. Estas empresas se han dado cuenta de la importancia del paradigma tradicional de RSE y comprenden la correlación entre sostenibilidad y éxito corporativo.
- III. Los modelos de negocio con efectos secundarios negativos, las empresas muestran a través de informes de RSC o de sostenibilidad emitidos que el valor añadido deseado se ha logrado junto con impactos secundarios negativos.
- IV. Los modelos de negocio sostenibles incluye empresas que apuestan por el nuevo paradigma de RSE, lo implementan dentro de las organizaciones sin causar daño y además tienen un impacto positivo en la sociedad.

Los modelos de la categoría IV no buscan romper el principio competitivo, como a menudo les gusta retratarlo a los reformadores sociales. Por el contrario, amplía las oportunidades de mercado a través de las posibilidades siempre nuevas de la digitalización y la estrategia beneficiosa para todos. Esto sólo puede tener éxito si se integran las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, ecológica y social). Además, los enfoques e instrumentos de gestión existentes deben adaptarse en consecuencia. Una sociedad abierta y una economía social de mercado no deberían ser sustituidas

por actividades no económicas. En la era de la digitalización, las posibilidades del emprendimiento se pueden utilizar de manera eficiente y efectiva para resolver desafíos sociales apremiantes (Schmidpeter & Bungard, 2022).

En ese sentido, cada vez más miembros de las empresas (responsables y empleados) se dan cuenta de que la responsabilidad corporativa no significa sólo un enfoque defensivo orientado al cumplimiento, sino que también es cada vez más un enfoque de gestión proactivo centrado en las necesidades humanas. La RSE no se trata simplemente de “no hacer daño” sino de crear “valor agregado para el medio ambiente”. También significa “diseñar el modelo de negocio y el entorno de trabajo de tal manera que beneficie a todos identificando las cuestiones relevantes para el modelo de negocio”, como si la empresa pudiera resolver los problemas sociales con la mayor eficacia posible que otros actores y pudiera beneficiarse igualmente de ellos (Schmidpeter & Bungard, 2022).

Una práctica corporativa cada vez más popular en el paradigma de gestión surge en la creación de modelos de negocio sostenibles. Porque en términos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), los modelos de negocio sostenibles desempeñan un papel importante en el éxito empresarial. Describen cómo las empresas pueden alinear su impacto social, ecológico y económico con las demandas del mercado y sus complejos desafíos globales. Por tanto, estos modelos de negocio sirven como base para una gestión empresarial sostenible (Schmidpeter & Bungard, 2022).

Considerar que los modelos de negocios son sistemas complejos de (sub)sistemas, que pueden interrelacionarse de varias maneras con otros modelos de negocios, organizaciones, partes interesadas y otros elementos del sistema, permite darse cuenta de que identificar, estudiar, y comprender cómo se interrelacionan la innovación de los modelos de negocio, la sostenibilidad y las transiciones sociotécnicas es cualquier cosa menos trivial (Aagaard, Lüdeke-Freund, & Wells, 2021).

Schaltegger et al., (2016, pág. 6) dan la siguiente definición de modelos de negocio para la sostenibilidad:

Un modelo de negocio para la sostenibilidad ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar (i) la propuesta de valor sostenible de una empresa a sus clientes y a todas las demás partes interesadas, (ii) cómo crea y entrega este valor, (iii) y cómo captura la economía. valor mientras mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de sus límites organizacionales.

Cabe señalar que es imposible evaluar el potencial transformador de un modelo de negocio sin considerar su entorno sistémico más amplio (Beers et al., 2021).

Una transición se refiere al cambio de un sistema social de un estado de equilibrio dinámico a otro (Rotmans et al., 2001 citado en Beers et al., 2021). Se habla de una transición de sostenibilidad

cuando un estado de sistema insostenible se transforma en un estado de sistema más sostenible (Beers et al., 2021).

