

## MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLE PARA EMPRENDEDORES

IV Congreso de Educación Financiera Edufinet “Educación financiera para una época de cambio de paradigmas”  
Málaga, 17-19 noviembre 2021

*Working Paper 11/2022*

*Joan Ramón Sanchis Palacio*

*Vanessa Campos Climent*

*Universidad de Valencia*

---

### Resumen

En este artículo se expone un estudio sobre los modelos de negocio sostenibles e innovadores desde una perspectiva global e integral. Para ello, se propone el uso de la Matriz del Bien Común como matriz estratégica que ofrece el modelo de la Economía del Bien Común. Seguidamente, se procede a la validación de las hipótesis de partida que dan lugar a la triple propuesta de valor, a través del uso del Lean Startup. En tercer lugar, se propone el despliegue del modelo de negocio mediante el uso del Canvas de triple capa. Y en cuarto y último lugar, para la medición de los resultados del modelo de negocio desde la triple dimensión (económica, social y ambiental), se propone el uso de las herramientas del Balanced Scorecard sostenible.

**Palabras clave:** Emprendimiento sostenible, Modelos de negocio sostenible, Emprendedores, Eco-emprendimiento, Emprendimiento social.

**Códigos JEL:** G53; L26; M14.

---

### 1. Introducción

El éxito de un proyecto empresarial depende en gran medida de su modelo de negocio. En la actualidad, los modelos de negocio exitosos están basados en la innovación y la sostenibilidad. Es por eso que el emprendimiento sostenible se está convirtiendo en objeto de estudio de gran interés, tanto desde el punto de vista académico como desde la práctica empresarial. En este sentido, ya existe literatura abundante en materia de emprendimiento sostenible

desde diferentes perspectivas y enfoques (Moya-Clemente et al., 2021). Del mismo modo, podemos encontrar literatura abundante en materia de modelos de negocio enfocados a la creación de valor económico y financiero (Zott et al., 2011; Wirtz et al., 2015), así como también literatura sobre sostenibilidad corporativa (Engert et al., 2016; Meseguer-Sanchez et al., 2021).

También conviene diferenciar, dentro del emprendimiento sostenible, entre el emprendimiento ecológico o eco-emprendimiento y el emprendimiento social. Los primeros trabajos sobre emprendimiento sostenible se han centrado en el emprendimiento ecológico y durante muchos años ha sido el prioritario en la mayoría de los estudios realizados sobre estas cuestiones. El emprendimiento social es más reciente, aunque en la actualidad está experimentando un mayor crecimiento, sobre todo a partir de la formulación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (Betáková et al., 2020). Los estudios que contemplan las tres dimensiones de manera integral son mucho más escasos (Klewitz & Hansen, 2014).

Es por esto que hemos decidido realizar este estudio sobre los modelos de negocio sostenibles e innovadores desde una perspectiva global (al incluir las tres dimensiones del desarrollo sostenible) e integral (al considerar la sostenibilidad desde el propio fundamento de los modelos de negocio). Se propone una metodología de trabajo para el diseño y validación de modelos de negocio sostenibles e innovadores a partir del uso de diferentes tipos de herramientas aplicadas a los modelos de negocio. En concreto, se propone el uso de la Matriz del Bien Común como matriz estratégica que ofrece el modelo de la Economía del Bien Común (Felber et al., 2019; Ejarque & Campos, 2020), para la formulación de la triple propuesta de valor. Seguidamente, se procede a la validación de las hipótesis de partida que dan lugar a la triple propuesta de valor, a través del uso del Lean Startup (Ries, 2011) desde un enfoque de innovación sostenible. En tercer lugar, se propone el despliegue del modelo de negocio mediante el uso del Canvas de triple capa (Joyce & Paquin, 2016). Y en cuarto y último lugar, para la medición de los resultados del modelo de negocio desde la triple dimensión (económica, social y ambiental), se propone el uso de las herramientas del Balanced Scorecard sostenible (Falle et al., 2016) y del Balance del Bien Común (Felber et al., 2019; Ejarque & Campos, 2020), ambas herramientas sustentadas en el enfoque de la creación de valor compartido de Porter & Kramer (2011).

## 2. Los Modelos de Negocio Sostenible

El término *Business Model* (BM) es relativamente reciente en la literatura académica. Se utiliza por primera vez a mediados de los años 50 del Siglo XX y comienza a adquirir notoriedad a partir de finales de los 90, especialmente a partir de 1995 con el boom de las empresas punto.com. Sin embargo, no hay una definición común del mismo, pues existen múltiples definiciones del concepto y se utiliza con significados diferentes y para usos distintos. Las definiciones más relevantes sobre el término BM están recogidas en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales definiciones del modelo de negocio

Autores	Definición
Schaltegger et al. (2016)	«A concept describing what value a company proposes to existing and potential customers (value proposition), how the business is organized to create the value (value creation), with which resources and infrastructure (value creation infrastructure), under which circumstances (value creation conditions), and how financial value is retained for the company (value capture)» (p. 267).
Osterwalder & 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 et al. (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 (2004)	"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).
Downing (2005)	El modelo de negocio es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno.

