

## La innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América Latina

Martín Beaumont<sup>1</sup>

### **PALABRAS CLAVE**

América Latina, empresas B, innovación, innovación social, modelos de negocio sostenibles

### **CLASIFICACIÓN JEL**

M19, O31, O54

### **RECIBIDO**

16/02/2022

### **APROBADO**

23/01/2023

### **PREPRINT**

24/08/2023

### **PUBLICADO**

15/12/2023

### **SECCIÓN**

Innovación

**Resumen:** Las empresas B son un tipo de organización híbrida en expansión que busca un impacto social o ambiental positivo en sus grupos de interés. Para certificarse, deben mostrar dicho impacto a través de un formulario denominado "evaluación de impacto B", que incluye la posibilidad de describir aspectos innovadores de sus modelos de negocio. El presente estudio, exploratorio y descriptivo, utiliza el estudio de caso múltiple para revisar 21 evaluaciones de impacto de empresas B de América Latina, ofreciendo por primera vez una descripción de las innovaciones de los modelos de negocio de este tipo de empresas, que han sido consideradas en sí mismas formas de innovación organizacional. Los resultados, con los límites propios de la metodología empleada, muestran que las empresas B articulan más de una orientación de innovación, encontrándose una combinación de innovaciones organizacionales, sociales y tecnológicas en sus modelos de negocio. Asimismo, sus innovaciones se concentran en la proposición de valor, añadiendo innovaciones en la captura de valor para incorporar a sus grupos de interés primario como clientes o distribuir mejor el valor entre ellos. Finalmente, sus innovaciones responden a más de un modelo de negocio sostenible, como una forma de poner en balance las lógicas social y económica de las organizaciones híbridas.

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No\_Co-mercial-Sin\_Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

**Citación sugerida:** Beaumont, M. (2024). La innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América Latina. *Innovar*, 34(92), e100498. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.100498>

## INNOVATION IN THE BUSINESS MODELS OF B CORPORATIONS IN LATIN AMERICA

**Abstract:** B Corporations are a growing type of hybrid organization that seeks a positive social or environmental impact on its stakeholders. To become certified, they must show such impact through a form called "B impact assessment", which includes the possibility of describing innovative aspects of their business models. This exploratory and descriptive study uses the multiple case study to review 21 impact evaluations of Latin American B companies, offering for the first time a description of the innovations of the business models of these types of companies, which have been considered in themselves forms of organizational innovation. The results, within the limits of the methodology used, show that B companies articulate more than one innovation orientation, finding a combination of organizational, social and technological innovations in their business models. Likewise, their innovations focus on value proposition, adding innovations in value capture to incorporate their primary stakeholders as customers or better distribute value among them. Finally, their innovations respond to more than one sustainable business model, as a way of balancing the social and economic logics of hybrid organizations.

**Keywords:** Latin America, B Corporations, innovation, social innovation, sustainable business models, sustainable business models.

<sup>1</sup> Ph. D. en Gestión Estratégica; Profesor, Pontificia Universidad Católica del Perú; Lima, Perú. Rol del autor: intelectual; [mbeaumont@pucc.edu.pe](mailto:mbeaumont@pucc.edu.pe); <https://orcid.org/0000-0002-5318-6799>

## INOVAÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS EMPRESAS B NA AMÉRICA LATINA

Resumo: As empresas B são um tipo crescente de organização híbrida que procura ter um impacto social ou ambiental positivo nas suas partes interessadas. Para serem certificadas, devem demonstrar esse impacto através de um formulário denominado "avaliação de impacto B", que inclui a possibilidade de descrever aspectos inovadores dos seus modelos de negócio. Este estudo exploratório e descritivo utiliza o estudo de casos múltiplos para analisar 21 avaliações de impacto de empresas B latino-americanas, oferecendo pela primeira vez uma descrição das inovações do modelo de negócio deste tipo de empresas, que têm sido consideradas formas de inovação organizacional. Os resultados, com os limites da metodologia empregue, mostram que as empresas B articulam mais do que uma orientação de inovação, encontrando uma combinação de inovações organizacionais, sociais e tecnológicas nos seus modelos de negócio. Além disso, as suas inovações concentram-se na proposta de valor, acrescentando inovações na captura de valor para incorporar as suas principais partes interessadas como clientes ou para distribuir melhor o valor entre elas. Por último, as suas inovações respondem a mais do que um modelo empresarial sustentável, como forma de equilibrar as lógicas sociais e económicas das organizações híbridas.

Palavras-chave: América Latina, B Corporations, inovação, inovação social, modelos empresariais sustentáveis, modelos empresariais sustentáveis.

### INTRODUCCIÓN

Las empresas B (*B Corporations* o *B Corps*, en inglés) han optado por una certificación internacional otorgada por la asociación estadounidense B Lab, fundada en 2006. A abril de 2022, existían casi cinco mil empresas certificadas en 79 países del mundo en 153 industrias (A global community of leader, s. f.), 690 de ellas en América Latina, una de las regiones en la que crece más rápidamente este tipo de empresas, gracias al rol de la asociación Sistema B, basada en Santiago de Chile, y sus contrapartes, en los países de la región (Sistema B, s. f.a). La certificación B compromete a la empresa a evidenciar sus políticas, prácticas y resultados en torno a cinco dimensiones clave de su actividad que responden a sus grupos de interés, llamadas "áreas de impacto", es decir, sobre sus trabajadores, la comunidad en la que operan, el medio ambiente, sus clientes y la gobernanza de la misma empresa (Honeyman, 2014).

Al ser un fenómeno reciente, su estudio es incipiente pero creciente, siendo los temas más abordados en la literatura académica las motivaciones para ser una empresa B, los factores que influyen en el proceso de certificación y los resultados o impacto derivado de la certificación B (Diez-Busto et al., 2021). Como señalan Diez-Busto et al. (2021), "estamos tratando de un campo de investigación incipiente con alto potencial" (p. 7). En esa línea, en un análisis bibliométrico en Scopus limitado a ciencias sociales, economía y gestión, el autor encontró en agosto de 2022 que las publicaciones con los términos "B corp\*" o "Benefit corp\*" pasaron de un documento a 36 entre 2010 y 2022, con un pico de 52 documentos el 2021.

Predomina la producción académica sobre este tipo de empresa en Estados Unidos, Europa y Australia, pero también se ha llevado a cabo un número reducido de estudios sobre empresas B en América Latina, en particular en Chile, Brasil, Colombia y Argentina en algunos de los temas mencionados líneas arriba (Bianchi et al., 2020; Muñoz & Cohen, 2018; Villela et al., 2021; Zebryte & Jorquera, 2017). Pero aún es incipiente el estudio de sus modelos de negocio, como lo viene realizando Tabares (2021a, 2021b) para el caso colombiano y como se ha hecho previamente en empresas B australianas (Stubbs, 2017a).



Las empresas B priorizan la generación de impacto social o ambiental sin dejar de lado la obtención de beneficios. Se trata de un modelo híbrido que combina la lógica social, orientada a la satisfacción de necesidades, con la lógica de mercado, orientada a la generación de utilidades; asimismo, integra un modelo de empresa con propósito (*for-purpose*) con un modelo de empresa lucrativa (*for-profit*) (Stubbs, 2017b). Esta combinación de lógicas corresponde a lo que la literatura académica denomina *organizaciones híbridas*, un concepto que ha sido aplicado a empresas sociales en general (Armstrong & Grobbelaar, 2022; Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Hoffman et al., 2012) y específicamente a empresas B (Abramovay et al., 2013; López-Navarro et al., 2018; Moroz et al., 2018; Rawhouser et al., 2015; Tabares, 2021a, 2021b).

La búsqueda de integración de ambas lógicas genera complementariedades y tensiones (Laasch, 2018) y los modelos de negocio sostenibles han sido estudiados, precisamente, como innovaciones para mitigar dichas tensiones: “la innovación en los modelos de negocio sostenibles es el proceso de transformación/creación de modelos de negocio capaces de equilibrar la creación de valor económico, social y ambiental y, por tanto, mitigar las tensiones híbridas” (Davies & Chambers, 2018, p. 182).

Describir las empresas B a partir de sus modelos de negocio es hacerlo desde el carácter híbrido de su naturaleza organizacional, de la innovación organizacional que representa este tipo de empresas (Bocken et al., 2014). Con todo, la principal riqueza del concepto de modelo de negocio consiste en poner la creación de valor de las empresas en el centro de la discusión académica y profesional: “En general, los académicos consideran el modelo de negocio como un concepto central para la creación de valor y enfatizan la centralidad de este rol dentro de su conceptualización general.” (Klang et al., 2014, p. 466). Como señalan Dembek et al. (2022), “la creación de valor es el propósito central del modelo de negocio” (p. 1).