Desde la perspectiva del modelo de negocio, es importante señalar que la sostenibilidad y la transición son dos conceptos distintos. Es perfectamente posible hacer que los modelos de negocio actuales sean más sostenibles sin avanzar hacia un estado del sistema radicalmente cambiado, del mismo modo que es posible tener una transición que podría conducir a un estado del sistema futuro menos sostenible. Por lo tanto, para establecer conexiones entre los nuevos modelos de negocio y las transiciones hacia la sostenibilidad, se debe evaluar en qué medida un nuevo modelo de negocio puede contribuir a la transición hacia la sostenibilidad. Lo cual no requiere que el modelo de negocio sea radicalmente diferente, ni que el modelo de negocio en sí sea radicalmente sostenible. Más bien, significa que el modelo de negocio puede desempeñar un papel en el fomento y aceleración de procesos sistémicos más amplios de cambio transformador hacia la sostenibilidad. Es decir, el potencial de sostenibilidad de los nuevos modelos de negocio debe evaluarse a nivel del sistema y no al nivel del negocio en sí (ver Figura 4).

Figura 4 Tipos de modelo de negocios y direcciones del cambio sistémico



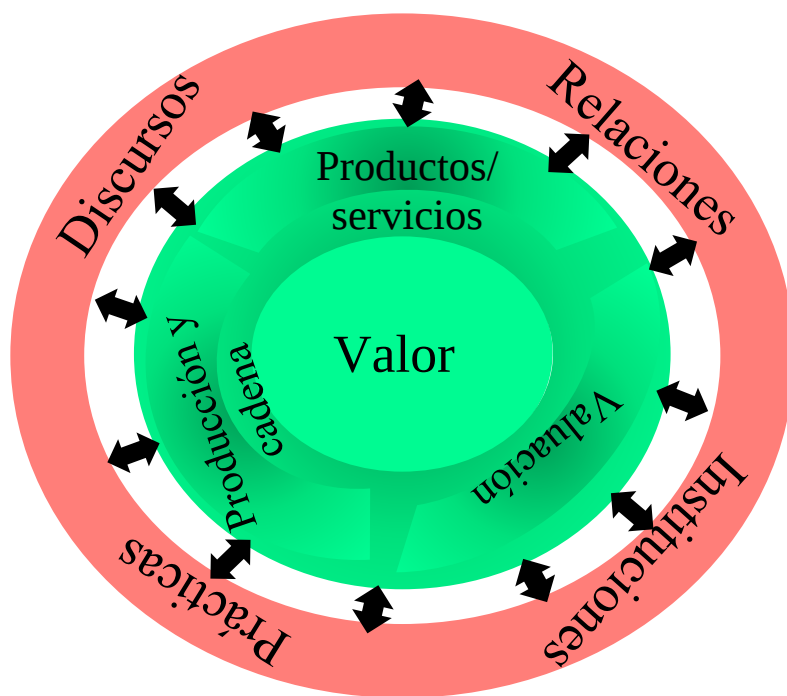
Nota: Tomado de Schaltegger et al.(2016).

Con base en la clasificación presentada se obtiene que una perspectiva de transición hacia la sostenibilidad requiere una conexión conceptual clara entre el cambio social y el modelo de negocio. Los enfoques actuales de los modelos de negocio sostenibles incluyen cada vez más la consideración del entorno sistémico más amplio de las empresas (Bocken et al., 2015; Schaltegger et al., 2016), pero rara vez hacen referencia a los sistemas sociales tal como se presentan en los estudios de transición. Desde una perspectiva de transición, el propio sistema social se presenta como el contexto en continuo movimiento de las empresas: leyes y regulaciones cambiantes; cambiar la opinión pública; así como nuevas prácticas y movimientos emergentes, como lo local para lo local y los amantes de la comida. Así, un contexto en constante cambio ofrece continuamente nuevas oportunidades y obstáculos.

Un modelo de negocio transformador combina una orientación hacia la sostenibilidad con el potencial de contribuir a la transición (cuadrante superior derecho en la figura 4). Por lo que respecta a la sostenibilidad, diversos autores que se han concentrado en los modelos de negocio para la sostenibilidad entre los cuales están Schaltegger et al. (2016); Laasch, (2018); Bocken et al. (2015). El núcleo del modelo de negocio se refleja en cuatro aspectos que pueden utilizarse para caracterizar los modelos de negocio (círculo interior verde en la figura 5).

Figura 5

Marco del modelo de negocios transformador



Nota: Tomado de Beers, et al. (2021)

Para el núcleo, es decir, para el valor se adopta una orientación amplia que va más allá de los términos monetarios, se incluye a las personas, el planeta y la prosperidad, además, considera cómo el valor podría cambiar en el futuro y que considera tanto valores positivos y negativos. De este modo, se abarca la propuesta de valor al cliente y otros stakeholders asociados al modelo de negocio, así como los impactos sistémicos en general (Laasch, 2018). Después se suman los productos y servicios del negocio, los procesos de producción y valoración:

- Productos/servicios: ¿en qué productos/servicios es evidente este valor (incluido el proceso de producción)?
- Producción y cadena: ¿cómo puedo crear el producto/servicio y entregarlo al cliente/consumidor (incluidas las partes/socios clave)?
- Valoración: ¿qué recibo por el valor añadido que proporciono y cómo?