Chesbrough & Rosenbloom (2002)	El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de dientes y mercados en resultados económicos.
Amit & Zott (2001)	A description of the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.
Mangematin et al. (2003)	Cada modelo de negocio tiene su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios relaciones con dientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio y una cierta estructura accionarial.
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)	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.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Como se puede comprobar, las definiciones del concepto son diversas y van desde una definición simple como es el uso de recursos hasta definiciones que describen el BM como una estructura centrada en el valor que la empresa propone, crea y captura. La definición más completa del término es posiblemente la de Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), al señalar que es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Se trata de una descripción del valor de una empresa que ofrece a uno o varios segmentos de dientes y de la arquitectura 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.

Otra manera de definir el BM es a través de la identificación de sus componentes principales y la relación entre ellos (Hedman & Kalling, 2003). La Tabla 2 recoge las principales aportaciones al respecto.

Tabla 2. Los componentes del modelo de negocio

Autores	Componentes
Hedman & Kalling (2003)	1) Clientes, 2) Oferta, 3) Actividades, 4) Recursos y 5) Suministro de insumos.
Morris <i>et al.</i> (2005)	1) Propuesta de valor, 2) Clientes, 3) Procesos internos y competencias, 4) Posicionamiento externo, 5) Modelo económico y 6) Factores relacionados con personal/inversores.
Johnson et al. (2008)	1) Propuesta de valor para el diente, 2) Modelo de ingresos, 3) Recursos clave y 4) Procesos clave.
Osterwalder & Pigneur (2005)	1) Propuesta de valor, 2) Cliente objetivo, 3) Canal de distribución, 4) Relaciones, 5) Configuración de la cadena de valor, 6) Competencias esenciales, 7) Red de socios, 8) Estructura de costes y 9) Sistema de ingresos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

El modelo de Osterwalder y Pigneur (2005) es el más completo de todos, al proponer la existencia de 9 componentes diferentes, tal como se recoge en la Tabla 2. Este modelo proporciona unas definiciones claras y sencillas de los componentes estáticos de un BM que comprenden la estructura interna, y determina la existencia de dos dimensiones: las estructuras de recursos y las transacciones. De este modelo surge una de las herramientas más utilizadas en la validación de BM, como es el Canvas, que contempla básicamente la estructura interna de los componentes de un BM y se utiliza como herramienta de reflexión en las empresas para entender y proponer cambios. El inconveniente de este modelo es que no contempla la estructura externa de sus componentes y ofrece una visión estática.

Sin embargo, las definiciones expuestas enfocan el negocio a la satisfacción del cliente (entrega de valor) y al beneficio para la empresa (captura de valor), lo que no contempla al conjunto de stakeholders de la empresa (Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2019). Se trata, por tanto, de una definición incompleta del BM, sobre todo cuando se introduce la sostenibilidad.

### 3. Sostenibilidad Corporativa y Emprendimiento Sostenible

La Sostenibilidad Corporativa (SC) es un modelo de gestión que garantiza la continuidad a largo plazo de la empresa a la vez que contribuye al progreso actual y futuro de la sociedad a través del equilibrio entre las tres dimensiones de la sostenibilidad, la económica, la social y la ambiental (Wandenberg, 2015; Meseguer-Sánchez et al., 2021). Esta tiene sus orígenes en el concepto de Desarrollo Sostenible.

El Desarrollo Sostenible queda recogido por primera vez en el Informe Brundtland o de “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU sobre el futuro del planeta y la relación entre medio ambiente y desarrollo. Dicho informe define el Desarrollo Sostenible como “las diversas formas de progreso que satisfacen las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987). Las diferentes definiciones que existen sobre el término Desarrollo Sostenible coinciden en señalar que para lograrlo, las medidas que se han de tomar deberán ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas (Elkington, 2004).

A partir del Informe Brundtland, la ONU ha seguido trabajando el tema del Desarrollo Sostenible en diferentes Conferencias Mundiales como la Cumbre de Río de Janeiro de 1992 o Cumbre de la Tierra, que dio lugar a la Agenda 21, la Cumbre del Milenio de 2000 donde se formulan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y la Cumbre de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) celebrada en Nueva York en 2015. En esta última Cumbre se fijaron los 17 ODS a alcanzar en el año 2030 (Sachs, 2012). Los 17 ODS representan grandes oportunidades para el emprendimiento en campos muy diversos como la educación, la salud y el medioambiente, entre otros. Se plantea la posibilidad de crear empresas enfocadas a estos campos desde una visión basada en la sostenibilidad, que además de tener efectos positivos sobre la sociedad, también pueden ser viables económicamente (Schaltegger et al., 2018; Meseguer-Sánchez et al., 2021).

