

Universidad del Rosario



**Revisión de literatura en arquetipos de modelos de negocio sostenible**

Trabajo de Grado

Autor:

Andrés Lucio Rincón

Bogotá, D.C.

2021

Universidad del Rosario



**Revisión de literatura en arquetipos de modelos de negocio sostenible**

Trabajo de Grado

Autor:

Andrés Lucio Rincón

Tutor

Rafael Alejandro Piñeros

Programa

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2021

## Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
2. Metodología .....	7
3.Análisis de datos y hallazgos .....	8
3.1 Elementos metodológicos de los autores .....	8
3.2 El concepto de Modelo de Negocio Sostenible.....	10
3.3. El enfoque de arquetipos ambientales vs el enfoque de arquetipos sociales .....	15
3.3.1 El enfoque en arquetipos ambientales de los Modelos de Negocio Sostenible....	16
3.3.2 El enfoque en arquetipos sociales de los Modelos de Negocio Sostenible .....	19
4. Conclusiones .....	22
5.Referencias bibliográficas.....	23

## Resumen

La literatura en Modelos de Negocio Sostenibles (SBM) ha aumentado exponencialmente en los últimos años debido a la problemática ambiental que se enfrenta alrededor del mundo además de las marcadas brechas sociales. El objetivo de la investigación es comprender cómo se ven los arquetipos de modelos de negocio sostenibles en la literatura. Para lo anterior, se consultó la base de datos WOS, y se filtraron artículos que incluyeran palabras clave como modelos de negocio sostenible, desarrollo sostenible, arquetipos de SBM o economía circular, dando como resultado el análisis temático de 12 artículos. Se encontró que, para el concepto de SBM, es fundamental que la empresa tenga sostenibilidad económica, social y/o ambiental. Aquellos autores que se enfocan en lo social tratarán modelos para apoyar la base de la pirámide y la ganancia de dichas organizaciones se encuentra en la generación de valor en paralelo con las comunidades en las que se está interviniendo. Asimismo, aquellos SBM cuyo énfasis está en lo ambiental van a buscar reducción de impactos negativos como la emisión de CO<sub>2</sub> y el uso de plásticos y/o disminución de su consumo de energía y recursos, todo con el objetivo de generar una mayor ganancia económica mientras se usan medios en la cadena de valor que son amigables con el medio ambiente.

**Palabras Clave:** Ambiental, Arquetipos, Económico, Modelos de negocio sostenibles, Social

### **Abstract**

The literature on Sustainable Business Models (SBM) has increased exponentially in recent years due to the environmental problems faced around the world in addition to the marked social gaps. The objective of the research is to understand how the archetypes of sustainable business models are seen in the literature. For the above, the WOS database was consulted, and articles that included keywords such as sustainable business models, sustainable development, SBM archetypes or circular economy were filtered, resulting in the thematic analysis of 12 articles. It was found that, for the concept of SBM, it is essential that the company has economic, social and/or environmental sustainability. Those authors who focus on the social will deal with models to support the base of the pyramid and the profit of these organizations lies in the generation of value in parallel with the communities in which they are intervening. Likewise, those SBMs whose emphasis is on the environment will seek to reduce negative impacts such as CO2 emissions and the use of plastics and/or decrease their consumption of energy and resources, all with the aim of generating greater economic gain while means are used in the value chain that are friendly to the environment.

**Keywords:** Sustainable Business models, social, environmental, economic, archetypes.

## 1. Introducción

En los últimos años se ha visto un gran incremento en la atención que presta el mundo a la crisis climática y ambiental que se agrava diariamente (Sachs et al., 2021). Desde muchas empresas se han empezado a tomar medidas para reducir su impacto en la cadena de valor y así como que se ha presentado un incremento significativo en la investigación de aquellos modelos empleados por estas para generar un impacto positivo en la sociedad (Marczewska & Kostrzewski, 2020). Diferentes autores han empezado a preguntarse por alternativas para las prácticas actuales de las empresas, ya sea desde el análisis de cuál debería ser la innovación en la industria 4.0 (Stock & Seliger, 2016), la industria de la moda (Pal & Gander, 2018), el sector energético (Tolkamp et al., 2018) o el sector bancario (Yip & Bocken, 2018). De forma paralela, desde las organizaciones también se ha entrado en la búsqueda de abrir el espectro de importancia frente a grupos de interés (generalmente marginados) (Matos & Silvestre, 2013), esto debido a que se tiene la tendencia que desde el sector empresarial (y no solo desde el público) se puede impactar de manera positiva en la construcción de un mundo más equitativo y con oportunidades (Evans et al., 2017). Es desde estos modelos de negocio que se puede pretender alcanzar una sociedad mucho más sostenible (Bocken et al., 2018), por lo cual, es fundamental comprender las organizaciones qué modelos de negocio están generando para cambiar dichas problemáticas (Aagaard, 2019).