La discusión sobre el tipo de valor que crean las empresas y a quién beneficia es un aspecto pertinente no solo para el creciente movimiento de empresas B que busca “redefinir el éxito en los negocios” (Abramovay et al., 2013, p. 13), sino en reflexiones académicas y prácticas profesionales actuales sobre el propósito de las empresas en la sociedad como lo reflejan conceptos y enfoques como el capitalismo de grupos de interés (Freeman et al., 2007) o el capitalismo consciente (Mackey & Sisodia, 2014). También como ocurre en los esfuerzos por redefinir el concepto de valor a través de teorías o enfoques integradores, como el *triple bottom line*, de Elkington (1997), valor compartido (Porter & Kramer, 2011) y, más recientemente, valor sostenible (Méndez-León et al., 2022).

Con la finalidad de entender mejor la especificidad de este tipo de empresas, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿qué innovaciones describen las empresas B en sus modelos de negocio? Para responderla, se utilizarán como marco teórico los recientes desarrollos conceptuales en torno a los modelos de negocio sostenibles, una rama o campo del estudio más amplio sobre los modelos de negocio (Di Tullio et al., 2018) y, en particular, las clasificaciones que se han llevado a cabo recientemente como parte de los esfuerzos por describir dichos modelos (Bocken et al., 2014; Lüdeke-Freund et al., 2018) y sus innovaciones (Sinkovics et al., 2021).

Se opta por este marco teórico porque dos de las características principales del concepto de modelo de negocio sostenible están en la base de la definición de los modelos de negocio de las empresas B: i) que la proposición de valor es explícitamente social o ambiental (Adams et al., 2016; Bocken et al., 2014; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017; Stubbs, 2017a; Stubbs & Cocklin, 2008) y ii) que las decisiones que afectan al modelo de negocio toman en cuenta los grupos de interés de la empresa (Bocken et al., 2014; Boons et al., 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017; Freudenreich et al., 2020; Schaltegger et al., 2019). De igual manera, se ha propuesto el mismo abordaje al estudiar empresas B australianas (Stubbs, 2017a).

Luego de esta introducción, la siguiente sección describe el marco teórico construido para responder la pregunta de investigación exponiendo la literatura pertinente; después, se propone un apartado que expone la ruta metodológica; posteriormente, se presentan los principales resultados y la discusión pertinente, para finalizar con la exposición de las principales conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

### Las empresas B

Las empresas B optan por una certificación internacional otorgada por B Lab, una organización sin fines de lucro creada en 2006 en Pensilvania, Estados Unidos. La misión de B Lab es usar la fuerza del mercado para resolver problemas socioambientales y viabilizar en cada país un modelo legal de organización, la *Benefit Corporation*, para ampliar la responsabilidad fiduciaria de la empresa ante el accionista e incluir a otros grupos de interés: los intereses de los grupos incluidos en la misión social o ambiental de la empresa. Con dicho fin, B Lab trabaja con asociaciones sin fines de lucro a nivel regional, siendo Sistema B, con sede en Santiago de Chile, su contraparte latinoamericana (Sistema B, s. f.a).

“Las empresas que se certifican como Empresa B [...] asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio” (Sistema B, 2022, párr. 1). La certificación B compromete a la empresa a evidenciar sus prácticas y resultados en torno a las cinco áreas de impacto mencionadas: i) trabajadores, ii) comunidad, iii) medio ambiente, iv) clientes y

v) la gobernanza de la misma empresa (Honeyman, 2014), que se miden a través de un formulario denominado *evaluación de impacto B<sup>2</sup>*, en el que se deben obtener como mínimo 80 puntos de un máximo de 200 para certificarse.

En las cinco áreas, se cuenta con un total de 24 modelos de negocio de impacto (MNI): uno para el área de impacto de gobernanza, uno para el de trabajadores, siete para el de comunidad, seis para el de medio ambiente y nueve para el de clientes (Sistema B, 2018; anexo 1). El MNI trata de combinar el esquema híbrido de lógica social y lógica de mercado, pues combina el modelo de negocio –centrado en la generación de ingresos– con el modelo de impacto –centrado en los resultados sociales o ambientales– sobre alguno de los grupos de interés mencionados (Sistema B, 2018).

El primer MNI se llama “Protección de la Misión”, y pertenece al área de impacto de gobernanza; se refiere a la naturaleza de una empresa que ha optado por proteger su misión, lo que constituye la esencia de la propuesta de las empresas B. En este sentido, más que un modelo de negocio en sí mismo, es un aspecto que sirve para medir el grado de compromiso de la empresa con su misión. Todos los demás MNI sí tienen como finalidad identificar de manera específica el impacto que genera el producto o servicio que ofrece la empresa sobre una o más áreas de impacto. Estos MNI constituyen ciertamente una taxonomía (Di Tullio et al., 2018), pero no se basan en una teoría sobre modelos de negocio.

### Modelos de negocio sostenibles

La literatura sobre modelos de negocio sostenibles es relativamente reciente y, a la vez, creciente: “Esta parte de la literatura puede ser considerada como un subcampo integrador emergente del modelo de negocio” (Di Tullio et al., 2018, p. 14). En una búsqueda de la base de datos de Scopus, las publicaciones sobre este concepto pasaron de menos de cien a más de 250 entre 2014 y 2018 (Laukkanen, 2019), con un crecimiento incluso mayor después de esa fecha: un análisis bibliométrico propio en Scopus en agosto de 2022 muestra que las publicaciones con los términos *sustainab\**, *business* y *model\** en el título, el resumen o las palabras clave han llegado a 2.789 documentos en 2021 y 1.793 en 2022.

Los modelos de negocio sostenibles buscan crear impactos sociales o ambientales positivos o reducir los negativos cambiando la forma como la empresa o sus socios crean valor (Bocken et al., 2014) o incorporan la sostenibilidad como parte integral de la proposición de valor y de la lógica de creación de valor de la compañía (Laukkanen, 2019).

En 2018, Lüdeke-Freund et al. analizaron la producción académica entre los modelos de negocio y su contribución al desarrollo sostenible y en áreas específicas como movilidad, energía o empresas sociales. Morioka et al. (2017) y Laukkanen (2019) identifican las variaciones o uso de términos similares como *modelos de negocio para la sostenibilidad* (Stubbs & Cocklin, 2008; Schaltegger et al., 2016) o *modelos de negocio sostenibles* (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Minatogawa et al. (2022) los usan como sinónimos, mientras que Hoffman et al. (2012) usan el término *modelos de negocio impulsados por la sostenibilidad*. Más recientemente, Upward y Jones (2016) han desarrollado el concepto *modelo de negocio fuertemente sostenible* o *florecente*. Además, Di Tullio et al. (2018) listan las diversas herramientas que se vienen utilizando para el diseño de este tipo de modelos de negocio.

Estos modelos se analizan de acuerdo con las tres funciones de valor que la literatura académica ha ido decantando a favor del modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2013): i) proposición,

---

<sup>2</sup> Véase <https://www.sistemab.org/ser-b/>

ii) creación y entrega, y iii) captura de valor. La proposición de valor se refiere a la identificación de oportunidades para satisfacer necesidades de clientes potenciales a través de determinados productos o servicios; la creación y entrega de valor, a las actividades y recursos clave, vinculando a socios y proveedores en una cadena de suministro y canales de distribución; la captura de valor, al modo como la empresa genera ganancias a través de su estructura de costos y generación de ingresos (Laasch, 2018).

Se trata de un “cambio de paradigma que reta los conceptos tradicionales de la creación de valor puramente financiera” (Lüdeke-Freund et al., 2018, p. 41) o limitado al valor para los accionistas o clientes (Laasch 2018):

Mientras un modelo de negocio tradicional busca crear valor de uso para sus clientes, un modelo de negocio sostenible busca alinear los objetivos del negocio con las necesidades de un ecosistema o sociedad traducidas en diversos conceptos de valor; por ejemplo, mayor prosperidad y bienestar a nivel societal. (Laukkanen, 2019, pp. 20-21)

Por ello, se adopta un enfoque de grupos de interés múltiples tanto en relación con el proceso de creación de valor —la cocreación de valor— como en relación con sus impactos (Bocken et al., 2014; Freudenreich, 2019; Muñoz & Cohen, 2018; Schaltegger et al. 2019). Asimismo, se captura valor económico, social y ambiental, no solo para la organización, sino para diversos grupos de interés, incluyendo la naturaleza (Laasch, 2018).

En suma, los modelos de negocio sostenibles difieren de los tradicionales en tres aspectos: i) entienden el negocio como un motor de cambio o progreso social; ii) incluyen una noción más amplia de valor, agregando el valor social o ambiental, además del económico; y iii) ofrecen y emprenden una perspectiva de creación de valor para múltiples grupos de interés (Korhonen, 2013), en vez de una centrada en los clientes y accionistas (Massa et al., 2018). Este es el caso de las empresas B:

Las empresas B utilizan un modelo de negocio comercial —venden sus productos en el mercado o cobran tarifas por sus servicios para generar ganancias— que está impulsado por un propósito social y está respaldado por una mentalidad, filosofía o conjunto de valores centrados en la sostenibilidad. (Stubbs, 2017a, p. 305)

La literatura sobre los modelos de negocio sostenibles ha abordado de manera específica su caracterización, desde el abordaje seminal de Stubbs y Cocklin de 2008 (Schaltegger et al., 2016) o el de Sánchez y Rickart (2010), hasta clasificaciones sistemáticas como las de Bocken et al. (2014) y, más recientemente, la de Lüdeke-Freund et al. (2018). Estos autores identifican 45 patrones de modelos de negocio sostenibles organizados en torno a once agrupamientos: i) patrones de precio e ingresos; ii) patrones de financiamiento; iii) patrones de ecodiseño; iv) patrones de cierre del ciclo; v) patrones de la cadena de suministro; vi) patrones de donación; vii) patrones de provisión de acceso; viii) patrones de misión social; ix) patrones de servicio y desempeño; x) patrones cooperativos; y xi) patrones de plataforma comunitaria (véase las definiciones y modelos de negocio de cada patrón en el anexo 2).