El concepto que refleja los principios del desarrollo sostenible en el ámbito empresarial es el llamado "triple bottom-line", que tiene sus orígenes en la Pirámide de Carroll (1991) y se desarrolla a partir de los trabajos de Elkington (2004). Este término se traduce con el nombre de triple sostenibilidad e implica contabilizar el desempeño ambiental y social, además del desempeño económico. Se puede decir que un emprendimiento es sostenible cuando es viable económicamente y a la vez genera un impacto o efecto positivo para la sociedad, bien desde el punto de vista social, bien desde el punto de vista ambiental o bien desde ambos a la vez (Moya-Clemente et al., 2021). La Tabla 3 recoge las principales definiciones sobre el término Emprendimiento Sostenible.

Tabla 3. Definiciones de Emprendimiento Sostenible

Autores	Definición
Schaltegger & Wagner (2011)	La realización de una innovación sostenible dirigida a un mercado masivo que proporciona beneficio a gran parte de la sociedad. Desde lo ambiental, las personas empresarias y empresas que hacen del progreso ambiental su actividad principal, se pueden llamar personas empresarias sostenibles, generando nuevos productos, servicios, técnicas y modos de organización que reduzcan sustancialmente el impacto al ecosistema y aumenten la calidad de vida.
Zahra et al. (2009)	«Abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar oportunidades

	con el fin de mejorar el bienestar social creando nuevas empresas o gestionando organizaciones existentes de una manera innovadora» (p.522).
Guzmán & Trujillo (2008)	Un proceso cuyo fin es lograr el desarrollo sostenible, mediante el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y la creación de valor que provoca la prosperidad económica, la cohesión social y la protección del medio ambiente.
Dean & McMullen (2007)	El proceso de descubrir, evaluar y aprovechar las oportunidades económicas presentes en las fallas de mercado (cuando hay una inapropiada asignación de recursos) que obstaculizan la sostenibilidad, incluyendo las que son relevantes para el medio ambiente, como bienes públicos, externalidades, poder de monopolio, inapropiada intervención del gobierno e información imperfecta. Para el desarrollo del emprendimiento sostenible es necesario superar las barreras del funcionamiento eficiente de los mercados
Venkataraman (1997)	«Entrepreneurship as a scholarly field <i>seeks to understand how opportunities to bring into existence "future" goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences?</i> » (p. 120)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Una definición integral de SE ha de recoger, por tanto, las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental). Una definición útil del término es aquella que centra la atención en las oportunidades y sus fuentes, los agentes de su explotación, las personas empresarias y las consecuencias de su explotación. Además, ha de ofrecer una dimensión no solo interna si no también externa, ubicando el espíritu empresarial en su contexto social más amplio y permitiendo el desarrollo de una agenda de investigación estructurada pero ampliamente inclusiva.

Una parte importante de la literatura sobre SE está enfocada al emprendimiento ambiental o ecológico, utilizando el término eco-emprendimiento o emprendimiento verde (Schaltegger, 2014). Por otra parte, también existe literatura enfocada al emprendimiento social (Schaltegger & Wagner, 2011; Betáková et al, 2020), de manera que éste es definido como aquellas formas de emprendimiento que fomentan la erradicación de la pobreza y la solución de los problemas sociales (Leadbeater, 1997). Los emprendimientos sociales comienzan a cobrar fuerza como una manera de dar respuesta a factores como los cambios demográficos, la liberalización de los mercados, el fracaso de las instituciones estatales y de los gobiernos en la satisfacción de las necesidades sociales y los avances tecnológicos (Zhara et al. 2009).

A diferencia que en el emprendimiento comercial o económico, donde el objetivo prioritario o principal es la maximización del beneficio económico para los llamados *shareholders* (directivos y propietarios), en el SE se busca satisfacer al conjunto de *stakeholders* y el valor que se genera ha de ser triple: económico, social y ambiental. Este tipo de BM enfocan la creación de valor desde la triple perspectiva de la sostenibilidad: económica, que tiene como prioridad el afán o deseo de lucro; social, que persigue resolver un problema social determinado como pueda ser la inserción laboral de personas con dificultades de acceso al mercado de trabajo; y ambiental, ecológica o verde (eco-emprendimiento), que desarrolla aspectos relacionados con el medio ambiente como puede ser el reciclaje, el uso de energías renovables o potenciar la agricultura ecológica.