En el presente artículo se busca hacer un recorrido alrededor de todos estos modelos de negocio que, siendo desde el punto de vista social o ambiental, tienen el objetivo de generar un valor económico trabajando en paralelo la sostenibilidad de las organizaciones. Tomando como referencia algunos de los autores cuyos aportes han influido en el desarrollo y organización de estos modelos de negocio, se pretende comprender cómo se

ven los arquetipos de modelos de negocio sostenibles en la literatura y cuáles son algunos de estos.

## **2. Metodología**

Para iniciar con la recopilación de artículos relevantes para la revisión, se usó la base de datos Web Of Science (WOS) con una fórmula de búsqueda que permitiera encontrar diferentes combinaciones entre las palabras sostenibilidad y negocios (o en algunos casos economía o administración). Se filtró la búsqueda por los 500 artículos más citados, que estuvieran relacionados con el management y que hubieran sido publicados en los últimos 5 años. Vale la pena resaltar que la búsqueda se lleva a cabo en inglés debido a que la mayoría de los artículos que hablan de sostenibilidad están en este idioma. En la fórmula se integraron conceptos tales como: “Modelo de negocio sostenible”, “Sustainability”, “Business model”, “Sustainable development”, “Education for sustainable development”, “Green economy”, “Circular Economy”, “Desarrollo sostenible” y “Sustainable Business Model”. A partir de dicha búsqueda se obtuvieron alrededor de 500 resultados, dentro de los cuales destacan los conceptos de economía circular, modelos de negocio sostenible e innovación en modelos de negocio.

A continuación, se encuentran los criterios de selección para que un artículo fuera incluido en la revisión de literatura. (1) En primer lugar, este debía incluir las variables sostenibilidad y modelos de negocio dentro de sus palabras claves. En este punto vale la pena recalcar que los artículos esperados pueden contener revisiones de diferentes grupos de modelos de negocio sostenible o una revisión exhaustiva de uno de estos en particular. La razón de esto es que hay artículos en los que se desarrollan modelos particulares como la economía circular o el reciclaje, mientras que otros artículos se dedican a la recolección de

una serie de modelos de negocio, buscando la clasificación o comparación entre estos. (2) Adicionalmente, los artículos encontrados en las búsquedas debían contener el texto completo, de modo que fuera posible hacer una lectura profunda de la fuente encontrada. (3) El artículo debe estar escrito en inglés o español (aunque se espera encontrar en su totalidad artículos en inglés, puesto que en este idioma se desarrollan la mayoría de investigaciones relacionadas con el tema).

Ahora bien, las fuentes que no serán tenidas en cuenta son aquellas que; (1) desarrollen modelos de negocio que no involucren un planteamiento sostenible (es decir, que no involucre factores ambientales o sociales). (2) Se encuentren en un idioma diferente a inglés o español. (3) Que hayan sido publicados antes del 2008, debido a que, a pesar de que es un marco de tiempo muy amplio, la razón fundamental radica en que el artículo de Stubbs & Cocklin (2008) fue publicado en dicho año, y este se considera fundamental para el estudio del concepto de modelos de negocio sostenibles. La cantidad de artículos de investigación de modelos de negocio sostenible ha ido aumentando desde inicios de la década, incrementando exponencialmente el número de autores dedicados a la revisión del tema (Marczewska & Kostrzewski, 2020).

### **3. Análisis de datos y hallazgos**

#### **3.1 Elementos metodológicos de los autores**

En la metodología de Stubbs & Cocklin (2008) se utilizaron dos empresas (Interface Inc. e Indigo Bank) como estudio de caso que tuvieran iniciativas de desarrollo sostenible y pudieran proveer información sobre diferentes factores pertenecientes de su cadena de valor (relación con grupos de interés, iniciativas de sostenibilidad, tareas clave en la generación

de valor, etcétera...). A partir de las empresas tomadas en la metodología como estudio de caso, se tenía como objetivo construir una definición de modelos de negocio sostenible con los factores que debería tener cada uno de los modelos para entrar en esta categoría. El número de estudios de caso es mucho mayor en la metodología empleada por Dembek (2018), que la de Stubbs & Cocklin (2008), dado que se tomaron 55 empresas para analizar sus modelos de creación y entrega de valor y cómo se relaciona en el proceso con diferentes grupos de interés. Las empresas en este caso se encuentran ubicadas en Indonesia y Filipinas, en donde la literatura frente a modelos de negocio se considera muy limitada. A partir de estas empresas se busca encontrar patrones en cuanto a la sostenibilidad de los modelos de negocios relacionados con los grupos de interés y agruparlos en grupos donde los modelos tengan objetivos y cadenas de valor similares. La metodología de Dembek (2018) tiene una mayor complejidad en términos de la cantidad de estudios de caso manejados, pero tiene un objetivo distinto al intentar clasificar modelos de negocio que busquen sostenibilidad en el ámbito social, en tanto Stubbs & Cocklin (2008) buscan generar una definición lo que es un modelo de negocio sostenible.