Con respecto al cambio transformador, la naturaleza coevolutiva de las transiciones sugiere que los modelos de negocio transformadores deberían considerar explícitamente contextos y dinámicas sistémicos más amplios: el cambio institucional podría afectar las propuestas de valor, los cambios discursivos sobre lo que es y lo que no es sostenible podrían afectar la seguridad del suministro, y los recién llegados a la industria el sistema podría abrir nuevas oportunidades de mercado. Las transiciones son inciertas e impredecibles, lo que requiere una orientación reflexiva en el modelo de negocio. En otras palabras, una conciencia y atención a cómo los acontecimientos externos podrían exigir un cambio en el curso de acción o podrían abrir inesperadamente nuevas oportunidades y, idealmente, un ojo agudo y estratégico para influir en el desarrollo sistémico más amplio de uno con el fin de allanar el camino para un mayor desarrollo empresarial.

Para un modelo de negocio transformador en el sistema alimentario, esto podría significar prestar atención a las crecientes críticas a la ganadería intensiva (discursos), al Acuerdo de París sobre el cambio climático (instituciones), a un nuevo hogar (por ejemplo, los cultivadores de invernaderos hablan con Greenpeace sobre cuestiones climáticas). Por lo que se agrega una orientación reflexiva a al marco basándose en Beers y Van Mierlo (2017); (anillo exterior en la Fig. 5):

- Discursos: cambios en las formas de pensar en la sociedad, por ejemplo, en materia de bienestar animal, cambio climático, salud o movilidad, que pueden representar oportunidades y amenazas para un modelo de negocio.
- Relaciones: relaciones cambiantes (potenciales) con actores sociales que pueden ofrecer oportunidades y amenazas en forma de nuevos clientes, nuevas partes interesadas y nuevos coproductores.
- Prácticas: prácticas emergentes y en desaparición que podrían crear posibilidades y limitaciones para nuevos modelos de negocios, como en lo que respecta a la logística

(entrega a domicilio), el movimiento “maker” (ciudadanos creando cada vez más a sí mismos), las tecnologías de la información y la comunicación (producción y suministro). las cadenas son cada vez más transparentes) y el suministro de energía (cada vez más ciudadanos y agricultores producen y venden su propia energía).

- Instituciones: cambios en las leyes y regulaciones que conducen a cambios en el acceso al mercado. Por ejemplo, los supermercados holandeses que ya no venden huevos en jaulas en batería.

En resumen, un marco de modelo de negocio transformador basado en enfoques de modelos de negocio sostenibles e incluyendo una orientación reflexiva para modelar explícitamente el entorno cambiante del negocio. El núcleo del modelo de negocio (se extrae del trabajo sobre modelos de negocio sostenibles) y puede verse como la parte que está dentro de la esfera de control directo de la empresa. La orientación reflexiva externo se refiere al contexto sistémico de la empresa, más allá de su esfera de control.

Cada marco conceptual tiene un propósito específico, que puede reconocerse en lo que conceptualmente oculta y revela. El marco del modelo de negocio transformador que se expone oculta algunos detalles del núcleo de una empresa, para revelar mejor las relaciones reflexivas entre una empresa y su contexto sistémico más amplio. Al hacerlo, se ofrece una base conceptual clara para que el marco sea útil para las transiciones hacia la sostenibilidad, por ejemplo, para sustentar el análisis de cómo los modelos de negocios transformadores se relacionan con las transiciones hacia la sostenibilidad y para apoyar el desarrollo de modelos de negocios orientados a la transición.