#### 4. Modelos de Negocio Sostenible

La mayoría de los *Business Model* actuales están basados en la creación de valor económico. Por otra parte, los impactos sociales y ambientales solo son considerados a menudo desde la externalización o efectos externos que pueden tener en la sociedad y en el medio ambiente, pero no como parte de la propuesta y la creación de valor de la empresa. Sin embargo, esta perspectiva está incompleta en la actualidad, sobre todo si se tiene en cuenta la relevancia del desarrollo sostenible y los ODS, como ya se ha señalado. Las principales aportaciones en materia de Modelos de Negocio Sostenibles quedan recogidas en la Tabla 4.

Tabla 4. Modelos de Negocio Sostenibles

Autores	Aportación
Felber et al. (2019)	Las empresas cuantifican su aportación al bien común (valor social y ambiental) mediante una Matriz que relaciona 4 valores (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad ambiental y transparencia y co-decisión) con 5 grupos de stakeholders (proveedores, propietarios y financiadores, trabajadores, clientes y otras empresas y entorno social). Análisis cuantitativo a 400 empresas en Europa.
Lozano (2018)	“A holistic and systemic reflection of how a company operationalizes its strategy, based on resource efficiency (through operations and production, management and strategy, organizational systems, governance, assessment and reporting, and change), so the outputs have more value and contribute to sustainability more than the inputs (with regard to material and resources that are transformed into products and services, economic value, human resources, and environmental value). The business model is affected by the company's resources (tangible and intangible), the supply chain and the company's stakeholders (internal, interconnecting and external), including the environment (inside and outside the company).”
Schaltegger et al. (2016)	Las empresas contribuyen más al desarrollo sostenible si sus negocios principales brindan soluciones efectivas a los problemas ambientales y sociales y si venden con éxito productos



	ambiental y socialmente superiores en el mercado masivo. Análisis teórico.
Joyce & Paquin (2016)	Desarrollo de tres capas diferentes del modelo de negocio Canvas (económica, social y ambiental) a través del despliegue de los 9 componentes del Canvas. Aplicación al caso de Nespresso.
Schaltegger et al. (2011)	Mediante la relación entre estrategias de sostenibilidad, modelo de negocio innovador y factores clave, se puede identificar una estrategia sostenible a seguir con el fin de incorporar cambios en el modelo de negocio desde el enfoque de la sostenibilidad. Análisis teórico.
Birkin et al. (2009)	Utilizan la metodología basada en la hoja de trébol del desarrollo sostenible como principio organizador para identificar áreas de investigación relevantes y las herramientas de la teoría de las restricciones TOC. Estudio empírico realizado en 2004 a empresas nórdicas.
Stubbs & Coddin (2008)	Sustainable Business Model (SBM): modelos de negocio en los que se integra la sostenibilidad mediante el desarrollo de capacidades estructurales y culturales internas y la colaboración con los stakeholders principales de la empresa. Aplicación a los casos de Interface Inc y Bendigo Bank.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

El papel de los stakeholders es clave en la determinación de una estrategia que garantice la aplicación de la sostenibilidad en el BM. El resultado más significativo que se obtiene de esta investigación es que el éxito de un SBM dependerá más de las cuestiones sociales y ambientales que de las cuestiones técnicas y de gestión. Además, la superación de las limitaciones con las que se puede encontrar la empresa a la hora de implantar un SBM, supone consolidarse y mejorar en la implantación de este tipo de modelos.

Schaltegger et al. (2011) sostienen que se puede incorporar el enfoque de la sostenibilidad en los BM relacionando la justificación económica de la sostenibilidad en la empresa (business case for sustainability) con los factores clave del negocio (business drivers) mediante un BM basado en la innovación. Joyce & Paquin (2016) proponen una nueva versión del modelo Canvas denominada Canvas de triple capa, con el fin de adaptar el modelo al SE. Esta versión lo que hace es crear tres capas diferentes a la hora de proponer el BM, de manera que se realiza un triple análisis: económico, ambiental y social. En los tres casos se consideran los 9 elementos clásicos del Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010), aunque con denominaciones y alcances diferentes. Mientras el modelo de Osterwalder & Pigneur (2010) se centra en la creación de valor económico y no considera los aspectos sociales y ambientales, el modelo de Joyce & Paquin (2016) contempla las tres dimensiones de la sostenibilidad. En su estudio, los autores aplican este modelo Canvas de triple capa a la empresa Nespresso.