Este enfoque se diferencia del énfasis teórico que hacen respectivamente Bocken (2014) y Evans (2017), puesto que cada uno de sus artículos y sus conclusiones se consiguen a partir de revisiones de literatura. Mientras que Stubbs & Cocklin (2008) tienen una investigación con un mayor énfasis en lo práctico, estos autores van a hacer una revisión a profundidad de elementos más teóricos. Es por esta razón, que Evans (2017) busca autores con diferentes definiciones de modelo de negocio sostenible. Los artículos no están tomando como estudio de caso una empresa en específico, sino que su estudio se enfoca en la recolección de artículos relacionados con modelos de negocio sostenible, sostenibilidad y desarrollo sostenible. Dentro de cada definición encontrada resalta puntos

en común con otros autores para concluir una serie de proposiciones que unifiquen la visión de modelo de negocio sostenible. En el caso de Bocken (2014) se hace una extensiva revisión de literatura en diferentes bases de datos, empresas y fuentes secundarias que le permitan encontrar diferentes modelos de negocio sostenible. A partir de la literatura encontrada, se busca clasificar en grupos y arquetipos estos diferentes modelos de negocio, creando una metodología de clasificación de modelos de negocio sostenible que sea aplicable a una gran diversidad de modelos.

En conclusión, las metodologías de estudios de caso permiten que los autores puedan sumar una gran variedad de ejemplos para entender los SBM, mientras que las metodologías basadas en las literaturas generadas por otros autores permiten recoger esta serie de elementos prácticos, para de cierta forma sintetizar y unificar conceptos.

Investigaciones como la de Bocken (2014) y Evans (2017) permiten hacer una compilación de diferentes modelos de negocio que son analizados en investigaciones como la de Stubbs & Cocklin (2008), en las cuales no se tiene una cantidad tan extensa de fuentes, sino que hace uso de estudios de caso para describir ciertos modelos y construir definiciones. En las investigaciones se usaron estudios de caso debido a la relevancia que tiene el componente práctico a la hora de entender los modelos de negocio sostenibles (Stubbs & Cocklin, 2008).

### **3.2 El concepto de Modelo de Negocio Sostenible**

En el presente apartado lo que se busca es relacionar diferentes conceptos de algunos de los autores que han trabajado los SBM, estableciendo puntos de comparación y derivando en aquellos elementos fundamentales para comprender los Modelos de Negocio Sostenibles.

Los primeros autores que hablan de modelos de negocio sostenible, SBM por sus siglas en inglés, son Stubbs y Cocklin (2008), quienes en su artículo definen los modelos de negocio sostenible como aquellos que involucran una narrativa de prácticas sostenibles en términos de atributos y características lo suficientemente influyentes para tener un impacto en diferentes procesos del negocio. Las empresas con SBM son entonces aquellas que expresan su propósito, misión y/o visión en términos sociales, ambientales y económicos. Las ganancias son entendidas como un vehículo (y no el fin) para cumplir con estos objetivos, permitiendo que la organización exista y perdure en el tiempo (Stubbs & Cocklin, 2008). Schaltegger (2012) es otro de los pioneros en la investigación de SBM, y los define como incorporar de manera inteligente en la estrategia de la empresa para la ganancia económica el desarrollo ambiental y social por medio de actividades que permitan que sea posible el lucro desde estos dos frentes. Este concepto se alinea con lo expresado por Stubbs & Cocklin (2008) en tanto ambas investigaciones apuntan a que el desarrollo sostenible de una empresa debe permitir la integración de actividades o prácticas que integren la generación de ganancias desde el punto de vista social, ambiental y económico. El aporte de Schaltegger (2012) está en el uso de las palabras “integración inteligente”, con las cuales se hace alusión a que en los modelos de negocio tradicionales se suelen ver los factores ambientales y sociales como actividades separadas de la generación de beneficios económicos.