Desde entonces, la comunidad académica ha continuado la reflexión sistemática sobre las características y heterogeneidad de los modelos de negocio sostenibles (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017; Laasch, 2018), analizando países (Barth et al., 2021) o sectores industriales específicos (Dressler & Paunović, 2020; Gao & Li, 2020; Lüdeke-Freund et al., 2019; Reinhardt et al., 2020), sus nexos con el diseño organizacional (Lemus-Aguilar et al., 2019), la innovación social (Michelini, 2012), los emprendimientos sociales (Armstrong & Grobbelaar, 2022), pero también construyendo tipologías (Bocken et al., 2014, Geissdoerfer, 2018; Lüdeke-Freund et al., 2018), evaluando los diversos modelos (Süss et al., 2021) o el valor creado por ellos (Méndez-León et al., 2022).

A su vez, esta temática se viene realizando desde aproximaciones similares como las organizaciones híbridas (Hoffman et al., 2012), los emprendimientos sostenibles (Muñoz & Cohen, 2018; Schaltegger & Wagner, 2011) o los modelos de negocio híbridos orientados a o impulsados por la sostenibilidad (Tabares, 2021b).

A partir de dicha literatura, es posible identificar las principales características de un modelo de negocio sostenible. En particular, para el propósito de este trabajo, se resaltan dos: en primer lugar, la creación de valor social o ambiental está en el centro de su propósito: “Si bien la propuesta de valor generalmente se relaciona con la oferta de productos y servicios para generar un rendimiento económico, en un negocio sostenible la propuesta de valor proporcionaría un valor ecológico o social medible junto con el valor económico” (Bocken et al., 2014, p. 43); en segundo lugar, la participación de los grupos de interés en el desarrollo del modelo de negocio es una característica relevante (Boons et al., 2013; Evans et al., 2017). Este tema es en sí mismo un campo específico y novedoso de análisis en el que se articula la teoría de los modelos de negocio con la teoría de los grupos de interés para “la creación de valor para la sostenibilidad” (Freudenreich et al., 2019).

Como se ha señalado, los modelos de negocio de impacto de las empresas B constituyen una clasificación de modelos de negocio organizada a partir de los impactos sobre los grupos de interés de la empresa. Así, su propia conceptualización cumple con un criterio fuerte de los modelos de negocio sostenibles que es, precisamente, orientarse o dirigirse a las partes interesadas de una empresa.

### **Modelos de negocio sostenibles como innovación en los modelos de negocio**

Una línea de investigación específica se ha centrado en la innovación de los modelos de negocio (Adams et al., 2016; Boons et al., 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Foss & Saebi, 2018; He & Ortiz, 2021; Minatogawa et al., 2022; Muñoz & Cohen, 2018; Snihur & Bocken, 2022). La globalización de la economía, los desarrollos tecnológicos, la competencia entre industrias y la necesidad de brindar mejores experiencias al cliente se mencionan entre los factores que llevan a las empresas a innovar en sus modelos de negocio (Di Tullio et al., 2018; Foss & Saebi, 2018). Amit y Zott (2001) proponen que “un modelo de negocio innovador puede crear un nuevo mercado o permitir a la empresa crear y explotar nuevas oportunidades en el mercado existente” (p. 44). Se trata de “cambios explícitos, novedosos y no triviales en los elementos centrales del modelo de negocio de una firma o de la arquitectura que articula dichos elementos” (Foss & Saebi, 2018, p. 13).

Sin embargo, mientras que la innovación en los modelos de negocio se ha enfocado principalmente en la creación de valor económico, la innovación en los modelos de negocio sostenibles aspira a incorporar el valor social y ambiental en sus procesos, es decir, en crear valor sostenible y en incluir a más grupos de interés en su propuesta valor (Freudenreich, 2019; Minatogawa et al., 2022; Snihur & Bocken, 2022). En esto consiste el propósito del movimiento promovido por Sistema B: “Promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental” (Sistema B, s. f.).

Las empresas crean valor no solo produciendo innovaciones en productos o procesos, sino a través de transformaciones que implican cambios estructurales en ellas mismas y en el modo como se relacionan con otros actores, de modo que el cambio no es solo tecnológico, “sino también sobre cómo se utilizan las innovaciones, cómo evolucionan y cómo impactan en el cambio de comportamiento” (Adams et al., 2016, p. 183). Esta aproximación es cercana al modo como operan las empresas B, en tanto buscan influir en su entorno articulando a otros actores en su cadena de valor (Adams et al., 2016).

Se trata de innovaciones “que crean impactos positivos significativos o reducen los negativos de manera significativa para el ambiente o la sociedad, a través de cambios en la manera como la organización y su red de valor crean, entregan y capturan valor... o cambian su proposición de valor” (Bocken et al., 2014, p. 44). Por ello, Sinkovics et al. (2021) analizan las innovaciones en los modelos de negocio sostenibles a partir de los aspectos específicos de las tres funciones de valor (tabla 1) y que se utilizarán para analizar las innovaciones de las empresas B en el presente estudio.

**Tabla 1.**

*Posibles aspectos innovadores de un modelo de negocio sostenible.*

Función de valor	Aspecto de innovación
Sostenibilidad en la proposición de valor	Innovaciones en producto o servicio Innovaciones en mercado (nuevos segmentos o diversificación de clientes)
Sostenibilidad en la creación y entrega de valor	Innovaciones en actividades clave Innovaciones en recursos Innovaciones en canales Innovaciones en red de socios Innovaciones en relaciones con clientes
Sostenibilidad en la captura de valor	Innovaciones en flujos de ingresos Innovaciones en estructura de costos

**Fuente:** elaboración propia con base en Sinkovics et al. (2021).

A su vez, Bocken et al. (2014) identificaron ocho arquetipos de modelos de negocios sostenibles que buscan categorizar y describir las innovaciones que realizan o pueden realizar las empresas para contribuir a la sostenibilidad. Los arquetipos “describen lógicas genéricas de cómo las empresas hacen negocios; es decir, los arquetipos de modelos de negocios son lógicas de modelos de negocios generales y bien conocidas” (Ritter & Lettl 2018, p. 2). Los ocho arquetipos, a su vez, se concentran en tres grandes agrupamientos “que describen el principal tipo de innovación en el modelo de negocio: innovaciones orientadas a lo tecnológico, lo social o lo organizacional” (Bocken et al., 2014, p. 48) y que se presentan en la tabla 2. Aunque dicho estudio analiza cada uno de los ocho arquetipos por separado, reconoce que pueden existir combinaciones de más de un arquetipo, en particular en un contexto de búsqueda de sostenibilidad: “Aunque cada uno se puede aplicar de forma aislada, se pueden combinar diferentes arquetipos y la sostenibilidad real casi con certeza exige combinaciones de arquetipos” (Bocken et al., 2018, p. 54).

**Tabla 2.**

*Orientaciones de innovación y arquetipos de modelos de negocio sostenibles.*

Tecnológica	Social	Organizacional
Maximizar la eficiencia de material y energía: hacer más con menos recursos, produciendo menos basura, emisiones y contaminación.	Entregar funcionalidad en vez de propiedad: brindar servicios que satisfagan a los usuarios sin que tengan que ser dueños del producto.	Repensar el propósito del negocio para la sociedad y el medio ambiente: priorizar el logro de objetivos sociales y ambientales antes que la maximización económica.
Crear valor de la basura: convertir la basura en algo útil.	Adoptar un rol de cuidado: comprometerse con sus grupos de interés para asegurar el bienestar y salud a largo plazo.	Desarrollar soluciones escalables: entregar soluciones sostenibles a gran escala para maximizar los beneficios para la sociedad.



Tecnológica	Social	Organizacional
Sustituir procesos por recursos renovables y naturales: reducir el impacto ambiental usando recursos renovables.	Promover la suficiencia: soluciones que buscan reducir el consumo y producción.	

**Fuente:** elaboración propia con base en Bocken et al. (2014).

### METODOLOGÍA

El alcance del presente estudio es, a la vez, exploratorio y descriptivo (Hernández et al., 2014), al tratarse de un esfuerzo inicial por describir la innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América Latina. En relación con el alcance exploratorio, se examinará y presentará por primera vez información sobre dichas innovaciones de manera estructurada. En cuanto al alcance descriptivo, se explicarán dichas innovaciones a partir de las principales categorías de análisis propuestas en el marco teórico: los modelos de negocio involucrados (Sistema B, 2018), las orientaciones a la innovación que les corresponden (Bocken et al., 2014), los aspectos innovadores identificados según su función de valor (Sinkovics et al., 2018) y los patrones de modelos de negocio sostenibles a los que hacen alusión dichas innovaciones (Lüdeke-Freund et al., 2018).