Felber (2010), tras el inicio de la crisis financiera de 2008, propone un modelo de transformación económica basado en el bien común común, que denomina Economía del Bien Común (EBC). Este modelo ha sido testado estadísticamente en unas 200 empresas europeas con el fin de demostrar la relación positiva entre los cuatro valores que plantea el modelo (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad medioambiental y transparencia y codecisión) y los impactos sociales y ambientales generados por la empresa y sus relaciones con sus stakeholders (Felber et al., 2019; Ejarque & Campos, 2020). El modelo de la EBC utiliza una matriz estratégica para cuantificar el valor social y ambiental creado por la empresa, denominada Matriz del Bien Común. A través de esta matriz se establecen las relaciones entre los cuatro valores del bien común y los diferentes stakeholders de la empresa que se agrupan en cinco: proveedores, propietarios y financiadores, personas empleadas, clientes y otras empresas y entorno social. La matriz es incorporada dentro del instrumento que utiliza el modelo para gestionar la sostenibilidad de la empresa que se denomina Balance del Bien Común. Dyllick & Muff (2016) clasifican el modelo de la EBC como un modelo de gestión sostenible 3.0. (el nivel más alto posible según la matriz de estos autores) al estar basado en las siguientes características: empresas que proponen objetivos para las tres dimensiones (económica, social y ambiental) enfocadas a crear valor para el conjunto de los stakeholders desde la visión del bien común y una perspectiva organizativa desde afuera hacia adentro, que permite el diálogo permanente de la empresa con sus stakeholders. Este modelo es aplicable también al emprendimiento y al diseño de los SBM (Campos et al., 2019). El modelo se está aplicando en más de 400 empresas en Europa, sobre todo en Austria, Alemania, España e Italia, donde se concentran más del 90% de las empresas (Sanchis et al., 2020).

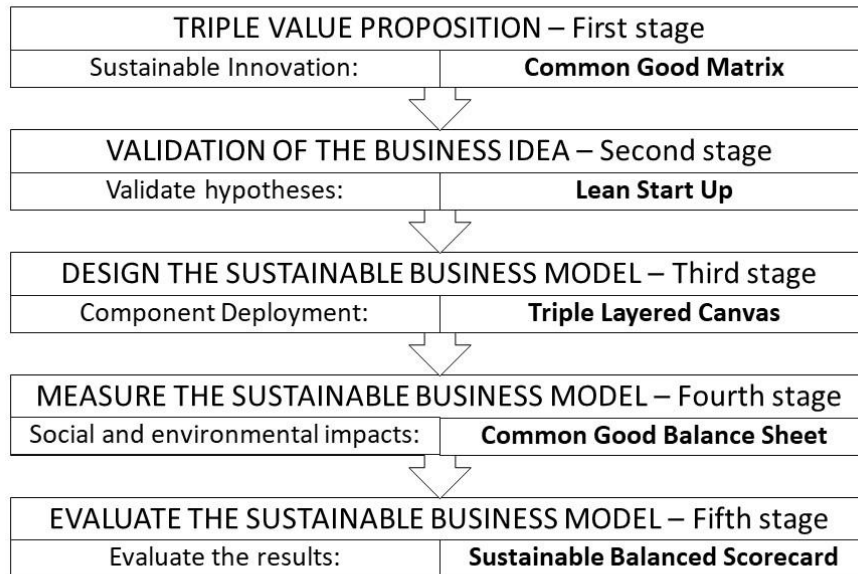
## 5. Propuesta metodológica para los Modelos de Negocio Sostenible (MNS)

La formulación, validación e implementación de MNS se ha de hacer a través de herramientas que contemplen la sostenibilidad como la estrategia central de la empresa. Por tanto, las herramientas clásicas aplicables a los BM que buscan la creación de valor económico no son válidas para los SBM. Esto es así porque la medición del valor social y ambiental requiere de herramientas distintas a aquellas que miden el valor financiero. Del mismo modo, la gestión estratégica de la sostenibilidad necesita de enfoques distintos a la gestión estratégica clásica. Desde este punto de vista, a continuación se propone una nueva metodología aplicable a MNS. Esta metodología está basada en las siguientes herramientas: 1) Para la formulación de la propuesta de valor del MNS se propone el uso de la Matriz del Bien Común, como herramienta que permite analizar las necesidades de cada uno de los diferentes stakeholders de la empresa; 2) Para la validación del MNS se propone el Lean startup (Ries, 2011) basado en la innovación social, como herramienta que permite validar las hipótesis de partida del BM bajo una visión sostenible; 3) Para el diseño del MNS a través del despliegue de sus diferentes elementos se propone el uso del Canvas de triple capa (Joyce & Paquin, 2016), como una herramienta que permite realizar dicho despliegue desde las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental) y, por tanto, bajo la perspectiva de la sostenibilidad; y 4) Por último, para la medición y análisis de los resultados del MNS se propone el uso de dos herramientas enfocadas desde la perspectiva de la creación de valor compartido de Porter & Kramer (2011): el Balance del Bien Común, incluido dentro del modelo de la Economía del Bien Común de Felber (2010), y que permite realizar una medición de los valores e impactos sociales y ambientales que produce el SBM; y el Sustainable Balanced Scorecard (Falle et al.,

2016), que toma como referencia el Balanced Scorecard clásico de Kaplan & Norton (1996), a través del cual realizar un control y evaluación de los resultados obtenidos por el MNS.