Boons (2013) es otro de los primeros autores que habla del concepto de SBM. Define estos tipos de modelos de negocio como aquellos que generan una situación de gana-gana, tanto desde el punto de vista económico como el punto de vista ambiental o social. En este tipo de modelos, la relación entre una empresa y sus clientes no se crea

alrededor de un producto o servicio, sino que hay un intercambio de valor (Boons et al., 2013). Dicho concepto añade la visión de una situación de gana-gana a las definiciones vistas anteriormente de Schaltegger (2012) y Stubbs & Cocklin (2008), y nuevamente coincide en el uso de los elementos sociales, económicos y ambientales dentro del modelo de negocio.

La importancia del artículo de Stubbs & Cocklin (2008) se encuentra en la definición de aquellos elementos que son fundamentales para poder hablar de sostenibilidad en las empresas; lo económico, o social y lo ambiental. El elemento económico es el más básico con el que debe cumplir toda empresa, ya que permite la perdurabilidad de esta bajo el modelo capitalista que funciona la sociedad. Schaltegger (2012) añade en este punto que los elementos sociales y ambientales también deberían considerarse dentro de la generación de valor económico debido al carácter integral que se debe manejar con estos elementos. Enfocarse en los elementos sociales y ambientales debe generar algún tipo de ganancia ya sea en permitir una mayor retención de clientes, mejorar la reputación de la empresa, reducir los costos o incrementar los ingresos, etcétera (Schaltegger et al., 2012). Stubbs & Cocklin (2008) exponen la necesidad de la generación de valor económico para la empresa en un modelo de negocio sostenible, pero no determinan los demás elementos como potenciales generadores económicos.

Ahora bien, en cuanto a los componentes social y ambiental, Schaltegger (2012) dice que la compañía debe querer voluntariamente la generación de soluciones para cubrir estos aspectos. Esto quiere decir que se descarta como modelo de negocio sostenible una empresa en la cual se esté cumpliendo con parámetros sociales y ambientales que tengan un efecto positivo debido a regulaciones o imposiciones de las normativas en un determinado país. Se define entonces el componente social hace referencia a aquel impacto que tiene la

empresa dentro de uno de sus grupos de interés, el cual es la sociedad inmediata en la que se encuentra, y a su vez permite trabajar con uno de los recursos más importantes para las empresas, el capital humano (Stubbs & Cocklin, 2008). Este entorno inmediato recibe de alguna forma (tanto positiva como negativa) el resultado de los diferentes procesos de la cadena de valor de la empresa, por lo que, para un SBM, lo que se busca es que dicho impacto social sea positivo.

Por último, está el componente ambiental, en el cual el objetivo es que los procesos llevados a cabo a lo largo de la cadena de valor no tengan un impacto negativo en el ambiente, o que dicho impacto sea lo menos negativo posible (Stubbs & Cocklin, 2008). En el sistema de gana-gana propuesto por Boons (2013) se entiende también que, mientras que la empresa obtiene un beneficio económico por la creación de un producto o servicio, al mismo tiempo se interesa por generar el menor impacto posible en términos ambientales, manteniendo el enfoque bifocal en la generación de valor.

Dichos componentes de los SBM se pueden encontrar más adelante en artículos como el de Bocken (2014) y Evans (2017). Ambos autores encuentran que, para que un modelo de negocio sea considerado sostenible, este tiene que tocar temas económicos, sociales y ambientales. Evans (2017) propone que los SBM requieren de un flujo de valor sostenible entre múltiples grupos de interés (stakeholders) en donde se debe incluir tanto a la sociedad como al medio ambiente como parte de estos grupos primarios. Esta proposición se alinea con lo dicho anteriormente por Stubbs & Cocklin (2008), puesto que nuevamente está demostrando la necesidad de considerar el factor social y el factor ambiental como el centro de un SBM. No obstante, Stubbs & Cocklin (2008) consideran que el factor económico es algo con lo que debe cumplir cualquier modelo de negocio, por lo cual hace parte de los SBM, pero no le es exclusivo a este tipo de modelo. Una empresa

con un modelo tradicional tendrá muy en cuenta el factor económico dentro de sus prioridades.

Por otra parte, el producto final que entrega Bocken (2014) es una clasificación de diferentes modelos de negocio sostenible, para poder comprender similitudes y diferencias entre los distintos modelos que en su momento se podían encontrar dentro de la literatura. Asimismo, buscar inspirar a las empresas a comprender cómo moverse a un SBM. Bocken recoge una serie de SBM y los clasifica diferentes grupos de innovación (tecnológico, social y organizacional), en donde se diferencia cada uno de los grupos respecto del enfoque que usa la empresa para garantizar la sostenibilidad. En el caso de la tecnología se habla de un cambio o mejora de los medios tecnológicos (procesos, insumos, equipos, etcétera) con los que cuenta la empresa para llevar a cabo sus actividades (Bocken et al., 2014). En el grupo social (que se diferencia del concepto de impacto social que debe tener un SBM) se encuentran las innovaciones propuestas a partir de las problemáticas y misiones de la sociedad (sobre todo en grupos con falta de recursos y oportunidades). Por último, el grupo organizacional habla de cambios dentro del modelo de negocio, tales como cambiar el propósito del producto o servicio final.