Se ha recurrido al estudio de caso múltiple con un enfoque cualitativo como estrategia general para responder las preguntas de investigación. Como parte de un estudio más amplio sobre dichos modelos de negocio, se cuenta con 21 formularios denominados *evaluaciones de impacto B* de un mismo número de empresas certificadas entre 2016 y 2018; dichos formularios son utilizados por B Lab como fuente de información básica para otorgar la certificación entre otros requisitos que se encuentran descritos en su página web<sup>3</sup>.

La población de estudio fue obtenida como resultado de una invitación de Sistema B a las empresas latinoamericanas certificadas a participar en una serie de estudios llevados a cabo por distintos investigadores de la región de manera independiente. Como resultado de dicha invitación, Sistema B recibió el interés de 67 empresas para participar en los estudios que incluían compartir la evaluación de impacto, manteniendo la confidencialidad de la fuente. La lista de empresas y contactos fue transferida al investigador del presente estudio, quien las contactó por correo electrónico en el segundo semestre de 2018. Se recibieron inicialmente 23 formularios cuya inscripción en el directorio de B Lab<sup>4</sup> fue verificada inmediatamente después, operación que permitió descartar dos formularios por tratarse de empresas que aún no habían obtenido la certificación en dicho momento. Las 21 empresas se encuentran en Brasil (4), Chile (5), Colombia (5), México (4), Paraguay (1), Perú (1) y Uruguay (1). Once de las 21 están ubicadas en la ciudad capital; cuatro de ellas en ciudades de menos de 100.000 habitantes. Las evaluaciones de impacto corresponden a los años 2016 (cuatro), 2017 (doce) y 2018 (cinco), siendo comparables entre sí, pues su estructura no varió en dichos años.

El formulario explora dos grandes dimensiones de las empresas: i) sus políticas y prácticas en relación con las áreas de impacto mencionadas y ii) las características de sus modelos de negocio. Ambas dimensiones son claramente distinguibles: una empresa puede obtener puntos por tener buenas prácticas sociales (contratar a personas de grupos vulnerables o hacer donaciones a la comunidad, por

<sup>3</sup> Véase [www.sistemab.org/ser-b/](http://www.sistemab.org/ser-b/)

<sup>4</sup> Véase <https://bcorporation.net/directory>

ejemplo) o ambientales (reciclar o limitar las compras al ámbito local, por ejemplo), independientemente de si cuenta con un modelo de negocio dirigido explícitamente a impactar favorablemente en la comunidad local donde opera (centrado, por ejemplo, en la contratación de un grupo vulnerable) o el medio ambiente (centrado, por ejemplo, en servicios de reciclaje a otras empresas).

Los formularios cuentan con una estructura similar en torno a las cinco áreas de impacto priorizadas por B Lab, desplegando preguntas específicas en función del MNI elegido por la empresa. Aunque B Lab ha modificado ligeramente su taxonomía desplazando el MNI de cadena de suministro para el alivio de la pobreza del área de *comunidad* a la de *trabajadores*, para el presente estudio se ha utilizado la clasificación y definiciones que se usaba en 2018 por corresponder al esquema bajo el cual fueron certificadas (Sistema B, 2018).

En dichos formularios, la descripción de los modelos de negocio de las empresas B incluye una descripción abierta del resultado positivo creado por el producto o servicio; una descripción cerrada del mismo, que delimita cada uno de los 24 modelos de negocio de impacto y, a partir de allí, un conjunto de preguntas sobre dicho modelo de negocio (ingresos, beneficiarios, entre otros). La mayoría de esas preguntas son cerradas, pero se incluye una pregunta abierta que permite que la empresa describa, si así lo desea, su aspecto innovador. A partir de las respuestas a dicha pregunta, se llevó a cabo un análisis de contenido para identificar i) el tipo de orientación a la innovación involucrado, de acuerdo con los arquetipos de Bocken et al. (2014); ii) el aspecto de innovación y la función de valor a la que hace referencia, de acuerdo con la clasificación de Sinkovics et al. (2021); y iii) el modelo de negocio sostenible que le corresponde, de acuerdo con la taxonomía propuesta por Lüdeke-Freund et al. (2018).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Diversidad de las orientaciones de innovación en los modelos de negocio de las empresas B

Los MNI más frecuentes que aparecen en la población de estudio son los siguientes: del área de impacto de comunidad: desarrollo de la fuerza laboral (5), donaciones caritativas (4) y cadena de suministros para el alivio de la pobreza (3); del área de impacto de medio ambiente: conservación de la tierra o de la flora y fauna (3), conservación de recursos (2), energías renovables/limpias (1), reducción de sustancias tóxicas (1) y educación ambiental (1); del área de impacto de clientes: ayuda a los necesitados (8), mejora de impacto (6), flujo de capital y fortalecimiento para empresas con propósito (5), educación (3), salud y bienestar (3), empoderamiento/oportunidades económicas (1) y artes, medios de comunicación y cultura (1). Las empresas pueden tener más de un MNI, de allí que el total de MNI sea mayor a 21 (Sistema B, 2018).

Esta distribución tiene un buen grado de similitud con la distribución de MNI en la región, pues los más frecuentes en el área de impacto de comunidad son *cadena de suministros para el alivio de la pobreza*, *donaciones caritativas* y *desarrollo de la fuerza laboral*; en el área de medio ambiente: *conservación de recursos*, *reducción de sustancias tóxicas* y *conservación de la tierra*; y en clientes: *ayuda a necesitados*, *flujo de capital* y *fortalecimiento* y *mejora de impacto*. A su vez, no aparecen empresas en el área de impacto de trabajadores, pues apenas si existían empresas B que impactaban en dicho grupo de interés en la región para entonces (Sistema B, 2018).

Siguiendo las definiciones de los modelos de negocio de impacto, se estableció su correspondencia con los arquetipos propuestos por Bocken et al. (2014), usando las definiciones y ejemplos propuestos

por los autores (anexo 3). En primer lugar, esta clasificación incluye el arquetipo “cambiar el propósito a favor de la sociedad o el medio ambiente” (Bocken, 2014, p. 48). En este sentido, todas las empresas B expresan esta forma de innovación organizacional identificada por los autores: compromisos concretos de las empresas por proteger una misión social o ambiental y dar cabida a los grupos de interés en su gobernanza para asegurar, precisamente, que las decisiones tomadas no pierdan de vista el propósito para el cual fue constituida.

En adición a esta dimensión organizacional de la innovación, cada empresa B cuenta con uno o más modelos de negocio que se despliegan a lo largo del espectro establecido por dichos autores. La excepción la constituye el modelo de donaciones caritativas que, por tratarse de un aspecto referido únicamente a la distribución de valor, nunca se encuentra aislado, sino en combinación con otros MNI. Para usar la terminología de Sistema B, se trata de un modelo de impacto, pero no de un modelo de negocio y, por tanto, corresponde a los que Battilana y Lee (2014) denominan “hibridación diferenciada” (frente a una “integrada”); es decir, cuando se incorporan elementos por fuera del modelo de negocio para buscar integrar las dos lógicas en las organizaciones híbridas.

Siguiendo las definiciones de los MNI, la mayoría calza con la orientación a la innovación social, pero también se pueden identificar modelos orientados a la innovación organizacional y a la tecnológica, propios del área de impacto de medio ambiente. Estos, en particular, presentan la peculiaridad de que podrían corresponder a más de un arquetipo, pues mientras la definición del MNI apunta a un objetivo (conservar recursos), los arquetipos identifican estrategias (sustituir con renovables).

A partir de esta correlación, es posible señalar los siguientes puntos:

1. A todas las empresas B les corresponde la innovación organizacional *cambiar el propósito a favor de la sociedad o el ambiente* por tratarse de empresas que declaran explícitamente un propósito social o ambiental.
2. La mayoría de MNI calzan con la orientación a la innovación social, incluso con más de un MNI en dicha orientación, de modo que prácticamente toda la población de estudio, salvo los casos M y R, cuenta con ella, además de la organizacional ya mencionada.
3. Cuatro de las 21 empresas cuentan con orientaciones a la innovación tecnológica, vinculada al valor ambiental (casos H, M, R y S). Se trata de empresas con negocios diversos: venden productos que ahorran energía (H), servicios de reciclaje de residuos electrónicos (M), servicios de consultoría para la construcción sostenible (R) y café en una cadena de suministro ecológica (S).

En esta medida, incluso en una población de estudio reducida como la presente, se aprecia entre las empresas B una combinación de arquetipos y, por tanto, de orientaciones hacia la innovación, lo que se muestra gráficamente en la figura 1.