La estructura de la metodología propuesta queda recogida en la Figura 1.

Figura 1. Metodología para el diseño de *Sustainable Business Models*



A continuación se describen los aspectos concretos y el proceso de uso de cada una de estas herramientas.

### 5.1. *Formulación de la triple propuesta de valor a partir de la Matriz del Bien Común*

La Matriz del Bien Común (MBC) es una herramienta que forma parte del Modelo de la Economía del Bien Común (ECG) (Sanchis & Campos, 2019) y que puede ser utilizada para medir el emprendimiento sostenible (Campos, Sanchis & Ejarque, 2020). Este modelo ha sido aplicado en un estudio empírico a 200 empresas de Europa, a través del cual se han analizado las relaciones entre el uso de sus dos herramientas y los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas (Felber, Campos & Sanchis, 2019; Ejarque & Campos, 2020).

La MBC es una matriz estratégica que permite relacionar los valores del modelo de la ECG (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad medioambiental y transparencia y co-decisión) con cinco grupos de stakeholders diferentes (proveedores, propietarios y financiadores, personas trabajadoras, clientes y otras empresas y entorno social). Mediante el uso de la CGM, se puede formular la triple propuesta de valor para un *Sustainable Business Model* (SBM). La Figura 2 muestra las dimensiones de la Matriz.

Figura 2. Common Good Matrix (triple propuesta de valor)

VALUE	HUMAN DIGNITY	SOLIDARITY AND SOCIAL JUSTICE	ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY	TRANSPARENCY AND CO-DETERMINATION
STAKEHOLDER				
<b>A: SUPPLIERS</b>	<b>A1</b> Human dignity in the supply chain	<b>A2</b> Solidarity and social justice in the supply chain	<b>A3</b> Environmental sustainability in the supply chain	<b>A4</b> Transparency and co-determination in the supply chain
<b>B: OWNERS, EQUITY- AND FINANCIAL SERVICE PROVIDERS</b>	<b>B1</b> Ethical position in relation to financial resources	<b>B2</b> Social position in relation to financial resources	<b>B3</b> Use of funds in relation to the environment	<b>B4</b> Ownership and co-determination
<b>C: EMPLOYEES</b>	<b>C1</b> Human dignity in the workplace and working environment	<b>C2</b> Self-determined working arrangements	<b>C3</b> Environmentally friendly behaviour of staff	<b>C4</b> Co-determination and transparency within the organisation
<b>D: CUSTOMERS AND BUSINESS PARTNERS</b>	<b>D1</b> Ethical customer relations	<b>D2</b> Cooperation and solidarity with other companies	<b>D3</b> Impact on the environment of the use and disposal of products and services	<b>D4</b> Customer participation and product transparency
<b>E: SOCIAL ENVIRONMENT</b>	<b>E1</b> Purpose of products and services and their effects on society	<b>E2</b> Contribution to the community	<b>E3</b> Reduction of environmental impact	<b>E4</b> Social co-determination and transparency

Fuente: <https://www.ecogood.org/apply-eg/common-good-matrix/>

Mediante el uso de la plantilla de la Figura 2, se puede formular la triple propuesta de valor. Los pasos a seguir serán los siguientes: 1) Identificar los valores en los que se va a basar el MNS: se puede tomar como referencia los 4 valores de la MBC, aunque cada MNS puede personalizar dichos valores, seleccionando aquellos que considere más adecuados a su idea de negocio; 2) Identificar los stakeholders principales a los cuales se dirigirá la creación, captura y entrega de valor: también se puede tomar como referencia los 5 grupos que propone la MBC, aunque cada MNS podrá también concretar dichos grupos en función de las características de su actividad económica; y 3) una vez identificados los valores y los stakeholders, se formula la propuesta de valor enfocada a cada stakeholder desde cada uno de sus valores cruzando ambas dimensiones: la MBC propone 20 elementos diferentes, pero estos variarán sobre la propuesta concreta de cada MNS. Para formular la propuesta de valor, se deberá de considerar el problema que se desea resolver (problema de la sociedad enfocado a la creación de valor para cada uno de los stakeholders) y la idea concreta a través de la cual se propone la idea de negocio que permitirá resolver dicho problema.