En conclusión, se hace evidente cómo en todas las investigaciones relacionadas con modelos de negocio sostenible se consideran los elementos económicos, sociales y ambientales (Bocken et al., 2014). Los SBM son aquellos que integran dichos elementos y los incluyen dentro de sus actividades principales en la empresa (Stubbs & Cocklin, 2008). El elemento económico por sí mismo no compone un SBM, puesto que los modelos tradicionales ya se encargan de perseguir una estabilidad económica, sin necesidad de enfocarse en los elementos sociales y ambientales. Por su parte, tanto desde el aspecto

ambiental como el aspecto social los autores coinciden en que la organización abre su actividad para lograr beneficios en distintos grupos de interés (Bocken et al., 2014).

### **3.3. El enfoque de arquetipos ambientales vs el enfoque de arquetipos sociales**

Como se ha descrito en apartados anteriores, Stubbs & Cocklin (2008) definen los tres factores más importantes para un modelo de negocio sostenible. El factor económico, si bien es fundamental para que funcione un modelo de negocio, no es un diferencial con otros tipos de modelo de negocio, ya que toda empresa busca siempre la solidez económica para perdurar en el tiempo. Los factores sociales y ambientales, por el contrario, van a ser cruciales al identificar la interacción con los grupos de interés que se están impactando (Evans et al., 2017). El uso de dichos elementos en los modelos de negocio permite diferentes tipos de SBM, los cuales pueden ser clasificados en arquetipos. Un arquetipo de SBM es un subgrupo de modelos de negocio sostenibles dentro de los 3 grandes elementos (económico, social, ambiental) que recoge una serie de modelos similares que comparten formas de generación y entrega de valor similares (Bocken et al., 2014).

En términos de los resultados obtenidos por Bocken (2014), los arquetipos encontrados tienen un enfoque más ambiental, en el sentido que las iniciativas encontradas se centran en reducir el impacto ecológico de los modelos de negocio. Incluso, los arquetipos que se encuentran en el grupo de SBM sociales, lo que buscan es generar cambios en los clientes y el valor agregado que se les entrega para reducir el impacto ambiental (Bocken et al., 2014). Aun así, no se busca mejorar la calidad de vida de la sociedad aledaña a la empresa, lo cual si se cubre en investigaciones como la de Dembek (2018), cuyo enfoque es precisamente contribuir al desarrollo de las poblaciones cercanas al lugar donde la empresa genera su mayor impacto. Los SBM se pueden abordar entonces

con un mayor énfasis en arquetipos ambientales o en arquetipos sociales. Es por esta razón que se considera pertinente hacer una revisión de las fuentes resaltando su enfoque en el componente social o el componente ambiental, los cuales se desarrollan en los siguientes apartados.

### **3.3.1 El enfoque en arquetipos ambientales de los Modelos de Negocio Sostenible**

Dentro de los arquetipos ambientales hay una gran cantidad de autores que se han referido al tema de economía circular tales como Rosa (2019), Pieroni (2020) y Geissdoerfer (2016). Siendo este un concepto con una literatura tan amplia, se considera pertinente hacer una revisión por separado de otros arquetipos de modelos de negocio sostenible con enfoque ambiental revisados por Bocken (2014) y Pieroni (2020). En el texto de Bocken (2014) se definen 3 grupos, en los cuales se plantean en total 8 arquetipos (3 arquetipos de SBM enfocados en un cambio tecnológico, 3 enfocados en promover cambios desde la concepción “social” o del cliente y 2 enfocados en cambios organizacionales). Por su parte, Pieroni (2020) plantea 20 arquetipos de SBM, los cuales están organizados en 7 grupos, y cada uno de estos grupos está clasificados por sus formas de capturar valor (ya sea desde la cadena de valor o desde el mercado en el que se mueve la organización).

#### ***3.3.1.1 La economía circular.***

Dentro de las diferentes investigaciones en modelos de negocio que investigan la economía circular, Rosa (2019) los define como aquellos modelos cuya creación de valor permite que el valor económico de un producto se mantenga y permita la creación de nuevos productos una vez el ciclo de este haya finalizado. Al mismo tiempo, se reduce la cantidad de “recursos vírgenes” en el proceso productivo y se busca el cambio a sistemas de energía

renovables. Por su parte, Geissdoerfer (2017) define los SBM que usan la economía circular como aquellos que tienen un sistema regenerativo en donde las entradas de recursos, los desechos, las emisiones y el desperdicio de energía se minimizan al hacer más lento y cerrar los ciclos de energía. Por último, Pieroni (2020) los define como aquellos modelos que buscan ralentizar o disminuir los flujos de energía usados en un modelo de negocio, de modo que se reduzca el impacto ecológico generado.