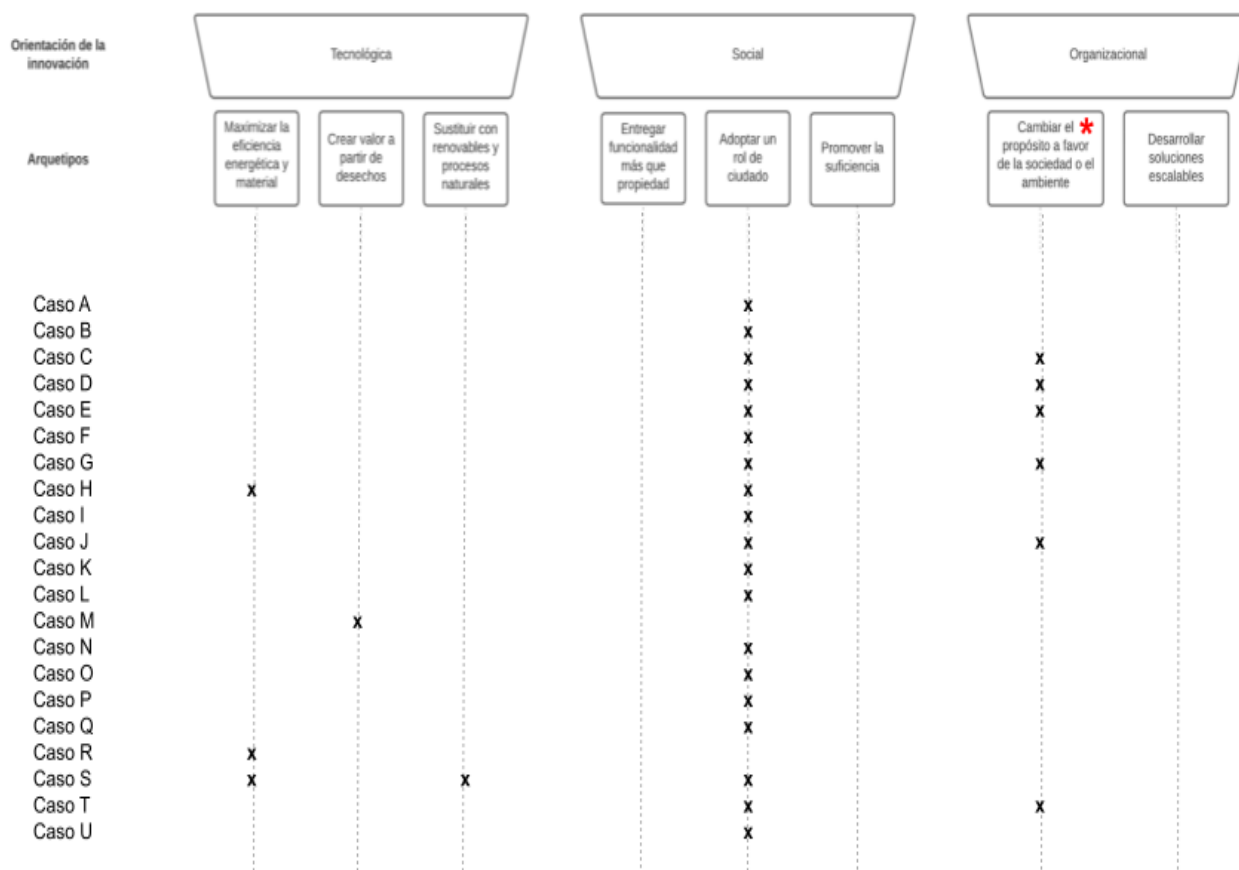


Figura 1. Modelos de negocio de impacto según sus orientaciones a la innovación<sup>5</sup>. Fuente: elaboración propia con base en Bocken et al. (2014).

### La innovación en los modelos de negocio de las empresas

Las innovaciones pueden tener distintas orientaciones a la innovación –tecnológica, social u organizacional– e, incluso, combinar más de una. Pero ¿en qué consisten específicamente estas innovaciones? El formulario para la certificación B indaga sobre las innovaciones que han introducido y aplican las empresas. Se trata de una única pregunta que se hace en el contexto de la descripción de cada MNI; es decir, se refiere explícitamente a la identificación de aspectos innovadores del modelo de negocio de la empresa. La empresa puede brindar dicha información o dejarla en blanco, sin que afecte su puntaje. De las 21 empresas de la población de estudio, trece responden esta pregunta describiendo 22 innovaciones en once MNI, lo que da cuenta del despliegue innovador de las empresas B en la región (tabla 3).

Al tratarse de descripciones de innovaciones en los modelos de negocio de las empresas, se analizó en primer lugar las declaraciones de las innovaciones para identificar a qué aspecto y función de valor corresponden, siguiendo el esquema de Sinkovics et al. (2021). Posteriormente, se utilizó esta

<sup>5</sup> A todas las empresas les corresponde la orientación organizacional de *cambiar el propósito a favor de la sociedad o el medio ambiente* (marcado con una estrella). Sin embargo, para facilitar la comprensión del análisis, se han marcado únicamente los casos que declaran el MNI *ayuda a necesitados*, en tanto refuerza el cambio de propósito de la empresa por orientar sus esfuerzos hacia un grupo vulnerable.

clasificación para referenciarla con la taxonomía propuesta por Lüdeke-Freund et al. (2018) sobre modelos de negocio sostenibles, cuyos principales hallazgos se discuten a continuación.

En primer lugar, aparecen innovaciones en todas las áreas de impacto: clientes (artes, medios de comunicación y cultura, ayuda a necesitados, educación, flujo de capital y fortalecimiento de empresas con propósito, mejora de impacto); medio ambiente (conservación de recursos, conservación de la tierra o de la vida silvestre, energías renovables o limpias, reducción de la contaminación y de las toxinas) y comunidad (donaciones caritativas, cadena de suministro para el alivio de la pobreza y desarrollo de la fuerza laboral), sobresaliendo esta última por ser el MNI que más se repite. En esta población de estudio, el beneficio al grupo de interés primario como sentido o propósito de la innovación es tratar de balancear la lógica social/ambiental con la económica, como proponen Davies y Chambers (2018), pero puede tratarse del sesgo derivado del peso de los mni de comunidad mencionado.

Apenas tres MNI propios de la población de estudio no son aludidos en las innovaciones (salud y bienestar, ayuda a necesitados y empoderamiento/oportunidades económicas), de modo que la innovación en las empresas B no se estaría concentrando en algunos MNI en particular. Una tarea para próximos estudios consistirá en explorar si existen MNI que son particularmente fértiles en sus innovaciones o si, por el contrario, se expresan con igual presencia entre todos.

**Tabla 3.**

*Innovaciones en los modelos de negocio de las empresas B.*

Caso	MNI involucrado	Resumen de la innovación	Tipo de innovación según función de valor (Sinkovics et al., 2018)	Modelo de negocio al que alude la innovación (Lüdeke-Freund et al., 2018)
B	Desarrollo de la fuerza laboral (COM)	Talleres de desarrollo personal y capacidades críticas para colaboradores	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en recursos (trabajadores)	Patrones de misión social (relacionado con el MNI)
F	Cadena de suministros para el alivio de la pobreza (COM)	Mecanismo participativo para establecer el precio pagado al proveedor	Sostenibilidad en la captura de valor: innovación en la estructura de costos	Patrones de provisión de acceso (relacionado con el MNI)
		Sistema de reforestación	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto que crea valor ambiental	Modelo no considerado, dentro de Patrones de ecodiseño
H	Energías renovables o limpias (AMB) y Desarrollo de la fuerza laboral (COM)	Diseño del producto apropiado al contexto	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto/servicio	Patrones de ecodiseño (relacionado con el MNI)
		Incorporación de población vulnerable como trabajadores	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en recursos (trabajadores)	Patrones de misión social (relacionado con el MNI)
I	Flujo de capital y fortalecimiento (CLI)	Atención a emprendimientos sociales con impacto, un sector sin acceso previo	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en mercados	Patrones de provisión de acceso (relacionado con el MNI)
J	Flujo de capital y fortalecimiento (CLI)	Banca de inversión para desarrollo de emprendimientos sociales con impacto. Innovación adaptada	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto que crea valor social	Patrones de provisión de acceso (relacionado con el MNI)
		Cobro en función de los resultados ( <i>success fee</i> ) para que empresas sociales accedan al servicio. Innovación adaptada	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en mercados + Sostenibilidad en la captura de valor: innovación en flujo de ingresos	Patrones de servicio y desempeño

(Continúa)