## 5.2. Validación del Modelo de Negocio Sostenible: Lean Start-Up Sostenible

El modelo *Lean Start-Up* (LS) se recoge en Trimi & Berbejal-Mirabent (2012), aunque sus antecedentes se sitúan en el trabajo realizado por el emprendedor de *Silicon Valley* nacido en 1979 Eric Reis, que creó su empresa IMVU en 2004 dedicada a lanzar avatares personalizados de sus dientes con juegos y otros servicios. La meta del modelo es conseguir un producto con las mejores prestaciones posibles para los dientes, eliminando cualquier tipo de desperdicio o residuo. Esto se consigue mediante el uso de la metodología basada en el “*lean*” (apoyarse), que consiste en desarrollos iterativos e incrementales (pivotes) en las necesidades y respuestas a los problemas

planteados, con el fomento de respuestas rápidas y flexibles en los cambios que mejoren progresivamente el producto y reduzcan el coste total. Se trata sin duda de una metodología innovadora que fomenta la experimentación iterativa para reducir la incertidumbre, involucrar a los *stakeholders* y promover el aprendizaje colectivo; de esta manera pueden surgir nuevos modelos de negocio o mejorar los ya existentes.

Sin embargo, no existen estudios sobre la aplicación del LS desde la perspectiva de la sostenibilidad. Una visión sostenible del LS que lo convierta en una herramienta apropiada para el SBM exige incluir dentro las hipótesis criterios de sostenibilidad y considerar también la opinión de los stakeholders más importantes de la empresa. Se trata de validar el producto/servicio del negocio con sus stakeholders más relevantes. Estos stakeholders serán los mismos que se han seleccionado en la primera fase del proceso en la que se formula la triple propuesta de valor detallada para cada uno de estos stakeholders a través de la Matriz del Bien Común. La construcción del Producto Viable Mínimo PVM se realizará atendiendo al problema de la sociedad que se desea resolver y a la triple propuesta de valor formulada para cada stakeholder. Una vez diseñado el PVM, para medir su éxito futuro, se establecerán unas hipótesis que habrá que validar. El proceso a seguir incluirá las siguientes fases o etapas: 1) diseño de las hipótesis de partida, en el que se incluirán tres tipos de hipótesis: la hipótesis sobre cada cliente/stakeholder, la hipótesis sobre el problema a resolver y la hipótesis sobre la solución que se propone para resolver el problema; 2) diseño del experimento mediante el establecimiento de los supuestos básicos, incluyendo el supuesto más arriesgado, la metodología (instrumentos de medida) y el criterio mínimo de éxito; y validación/invalidación de cada una de las hipótesis.

### **5.3. *Diseño del SBM: Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)***

El modelo Canvas nace de la mano de Alexander Osterwalder en el año 2008, consultor de empresas suizo que, junto a Ives Pigneur, publican en 2010 el libro “Business Model Generation”, en el que se recogen las ideas clave del modelo. Se trata de una herramienta útil y sencilla para definir la propuesta de negocio a partir de la propuesta de valor. El modelo incluye tanto aspectos internos de la organización (recursos y capacidades, actividades, canales, costes e ingresos) como aspectos externos (clientes) y los relaciona a través de la propuesta de valor. La propuesta de valor ha de incluir tanto la captura de valor para la empresa (beneficios que obtendrá la empresa de su actividad) como la entrega de valor para los clientes (beneficios que obtendrán los clientes de la actividad de la empresa) (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010).

La propuesta de valor del modelo Canvas está enfocada a la creación de valor económico, por lo que no es un modelo apropiado para los MNS. Sin embargo, Joyce & Paquin (2016) plantean una nueva versión del modelo denominada Canvas de triple capa, que lo que hace es aplicar los 9 pasos del modelo a través de tres capas diferentes, que coinciden con las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Esta visión sostenible del modelo Canvas se ha aplicado a diferentes sectores como la industria 4.0 aplicada al sector cerámico, entre otros.

#### **5.4. Medición y evaluación del SBM: Balance del Bien Común y Balanced Scorecard Sostenible**

Nuestra propuesta para la medición y evaluación de los resultados de un MNS se basa en el uso de dos herramientas distintas: el Balance del Bien Común y el Balanced Scorecard Sostenible. Ambas herramientas permiten medir y evaluar los resultados sociales y ambientales de la empresa desde la perspectiva del valor compartido, enfoque propuesto por Porter & Kramer (2011). Este enfoque reconoce una relación positiva entre el valor económico-financiero y el valor social-ambiental, de manera que la empresa que crea valor para la sociedad (social y ambiental), a la vez crea también valor económico para la propia empresa. Crear valor para la sociedad repercute positivamente en la creación de valor económico, contrariamente a lo que se ha pensado durante muchos años. A estas empresas Porter & Kramer (2011) las denominan empresas híbridas, que son aquellas empresas que garantizan su supervivencia al incorporar criterios de sostenibilidad en su gestión. Desde esta perspectiva, se hace necesario medir y evaluar, no solo los resultados económicos y financieros (valor económico), si no también los resultados sociales y ambientales (valor para la sociedad). Lo que obliga a incluir en el diseño de los SBM nuevas herramientas basadas en la sostenibilidad a través de las cuales medir y evaluar el valor social y ambiental que también crean las empresas, como son el Balance del Bien Común y el Balanced Scorecard Sostenible.