Los 3 autores hablan de un ciclo que debe establecerse de energía y recursos, en donde el objetivo es disminuir el desperdicio y generar prácticas que permitan un flujo más lento de energía y menor generación de desperdicios. Al mismo tiempo, hablan de reducir la velocidad del ciclo de uso los recursos, donde Geissdoerfer (2016) y Pieroni (2020) se refieren a un proceso regenerativo de los recursos, mientras que (Rosa et al., 2019) se refiere a este tema como la reducción de “recursos vírgenes”. Por último, los 3 autores hacen referencia al uso de los productos generados como insumos para la siguiente generación en el proceso productivo, garantizando la continuidad del recurso y que haya la menor cantidad de “fugas” en el proceso.

En conclusión, la economía circular se considera como aquel modelo de negocio en el cual las empresas buscan ralentizar o frenar el flujo de insumos necesarios para el proceso productivo (Rosa et al., 2019), convirtiendo los residuos de un proceso en la materia prima del siguiente (Geissdoerfer et al., 2017; Pieroni et al., 2020). Dichos SBM tienen un cierre en el ciclo que pasa un producto, al encontrar formas en que dicho producto no sale de la cadena de valor de la empresa en ningún momento y se mantiene el mayor tiempo posible como un elemento útil para la empresa.

### ***3.3.1.2 Otros arquetipos ambientales.***

Además de la economía circular, autores como Bocken (2014) y Pieroni (2020) tienen en cuenta en sus investigaciones diferentes SBM con enfoque ambiental que salen del concepto dicho concepto. Uno de estos es el de motivar la suficiencia, en donde se buscan soluciones dentro de la empresa para reducir continuamente el consumo y la producción (Bocken et al., 2014). Dentro de las diferentes actividades que existen en este arquetipo se encuentra desistir en el uso del marketing que incentiva al consumo excesivo, generando valor a partir del fortalecimiento de la imagen de marca y generando relaciones de largo plazo con los consumidores (Pieroni et al., 2020). Tanto Pieroni (2020) como Bocken (2014) concuerdan en que este modelo va en contra del concepto de consumo tradicional en donde las empresas siempre están motivando a aumentar el consumo. En este caso, las ganancias de la compañía no son solo desde el punto de vista económico, puesto que se suma el reconocimiento positivo de la marca. Ambos autores además concuerdan en que el modelo implica la creación de productos más duraderos para que de esta forma se genera una cultura de suficiencia.

Dentro de este arquetipo, Bocken (2014) incluye la longevidad del producto, en la cual se busca la creación de productos tengan un periodo de obsolescencia mucho menor al de otros productos en el mercado, reduciendo así la rotación de este. En este punto hay una diferencia con Pieroni (2020), puesto que en su investigación se considera la longevidad del producto dentro de arquetipo de “long life”, en el cual se consideran aquellos productos cuya duración permita que este sea utilizado sin tener el problema de la obsolescencia.

Aunque ambos conceptos son similares en su definición, la clasificación como arquetipo varía entre los autores. Dicha variación implica que cada uno de los autores tuvo un criterio distinto en el momento de organizar los SBM, siendo que Bocken (2014) reunió

todos los modelos de negocio dentro de un arquetipo que tuviera en cuenta cambios a la hora de incentivar el consumo de los productos de la empresa (así como lo hace Pieroni (2020) en el arquetipo de motivar la suficiencia), mientras que Pieroni (2020) considera pertinente crear un nuevo arquetipo para incluir aquellos modelos de negocio con productos que buscan durar “toda la vida”. Se puede ver cómo, a pesar de ser dos autores diferentes, se están trabajando casi los mismos arquetipos con unas diferencias. A pesar de que la clasificación en ambos autores es diferente, tanto Pieroni (2020) como Bocken (2014) están trabajando con base en los mismos conceptos. Los objetivos de los arquetipos entre los autores se mantienen.