Caso	MNI involucrado	Resumen de la innovación	Tipo de innovación según función de valor (Sinkovics et al., 2018)	Modelo de negocio al que alude la innovación (Lüdeke-Freund et al., 2018)
K	Educación (CLI)	Apoyo a emprendimientos de triple impacto, con socios que ofrecen servicios complementarios	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en mercado + Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en actividades clave con socios que son parte de la cadena de valor	Patrones de provisión de acceso (relacionado con el MNI)  Patrones de cadena de suministro
L	Desarrollo de la fuerza laboral (COM)	Mecanismo para incentivar el desarrollo de la fuerza laboral de la población vulnerable que atiende	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en recursos (trabajadores)	Patrones de misión social (relacionado con el MNI)
N	Educación (CLI)	Modelo de intermediación laboral con desarrollo de capacidades para personas con baja escolaridad	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto que crea valor social	Patrones de misión social (relacionado con el MNI)
		Sistema de cobro por el servicio ofrecido a empresas	Sostenibilidad en la captura de valor: innovación en el flujo de ingresos	Patrones de precios e ingresos
P	Cadena de suministros para el alivio de la pobreza (COM) y Artes, medios de comunicación y cultura (CLI)	Cocreación de producto nuevo bajo esquema de provisión inclusiva con comunidades que les genera ingresos, desarrolla capacidades, preserva saberes tradicionales, etc.	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto que crea valor social + Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en actividades clave con socios que son parte de la cadena de valor	Patrones de misión social  + Patrones de la cadena de suministro (relacionado el con MNI)
		Sensibilización de los clientes vía inserción cultural y consumo de nuevo producto	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en la relación con los clientes	Patrones de la cadena de suministro (relacionado con el MNI)

(Continúa)

(Continúa)

Caso	MNI involucrado	Resumen de la innovación	Tipo de innovación según función de valor (Sinkovics et al., 2018)	Modelo de negocio al que alude la innovación (Lüdeke-Freund et al., 2018)
Q	Conservación de la tierra y de vida silvestre (AMB) y Desarrollo de la fuerza laboral (COM)	Prácticas inclusivas de conservación en alianza con proveedores	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto que crea valor ambiental + Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en la red de socios	Patrones de la cadena de suministros
		Salarios por encima del mercado	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en recursos (trabajadores)	Patrones de misión social
R	Conservación de recursos (AMB) y Donaciones caritativas (COM)	Mejoras tecnológicas y de gestión en la provisión del servicio	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en recursos (tecnologías)	Patrones de ecodiseño (relacionado con el MNI)
		Acceso a los servicios de la empresa a personas y organizaciones que no pueden pagarlos, bajo el modelo “compra uno, da uno”	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto que crea valor social	Patrones de donación (relacionado con el MNI)
S	Cadena de suministros para el alivio de la pobreza (COM) y Reducción de la contaminación y de las toxinas (AMB)	Mecanismo de comercialización directa y de establecimiento del precio pagado al proveedor	Sostenibilidad en la captura de valor: innovación en la estructura de costos	Patrones de provisión de acceso (Continúa)
		Desarrollo de capacidades de proveedores (mejora de estándares, certificaciones, etc.)	Sostenibilidad en la creación y entrega de valor: innovación en actividades clave con socios que son parte de la cadena de valor	Patrones de la cadena de suministros (relacionado con el MNI)
		Creación de valor ambiental: agricultura orgánica, preservación de recursos, etc.	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en producto con valor ambiental	Patrones de la cadena de suministros (relacionado con el MNI)
U	Mejora de impacto (CLI)	Mecanismo para establecer el precio cobrado (success fee, participación accionaria, etc.) y contraprestación de servicios a empresas sociales que de otro modo no accederían a servicios de la empresa	Sostenibilidad en la proposición de valor: innovación en mercados + Sostenibilidad en la captura de valor: innovación en flujo de ingresos	Patrones de provisión de acceso (relacionado con el MNI) Patrones de servicio y desempeño

Fuente: elaboración propia con base en los formularios de la población de estudio. Áreas de impacto: AMB: medio ambiente; CLI: clientes; COM: comunidad.



En segundo lugar, sobresalen las innovaciones que se refieren a la proposición de valor, bien para los productos que crean valor social (casos J, N, P, R) o valor ambiental (casos F, Q, S) o para crear mercados y llegar a clientes que estarían de otro modo excluidos (casos I, J, K, U). De hecho, solo dos de las trece empresas (B y L) no aluden a la proposición de valor en sus innovaciones. Algunos de estos casos complementan sus innovaciones en la dimensión de la captura de valor, sea que se trate de la estructura de costos (casos F, S) o en el flujo de ingresos (casos J, N, U). Por la información proporcionada, la creación de valor ambiental requiere un modelo de negocio que cambie la estructura de costos para garantizar que el valor económico también alcance a los proveedores, sea incorporándolos a nuevas cadenas de valor (caso Q) o distribuyendo los beneficios con ellos (casos F y S). La ampliación de los servicios a emprendimientos sociales como nuevos clientes parece requerir, a su vez, ajustes en el flujo de ingresos, de modo que se les permita pagar bajo condiciones más favorables (*success fee*, casos J y U) o establecer un esquema de subsidio cruzado de modo que otros paguen por el servicio (caso N). Finalmente, la creación y entrega de valor se expresa de manera diversa a través de estrategias vinculadas con recursos, actividades clave, red de socios y relación con los clientes, con un claro predominio de innovaciones en el modo de vincularse con y beneficiar a los trabajadores (casos B, H, L y Q), lo que quizás esté expresando cierto límite de la taxonomía de B Lab para reconocer modelos de negocio dirigidos a esta “área de impacto”.

En tercer lugar, lo que se observa de las declaraciones de las empresas B es que, en todos los casos, salvo uno, las innovaciones se refieren a algún modelo de negocio sostenible descrito por Lüdeke-Freund et al. (2018). La excepción describe una innovación en un sistema de reforestación que corresponde al MNI “Conservación de la tierra” y que no está presente en los modelos identificados por los autores (caso F). Es decir, las innovaciones descritas por las empresas B constituyen formas reconocibles en la literatura de innovación de modelos de negocio sostenibles. En la mayoría de los casos, estas innovaciones hacen alusión a una característica del mismo modelo de negocio de impacto de la empresa, predominando los patrones de provisión de acceso (casos F, I, J, K, U), de misión social (casos B, H, L, N) y de cadena de suministros (casos P y S). Es decir, la empresa hace explícito el modo como el modelo de negocio de la empresa se ha adaptado para beneficiar o llegar a determinados grupos vulnerables. Se trata de casos de innovación social que se fundan y reconocen en la atención a un grupo vulnerable anteriormente desatendido, integrándolo en su cadena de valor como (co)productores u ofreciendo un producto o servicio que responda adecuadamente a sus necesidades. Esta información da cuenta del foco puesto por las empresas B en la innovación para la creación de valor social. Expresiones específicas de innovación social se describen como desarrollo de capacidades de los grupos de interés primarios (casos B, N, R, S) o como prácticas de producción o provisión inclusivas que pueden ser consideradas como formas de cocreación de valor (casos P y Q).

Finalmente, varias empresas declaran conjuntamente innovaciones que no están relacionadas directamente con su modelo de negocio de impacto pero que los complementan (casos J, K, N, P, Q, S, U). Estas referencias incluyen, por un lado, aspectos vinculados con patrones de misión social (P, Q), de provisión de acceso (S) y de cadena de suministros (K, Q), es decir, centrados en el eje de la creación de valor social; por el otro, con patrones de precio e ingresos (subsidio cruzado, como el caso N) y de servicio y desempeño (pago por éxito, como los casos J, U), es decir, centrados en el eje de la captura de valor económico. Esta forma de combinar innovaciones o aspectos innovadores en las tres dimensiones de valor parece responder a la necesidad de lidiar con las tensiones propias de los modelos de negocio sostenibles, esto es, con la necesidad de combinar de manera consistente la lógica social y la económica, aportando evidencia en dicha dirección.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se planteó responder la pregunta de qué innovaciones describen las empresas B en sus modelos de negocio. Con la finalidad de responderla, se diseñó un estudio de caso múltiple a partir de la disponibilidad de 21 evaluaciones de impacto B de un número igual de empresas B latinoamericanas, de las cuales se obtuvo información de trece de ellas sobre las que se basa el análisis y los resultados.

Se halló que las innovaciones de las empresas B descritas por ellas mismas se refieren a modelos de negocio sostenibles, tal como se pueden identificar en los arquetipos propuestos por Bocken et al. (2014) y en la taxonomía de Lüdeke-Freund et al. (2018). En relación con las orientaciones a la innovación de Bocken et al. (2014), se concluye que todas las empresas B expresan modelos de negocio que corresponden con orientaciones a la innovación organizacional por tratarse de empresas que declaran explícitamente un propósito social o ambiental. Más importante aún, como anticiparon los autores, los modelos de negocio de impacto presentan alguna combinación de orientaciones de innovación, principalmente innovaciones organizacionales y sociales, pero también organizacionales y tecnológicas e, incluso, las tres.

Asimismo, las descripciones de las innovaciones se centran mayoritariamente en la proposición de valor, sea para productos que crean valor social o ambiental, o para crear mercados y llegar a clientes que de otro modo estarían excluidos. La captura de valor se modifica, precisamente, en el flujo de ingresos para incorporar nuevos grupos de interés como clientes, o bien en la estructura de costos para ampliar la distribución de valor entre su cadena de valor.