Conclusiones

Con base en el desarrollo del trabajo se tienen las siguientes conclusiones:

- Los esfuerzos de las empresas y emprendedores sociales no son suficientes para lograr una transición global hacia la sostenibilidad global que requiere el planeta.
- El cambio de una visión de las empresas del interés de los accionistas al interés de los stakeholders es necesario para seguir produciendo dentro del mercado.
- Las visiones de producción lineales deben cambiar a visiones de producción circulares donde se conserven los recursos y se preserven los recursos futuros a utilizar.
- La sostenibilidad es requerida para continuar con los recursos necesarios para la vida en el planeta.
- Un modelo de gestión es una herramienta dentro de un modelo de negocios que permite continuar con las actividades dentro de la organización, pero un modelo de negocios

permite la transformación de la empresa y su entorno agregando un valor que beneficie a todo el sistema.

- Un modelo de negocio para la sostenibilidad ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar (i) la propuesta de valor sostenible de una empresa a sus clientes y a todas las demás partes interesadas, (ii) cómo crea y entrega este valor, (iii) y cómo captura la economía. valor mientras mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de sus límites organizacionales.
- Los modelos de negocios sostenibles buscan no sólo reducir el impacto negativo sino generar un impacto positivo en el sistema que se encuentran. Asimismo requieren un marco transformador para que los modelos logren la transición a la sostenibilidad.

Referencias

- Aagaard, A., Lüdeke-Freund, F. y Wells, P. (2021). Introduction to Business Models for Sustainability Transitions. En Aagaard, A. Lüdeke-Freund, F. y Wells, P. (editores). *Business Models for Sustainability Transitions*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77580-3_1
- Beers, P. J. y Van Mierlo, B. (2017). Reflexivity and learning in system innovation processes. *Sociologia Ruralis*, 57(3), 415–436. <https://doi.org/10.1111/soru.12179>
- Beers, P., Baeten, M., Bouwmans, E., van Helvoirt, B., Wesselink, J. y Zanders, R. (2021). Transformative Business and Sustainability Transitions: A Framework and an Empirical Illustration. En Aagaard, A. Lüdeke-Freund, F. y Wells, P. (editores). *Business Models for Sustainability Transitions*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77580-3_2
- Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81.
- Ehrenfeld, J., & Hoffman, A. (2013). *Flourishing: A Frank Conversion about Sustainability*. Stanford University Press.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- Hoffman, A. J. (2018). *The Next Phase of Business Sustainability*. Obtenido de <https://doi.org/10.48558/1C0C-0N15>

- Kaissier, L. (2024). Interconnected or Disconnected? A Review of Sustainability, Resilience, and Sustainable Business Model Constructs in the Academic Business Literature. *Journal of the Knowledge Economy*, <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01712-z>.
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51, 158–183.
- Markard, J., Geels, F. W., & Raven, R. (2020). Challenges in the acceleration of sustainability transitions. *Environmental Research Letters*, 15(8), 10.1088/1748-9326/ab9468.
- ONU. (2020). *La pandemia del coronavirus puede duplicar el número de personas que padecen hambre extrema*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/04/1473162>
- Ortega Moreno, I. C., Galicia Haro, E. F., & Coria Páez, A. L. (2023). True Cost Accounting and Social Entrepreneurship as Key Factors for a New Food System. *Mercados y Negocios*, 21-42 <https://doi.org/10.32870/myn.vi49.7692>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- RECLA. (22 de junio de 2023). *Modelos de gestión: innovando la forma en que las organizaciones operan*. Obtenido de Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa: https://recla.org/blog/modelos-de-gestion/#%C2%BFQue_es_un_modelo_de_gestion_y_por_que_es_crucial
- Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. (2021). Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi-org.bibliotecaipn.idm.oclc.org/10.1016/j.jclepro.2021.125796>.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
- Schmidpeter, R., & Bungard, P. (2022). Future of Work and Sustainable Business Models: How Sustainable Entrepreneurship Can Create Added Value. En Talapatra, J., Mitra, N., y Schmidpeter, R.(editores). *Emerging Economic Models for Sustainable Businesses. Responsible Leadership and Sustainable Management*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7614-7_10
- Sippel, S., & Dolinga, M. (2022). Constructing agri-food for finance: startups, venture capital and food future imaginaries. *Agriculture and Human Values*, <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10383-6>.
- Talapatra, J. (2022). Emerging Economic Models of Sustainability—An Introduction. En Talapatra, J., Mitra, N., y Schmidpeter, R.(editores). *Emerging Economic Models for Sustainable Businesses. Responsible Leadership and Sustainable Management*. Springer, Singapore.
- Talapatra, J., Mitra, N., & Schmidpeter, R. (2022). *Emerging Economic Models for Sustainable Businesses. A Practical Approach*. Springer.