### **3.3.2 El enfoque en arquetipos sociales de los Modelos de Negocio Sostenible**

A continuación, se encuentran unas de las investigaciones enfocadas en SBM que se encargan de desarrollar el componente social. Uno de los autores más importantes en este campo es Dembek (2018), quien se encarga de identificar y desarrollar aquellos SBM que tienen como objetivo generar valor a todos los grupos de interés de la organización. Para esto, Dembek (2018) usa el concepto de necesidades en la Base de la Pirámide (BoP por sus siglas en inglés), el cual es aquella porción de la población mundial con el menor ingreso y/o que se encuentra en un contexto de pobreza. Para construir un SBM que cubra las necesidades de este segmento de la población, estos deben generar de alguna forma valor para las personas que se encuentren en la BoP. Lüdeke-Freund (2018) es otro autor que trata los SBM sociales, los cuales deben involucrar un grupo social objetivo (en muchos casos, una parte de la sociedad que se considere marginal) para generar valor tanto para la empresa como para la comunidad. Nuevamente se está teniendo en cuenta un grupo social que tenga problemas o históricamente haya sufrido de abandono por parte del Estado y no cuente con apoyo para desarrollarse (Lüdeke-Freund et al., 2018).

A partir de dicho énfasis en la sociedad, el primer arquetipo de negocio sostenible que va a generar desde la teoría de Dembek (2018) es los modelos de entrega, en los cuales se provee acceso a las personas que se encuentran en la BoP, generando soluciones para sus comunidades y haciendo que los productos y servicios de la organización puedan ser alcanzados por estas personas (Dembek et al., 2018). Baldassarre (2017) hace uso del concepto de user-driven innovation. Lo anterior indica que toda generación de ideas y opiniones para la innovación del modelo de negocio debe estar dirigida a generar la colaboración entre la organización y la sociedad para resolver un problema o cubrir una necesidad (Baldassarre et al., 2017). Lüdeke-Freund (2018) habla de los patrones de acceso de provisión, los cuales generen mercados para aquellos miembros de la sociedad que sean ignorados en otras condiciones. Los modelos son similares en tanto que lo que se busca es generar valor a la sociedad a partir de comprender sus necesidades y poner primero los problemas de una comunidad que el interés económico de vender un producto que, si bien podría ser muy rentable, no está apuntando a la solución de una problemática. Se tiene en cuenta un trabajo en conjunto desde la organización con la comunidad para generar soluciones.

El segundo arquetipo a partir de la investigación de Dembek (2018) es el de “modelos de abastecimiento”, en donde se usa la organización como una plataforma que permita llevar productos y servicios creados dentro de la comunidad en la BoP a mercados competitivos en el ámbito nacional e internacional. Baldassarre (2017) nuevamente cuenta con un concepto similar dentro del user-driven innovation, la integración de diferentes grupos de interés para crear puentes entre los consumidores, que es similar al modelo de abastecimiento. Ambos autores toman la generación de enlaces entre diferentes comunidades para generar valor dentro de la comunidad objetivo. La diferencia no obstante

radica en que Baldassarre (2017) no hace el énfasis de Dembek (2018) en la integración de mercados propiamente. El segundo arquetipo de Dembek (2018) apunta a aquellas empresas que sirven como canales de comunicación para aquellas comunidades que tienen dificultades al integrarse dentro de dinámicas de mercado ya construidas (o generar nuevas). Baldassarre (2017) en cambio hace énfasis en la integración de grupos de interés sin especificar que en la empresa podría convertirse como tal en un facilitador para que las comunidades entren en mercados nacionales o internacionales (sino que se expone que la empresa podría prestarse a la colaboración con diversos grupos de interés para generar beneficios para todos).

Otro concepto similar al modelo de abastecimiento de Dembek (2018) es el de Lüdeke-Freund (2018) con su patrón de misión social. En dicho patrón, se agrupan aquellos modelos de negocio que integran el grupo social de interés en condición de necesidad (grupos marginales) como un consumidor o un aliado productivo (Lüdeke-Freund et al., 2018). De nuevo, se está hablando de generar un enlace con la comunidad, de modo que esta tenga un rol más significativo y directo como grupo de interés (ya sea como un cliente o como un proveedor). Lüdeke-Freund (2018) está aplicando el mismo concepto de generar puentes entre la empresa y el grupo social de interés.

Por último, el tercer arquetipo construido por Dembek (2018) es el de modelos de reorganización, en donde se apropian los problemas de la comunidad (que podrían parecer externalidades) y se añaden al objetivo que el modelo de negocio busca suplir o resolver. Lüdeke-Freund (2018) tiene un arquetipo similar llamado patrón de plataformas para la comunidad, en donde la empresa sustituye sus fuentes o proveedores con acceso al grupo social que busca impactar. La diferencia entre ambos arquetipos radica en que Dembek (2018) habla directamente de la apropiación de un problema de la comunidad, mientras que

Lüdeke-Freund (2018) no hablan de apropiarse un problema sino de cambiar las prácticas que tiene la empresa para integrar como un nuevo participante al grupo poblacional que se quiere impactar. No obstante, ambos casos implican un cambio de su cadena de valor para integrar a la comunidad objetivo en sus actividades.