Además, las descripciones de las innovaciones calzan con los modelos de negocio sostenibles propuestos por Lüdeke-Freund et al. (2018). Dichas descripciones caracterizan el modo como se integran los grupos vulnerables en el modelo de negocio o se entregan nuevos productos o servicios para alcanzarlos y se desarrollan innovaciones para hacer viable la captura y distribución de valor entre sus grupos de interés. Las descripciones corresponden no a un único modelo, sino a combinaciones de patrones de modelos de negocio sostenibles, como estrategia de balancear las lógicas de mercado y social, así como manejar de este modo las tensiones de las organizaciones híbridas.

Dada la estrategia metodológica adoptada, no es posible extrapolar estas conclusiones al universo de empresas B latinoamericanas. Con todo, tratándose de una primera descripción de sus modelos de negocio, en tanto modelos de negocio sostenibles, y de las innovaciones que declaran en torno a ellos, el presente estudio aporta a la comprensión del fenómeno por vía descriptiva y, a la vez, constituye una pista de exploración teórica sobre los modelos de negocio de impacto de las empresas B como modelos de negocio sostenibles, concepto desarrollado extensamente en la literatura de ciencias de la gestión, pero sobre el cual no se ha construido la clasificación de B Lab. Esta constituye la principal línea de investigación futura, a partir de muestras más robustas.

Futuras líneas de investigación consisten en explorar a profundidad si ciertos modelos de negocio de impacto de las empresas B son más prolíficos en innovaciones que otros y cuáles serían los determinantes de dicha particularidad. Otra línea de investigación futura puede aportar a una mejor comprensión de los modelos de negocio sostenibles estudiando qué innovaciones en modelos de negocio sostenibles se están dando en este tipo de empresas de acuerdo con su función de valor o a algunos aspectos específicos como el tipo de valor creado por dichas empresas.

## DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: empresas B en Sur América*. FOMIN.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- A global community of leaders. (s. f.). B Corporation. Consultado abril 18, 2022, en <https://bcorporation.net/>
- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Armstrong, R., & Grobbelaar, S. S. S. (2022). Sustainable business models for social enterprises in developing countries: a conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 73(2), 787-840. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00260-1>
- Barth, H., Ulvenblad, P., Ulvenblad, P. O., & Hoveskog, M. (2021). Unpacking sustainable business models in the Swedish agricultural sector—the challenges of technological, social and organisational innovation. *Journal of Cleaner Production*, 304, 127004. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127004>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations. The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Bianchi, C., Reyes, V. & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 27(3), 1445-1453. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>
- 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., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>
- Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378-386.

- <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.196>
- Dembek, K., Lüdeke-Freund, F., Rosati, F. & Froese, T. (2022). Untangling business model outcomes, impacts and value. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2296-2311.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.3249>
- Di Tullio, P., Valentinetti, D., & Rea, M. A. (2018). Integrating the business model puzzle: A systematic literature review. *International Journal of Business Research and Management*, 9(1), 1-46.  
[https://www.academia.edu/37694250/Integrating\\_The\\_Business\\_Model\\_Puzzle\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.academia.edu/37694250/Integrating_The_Business_Model_Puzzle_A_Systematic_Literature_Review)
- Diez-Busto, E., Sánchez-Ruiz, L., & Fernández-Laviada, A. The B Corp Movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Dressler, M., & Paunović, I. (2020). Towards a conceptual framework for sustainable business models in the food and beverage industry: The case of German wineries. *British Food Journal*, 122(5), 1421-1435. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0214>
- 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>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. Capstone.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Gao, P., & Li, J. (2020). Understanding sustainable business model: A framework and a case study of the bike-sharing industry. *Journal of Cleaner Production*, 267, 122229.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122229>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- He, J., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126751. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. En K. Golden-Biddle, & J. Dutton (Eds.), *Using a positive lens to explore social change and organizations* (pp. 131-153). Routledge; Taylor and Francis Group. <https://ssrn.com/abstract=1675069>.
- Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook. How to use business as a force for good*. Berrett-Koehler Publishers.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The Business Model Paradox: A Systematic Review and Exploration of Antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12030>
- Korhonen, H. (2013). Organizational needs: A co-creation and human systems perspective. *Journal of Business Market Management*, 6(4), 214-227. <http://hdl.handle.net/10419/90645>

- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002>
- Laukkanen, M. (2019). *Sustainable business models for advancing system-level sustainability* [Tesis de grado de Doctor en Ciencias, Universidad Tecnológica de Lappeenranta]. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160340>
- Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019). Sustainable business models through the lens of organizational design: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(19), 5379. <https://doi.org/10.3390/su11195379>
- López-Navarro, M. Á., Fuertes, I., Flor, M. L., & Cabedo, J. D. (2018). Hybrid organisations, environmental sustainability and social impact: An analysis of European B corp firms [Ponencia]. *R&D Management Conference 2018*, Milán, Italia .
- 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>
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism. Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Méndez-León, E., Reyes-Carrillo, T., & Díaz-Pichardo, R. (2022). Towards a holistic framework for sustainable value analysis in business models: A tool for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 15-31. <https://doi.org/10.1002/bse.2871>
- Michelini, L. (2012). *Social innovation and new business models: Creating shared value in low-income markets*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32150-4>
- Minatogawa, V., Franco, M., Rampasso, I. S., Holgado, M., Garrido, D., Pinto, H., & Quadros, R. (2022). Towards systematic sustainable business model innovation: What can we learn from business model innovation. *Sustainability*, 14(5), 2939. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2939>
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723-738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322. <https://doi.org/10.1002/bse.2000>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Crane, A. (2015). Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category. *California Management Review*, 57(3), 13-35.

- <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.1>
- Reinhardt, R., Christodoulou, I., García, B. A., & Gassó-Domingo, S. (2020). Sustainable business model archetypes for the electric vehicle battery second use industry: Towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 254, 119994. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119994>
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>
- Sánchez, P., & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7(3), 138-154. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.16>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R. & Molina-Castillo, F. J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*, 13(13), 7266. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7266>
- Sistema B. (s. f.a). El Movimiento B. Historia del Movimiento B en Latinoamérica y el mundo. Consultado mayo 18, 2021, en <https://www.sistemab.org/sobre/>
- Sistema B. (s. f.b). ¿Qué es Sistema B? Sistema B. Consultado mayo 18, 2021, en <https://www.sistemab.org/>
- Sistema B. (2018). Segundo reporte de impacto de las empresas B de América Latina.
- Sistema B. (2022). ¿Cómo ser empresa B certificada? Sistema B. Consultado enero 24, 2022, en <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102182>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Stubbs, W. (2017b). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>
- Süss, A., Höse, K., & Götze, U. (2021). Sustainability-oriented business model evaluation—A literature review. *Sustainability*, 13(19), 10908. <https://doi.org/10.3390/su131910908>
- Tabares, S. (2021a). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(P1), 124615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Tabares, S. (2021b). Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128380. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128380>
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1), 97-123. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1086026615592933>

Zebryte, I., & Jorquera, H. (2017). Chilean tourism sector "B Corporations": evidence of social entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 866-879. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-07-2017-0218/full/html>

## ANEXO 1

Definiciones de los modelos de negocio de impacto de las empresas B (Sistema B, 2018).

### Del área de impacto de gobernanza

- Protección de la misión (*Mission lock*): Reconoce empresas que protegen su objetivo y capacidad de considerar oficialmente a todas las partes interesadas en la toma de decisiones por medio de su estructura corporativa o documentos legales corporativos. Las partes interesadas son todos los grupos afectados por las decisiones de la empresa, incluyendo a los trabajadores, las comunidades y al medioambiente.

### Del área de impacto de trabajadores

- Participación accionaria (*Worker Owned*): Reconoce modelos de propiedad que empoderan a los trabajadores, incluyendo cooperativas y planes de acciones para empleados. Este modelo es aplicable para empresas donde los trabajadores no ejecutivos cuentan con al menos 40% de la propiedad de la organización y todos tienen la posibilidad de participar.

### Del área de impacto de comunidad

- Desarrollo de la fuerza laboral (*Workforce development*): Reconoce la provisión de trabajos con buenos estándares de calidad y el acceso a capacitación para personas en situación de vulnerabilidad. Se busca que la empresa establezca un compromiso en la contratación de personas con barreras al empleo, que ofrezca y formalice su programa de capacitación a estas personas, y que su ejecución se realice al menos anualmente.
- Cadena de suministros (*Supply Chain Poverty Alleviation*): Reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad. El modelo se basa en los principios *Fair Trade*.
- Microfranquicia o microdistribución (*Micro-Enterprise Poverty Alleviation*): Reconoce la entrega de oportunidades a microemprendedores en situación de vulnerabilidad a través de microfranquicias o microdistribución.
- Desarrollo económico local (*Local Economic Development*): Reconoce estrategias para fortalecer la economía nacional por medio de la sustitución de importaciones o la privatización de productos o servicios de producción local.
- Cooperativa de productores (*Producer Cooperative*): Reconoce estructuras de propiedad de los productores, que potencian su funcionamiento por medio de la organización de la producción, toma de decisiones y distribución de ganancias.
- Donaciones caritativas (*Designed to Give*): Reconoce el compromiso permanente de provisión de una parte significativa de las utilidades, ingresos, acciones o tiempo pro-bono de la empresa a causas caritativas. Este compromiso debe ser formalizado y dado a conocer públicamente.