#### **5. Conclusiones finales**

Los modelos de negocio sostenible no solo han de enfocarse para la medición y la gestión de la sostenibilidad, sino que también han de utilizar herramientas basadas en la sostenibilidad. De nada sirve plantear un modelo de negocio con propósitos de sostenibilidad si no somos capaces, a la vez, de desarrollar e implementar herramientas o métodos que estén enfocados también hacia la sostenibilidad.

Las personas emprendedoras han de conocer este tipo de herramientas con el fin de poder implementarlas en sus modelos de negocio. Este trabajo ha pretendido desarrollar una metodología de implementación de la sostenibilidad corporativa en los modelos de negocio, a través del uso de cuatro instrumentos principales: el modelo de la Economía del Bien Común, el Canvas de triple capa, el Lean Startup y el Balanced Scorecard.

#### **Bibliografía**

- Betáková, J., Havierníková, K., Okřelická, M., Mynarzova, M., & Magda, R. (2020). The role of universities in supporting entrepreneurial intentions of students toward sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 573–589.
- Birkin, F., Polesie, T., & Lewis, L. (2009). A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 277-290.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Campos, V., Sanchis, J. R., & Ejarque, A. (2020). Social entrepreneurship and Economy for the Common Good: Study of their relationship through a bibliometric analysis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(3), 156-167.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Ejarque, A. T., & Campos, V. (2020). Assessing the Economy for the Common Good Measurement Theory Ability to Integrate the SDGs into MSMEs. *Sustainability*, 12(24), 10305.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. The triple bottom line. *Does it all add up*, 11(12) 1–16.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability*, 8(6), 545.
- Felber, C., Campos, V., & Sandhis, J. R. (2019). The common good balance sheet, an adequate tool to capture non-financials?. *Sustainability*, 11(14), 3791.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2008). Social Entrepreneurship—Literature Review. *Estudios gerenciales*, 24(109), 109-219.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagemann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.

- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No.25). Demos.
- Lozano, R. (2018). *Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. Journal of Cleaner Production, 25(0), 14–26.*
- Magretta, J. (2005). Why business models matter. *Harvard Business Review, 80(5), 86-92.*
- Mangematin, V., Lemarié, S., Boissin, J. P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trommetter, M. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. *Research Policy, 32(4), 621-638.*
- Meseguer-Sánchez, V., Gálvez-Sánchez, F. J., López-Martínez, G., & Molina-Moreno, V. (2021). Corporate Social Responsibility and Sustainability. A Bibliometric Analysis of Their Interrelations. *Sustainability, 13(4): 1636.*
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research, 58(6), 726-735.*
- Moya-Clemente, I., Ribes-Giner, G., & Chaves-Vargas, J. C. (2021). Sustainable entrepreneurship: an approach from bibliometric analysis. *Journal of Business Economics and Management, 22(2): 297–319.*
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems, 15, 1-25.*
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77.*
- Reis, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business, 27.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The lancet, 379(9832), 2206-2211.*
- Sandhis, J. R., Campos, V., & Ejarque, A. T. (2020). The Economy for the Common Good as a transformative model. Comparative analysis for countries in Europe. *Revista de Economía Mundial, 54, 86-105.*
- Sandhis, J.R., & Campos, V. (2019). The economy for the common good model: an organizational approach and bibliometric analysis. *Estudios Gerenciales, 35(153), 440-450.*
- Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2011). The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburg airport. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg.*
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011). Business cases for sustainability and the role of business model innovation: developing a conceptual framework. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg.*
- Schaltegger, S. (2014). A Framework for Eco-preneurship. *Greener Management International, 38, 45–58.*
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment, 20(4), 222–237.*



- Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hockerts, K. (2018). Collaborative entrepreneurship for sustainability. Creating solutions in light of the UN sustainable development goals. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 131-152.
- 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.
- Slywotzky, A. (1999). Creating your next business model. *Leader to Leader*, 11, 35-40.
- Stubbs, W., Coddin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model". *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2015). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1).
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges". *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.