En conclusión, todos los arquetipos y los autores coinciden en que los SBM enfocados en el elemento social son aquellos que toman un grupo poblacional marginal (Dembek et al., 2018) o con carencias en cierto ámbito que le dificultan entrar de forma competitiva en el mercado (Lüdeke-Freund et al., 2018). Las empresas en muchos casos entrarán como puentes para que dichas comunidades se integren en el mercado, o generarán prácticas y productos que generen beneficios en la comunidad y les aporte soluciones a los problemas que tengan (Baldassarre et al., 2017). En total, Dembek (2018) propone 3 arquetipos para analizar los problemas sociales, mientras que Lüdeke-Freund (2018) propone 10 arquetipos, cada uno con subgrupos de ejemplos de aplicación de dichos arquetipos (por ejemplo, para el patrón de plataformas para la comunidad se da el ejemplo de los “negocios compartidos”).

#### **4. Conclusiones**

Teniendo en cuenta lo revisado anteriormente, lo primero que puede decirse frente a los modelos de negocio sostenible es que en estos es vital que se pretenda tanto la sostenibilidad económica (como en cualquier empresa) como social y/o ambiental. No puede considerarse un SBM si no se hace un cambio de las prácticas tradicionales o solo se cuenta con cierta cantidad de procesos socialmente o ambientalmente amigables, sino que desde su propuesta y cadena de valor debe demostrarse que en efecto sus prácticas son sostenibles. Ahora bien, dentro de la literatura se ve marcada una gran diferencia entre los

autores que hablan de arquetipos de SBM con enfoque social y con enfoque ambiental, siendo que los primeros hacen énfasis en trabajar a aquellas personas que se encuentran en la base de la pirámide mientras que los segundos proponen alternativas para reducir el impacto ecológico. En los arquetipos sociales se busca la integración y desarrollo de las comunidades que se encuentran aledañas a la organización (sirviendo en muchos casos como puente para fomentar su desarrollo). La ganancia se genera desde la capacidad de integrar a la comunidad con la organización, permitiendo que ambas crezcan de forma paralela y además generando oportunidades en el nicho de personas que de otra forma no tendrían los recursos para generar valor. Por otra parte, los arquetipos ambientales se enfocan tanto en la reducción y reutilización de recursos como en generar prácticas que utilicen la menor cantidad de energía y provoquen el menor daño en el ambiente. La ganancia se encuentra en la integración de la ganancia económica de la compañía con la realización y promoción de prácticas ecológicamente amigables que se conocen hoy en día. Las empresas cada vez más hacen uso de su “sello verde” y promocionan más sus actividades eco amigables para darle a entender a una sociedad que está migrando al cuidado por el planeta que se puede construir valor sin generar perjuicios en el medio ambiente.

### **5.Referencias bibliográficas**

- Aagaard, A. (Ed.). (2019). *Sustainable Business Models: Innovation, Implementation and Success*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93275-0>
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for

- sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175-186.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.081>
- Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Dembek, K., York, J., & Singh, P. J. (2018). Creating value for multiple stakeholders: Sustainable business models at the Base of the Pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1600-1612. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.046>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented

- business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Marczewska, M., & Kostrzewski, M. (2020). Sustainable Business Models: A Bibliometric Performance Analysis. *Energies*, 13(22), 6062. <https://doi.org/10.3390/en13226062>
- Matos, S., & Silvestre, B. S. (2013). Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: The case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 45, 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.023>
- Pal, R., & Gander, J. (2018). Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 184, 251-263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.001>
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2020). From theory to practice: Systematising and testing business model archetypes for circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105029.  
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105029>
- Rosa, P., Sassanelli, C., & Terzi, S. (2019). Towards Circular Business Models: A systematic literature review on classification frameworks and archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117696. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117696>
- Sachs, J. D., Kroll, C., Woelm, F., Fuller, G., & Lafortune, G. (2021). *The sustainable development goals and Covid-19: Includes the SDG index and dashboards*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/97811089922411>
- Schaltegger, S., Freund, F. L., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95.  
<https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>

Stock, T., & Seliger, G. (2016). Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry

4.0. *Procedia CIRP*, 40, 536-541. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.129>

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”.

*Organization & Environment*, 21(2), 103-127.

<https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

Tolkamp, J., Huijben, J. C. C. M., Mourik, R. M., Verbong, G. P. J., & Bouwknecht, R.

(2018). User-centred sustainable business model design: The case of energy

efficiency services in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 182, 755-

764. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.032>

Yip, A. W. H., & Bocken, N. M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the

banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150-169.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>