### Del área de impacto de medio ambiente



- Energías renovables/limpias (*Renewable/Cleaner Burning Energy*): Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI por medio de provisión de energías renovables o más limpias que las energías fósiles.
- Conservación de recursos (*Resource Conservation*): Reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos naturales o reducen el envío de desechos a vertederos.
- Conservación de la tierra o de la flora y fauna (*Land/Wildlife Conservation*): Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o que protegen a la fauna.
- Reducción de sustancias tóxicas (*Toxin Reduction/Remediation*): Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.
- Educación ambiental (*Environmental Information and Education*): Reconoce productos/servicios que promueven la educación sobre problemas ambientales y facilitan espacios de discusión para estos problemas.
- Prácticas sostenibles de producción sea manufactura, mayorista/minorista o agricultura (*Designed to Conserve - Manufacturing, Wholesale/Retail, Agriculture*): Reconoce prácticas de producción que sean ambientalmente sostenibles e innovadoras, y que mejoren los procesos tradicionales de la empresa para aportar a la conservación de recursos naturales. El modelo se ajusta según el sector elegido por la empresa al momento de crear su cuenta para la evaluación de impacto B.

### Del área de impacto de clientes

- Servicios básicos (*Basic Services*): Reconoce productos/servicios que provee o asisten en la provisión de servicios básicos fundamentales (agua, luz, vivienda básica, entre otros) a individuos sin acceso previo a estos.
- Empoderamiento/Oportunidades económicas (*Economic Empowerment for the Underserved*): Reconoce productos/servicios que proveen o asisten en la provisión de actividades para la generación de ingresos para individuos en situación de vulnerabilidad.
- Salud y bienestar (*Health and Wellness*): Reconoce productos/servicios que promueven la salud y el bienestar de las personas.
- Educación (*Education*): Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos/habilidades de las personas.
- Flujo de capital y fortalecimiento para empresas con propósito (*Support for Underserved/Purpose Driven Enterprises*): Reconoce productos/servicios que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad.
- Mejora de impacto (*Impact improvement*): Reconoce productos/servicios que impulsen cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental. Se requiere demostrar con evidencia concreta cuál es la mejora de impacto conseguida.
- Artes, medios de comunicación y cultura (*Arts, Media and Culture*): Reconoce productos/servicios que promueven o preservan la vinculación artística, cultural o cívica.
- Infraestructura/Acceso al mercado (*Infrastructure/Market Access Building*): Reconoce productos/servicios que proveen infraestructura física o tecnológica necesaria y previamente inaccesible a comunidades. Se debe demostrar efectivamente que las comunidades carecían de acceso previamente a dicha infraestructura.

- Ayuda a los necesitados (*Serving in Need Population*): Reconoce productos/servicios que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad. Esta sección solo aplica si la empresa ya cuenta con un MNI de clientes desarrollado.

## ANEXO 2

*Patrones de modelos de negocio sostenibles (Lüdeke-Freund et al., 2018, pp. 25-26).*

Los autores identifican 45 patrones de modelos de negocio sostenibles organizados en torno a once agrupamientos:

1. Patrones de precio e ingresos: “Patrones que abordan principalmente el modelo de ingresos de un modelo de negocio; es decir, cómo se fijan los precios de los productos y se generan los ingresos” (p. 25). Aquí se encuentran los siguientes modelos: precios diferenciales, *freemium*, financiación de productos innovadores y modelo de suscripción.
2. Patrones de financiamiento: “Patrones que abordan el modelo de financiamiento dentro de un modelo de negocio; es decir, cómo se adquieren el capital societario, la deuda y el capital operativo” (p. 25). Aquí se encuentran los siguientes modelos: *crowdfunding*, microfinanzas y modelo de negocio social sin dividendos.
3. Patrones de ecodiseño: “Patrones que integran aspectos ecológicos en actividades clave y propuestas de valor, es decir, cómo se diseñan los procesos y los productos para mejorar su desempeño ecológico durante todo su ciclo de vida” (p. 25). Aquí se encuentran los siguientes modelos: modelo híbrido o modelo explotador de brechas, maximizar la productividad del material y la eficiencia energética, diseño de productos y sustituir con renovables y procesos naturales.
4. Patrones de cierre del ciclo: “Patrones que ayudan a integrar la idea de flujos de materia y energía circulares en asociaciones, actividades clave y canales de clientes; es decir, cómo los materiales y la energía entran, salen y regresan a una empresa” (p. 25). Aquí se encuentran los siguientes modelos: generación de coproductos, simbiosis industrial, plataforma de intercambio de residuos en línea, reciclaje de productos, remanufactura o ventas de la próxima vida, reparación, reutilización, gestión de devolución y actualización.
5. Patrones de la cadena de suministro: “Patrones que modifican los componentes ascendentes (socios, recursos, capacidades) o descendentes (clientes, relaciones, canales) de un modelo de negocio; es decir, cómo se obtienen los insumos y se llega a los grupos objetivo” (p. 25). Aquí se encuentran los siguientes modelos: gestión de la cadena de suministro ecológica, abastecimiento inclusivo, microdistribución y venta minorista, de físico a virtual, producción bajo demanda y cadenas de suministro más cortas.
6. Patrones de donación: “Patrones que ayudan a donar productos o servicios a los grupos objetivo que los necesitan; es decir, cómo se cubren los costos y se llega a los grupos objetivo sociales” (p. 26). Aquí se encuentran los siguientes modelos: compra uno, da uno y misión social utilizada comercialmente.
7. Patrones de provisión de acceso: “Patrones que crean mercados para grupos objetivo que de otra manera se dejarían de lado, que involucran la modificación de propuestas de valor, canales, ingresos, modelos de precios y costos; es decir, cómo se diseñan, entregan y a quién las propuestas de valor” (p. 26). Aquí se encuentran los siguientes modelos: crear un mercado, plataformas de transacciones electrónicas, crédito al cliente basado en la experiencia, servicios públicos de la red de última milla, educación con buena relación calidad-precio, viviendas con buena relación calidad-precio.

8. Patrones de misión social: “Patrones que integran a los grupos objetivo sociales, ya sea como clientes o socios productivos, es decir, cómo se definen e integran los clientes, socios y empleados” (p. 26). Aquí se encuentran los siguientes modelos: agente (*broker*) de experiencia, misión social orientada al mercado, misión social unidireccional, modelo de negocio social centrado en empoderamiento y misión social bidireccional.
9. Patrones de servicio y desempeño: “Patrones que enfatizan el valor funcional y de servicio de los productos y que ofrecen gestión del desempeño, es decir, cómo se definen y entregan las propuestas de valor” (p. 26). Aquí se encuentran los siguientes modelos: pague por el éxito, servicios orientados a productos, servicios orientados a resultados y servicios orientados al uso.
10. Patrones cooperativos: “Patrones que integran una amplia gama de partes interesadas como copropietarios y codirectores; es decir, cómo se definen los socios y cómo se gobierna la organización” (p. 26). Aquí se encuentran los siguientes modelos: propiedad cooperativa.
11. Patrones de plataforma comunitaria: “Patrones que sustituyen la propiedad de los recursos o productos con el acceso comunitario a los mismos; es decir, cómo se definen y entregan las propuestas de valor” (p. 26). Aquí se encuentran los siguientes modelos: negocio compartido.

### ANEXO 3

*Clasificación de modelos de negocio de impacto según arquetipos de modelos de negocio sostenibles.*

Arquetipos*	MNI aplicables según área de impacto**
<p>Tecnológico - Maximizar la eficiencia energética y material: “Hacer más con menos recursos, generando menos residuos, emisiones y contaminación” (p. 48). Ejemplos: <i>lean manufacturing</i>; ecoeficiencia o reducción de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas sostenibles de producción (AMB)</li> <li>● Energías renovables o limpias (AMB)</li> <li>● Conservación de recursos (AMB)</li> </ul>
<p>Tecnológico - Crear valor a partir de desechos: “El concepto de ‘desperdicio’ se elimina convirtiendo los flujos de desechos en insumos útiles y valiosos para otra producción y haciendo un mejor uso de la capacidad infrautilizada” (p. 49). Ejemplos: simbiosis industrial; reciclaje; consumo colaborativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conservación de recursos (AMB)</li> </ul>
<p>Tecnológico - Sustituir con renovables y procesos naturales: “Reducir los impactos ambientales y aumentar la resiliencia empresarial abordando las restricciones de recursos ‘límites al crecimiento’ asociadas con recursos no renovables y sistemas de producción actuales” (p. 50). Ejemplos: energías renovables; reemplazo por productos o procesos naturales; química verde; biomímesis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conservación de recursos (AMB)</li> <li>● Energías renovables o limpias (AMB)</li> <li>● Reducción de sustancias tóxicas (AMB)</li> </ul>

Social - Entregar funcionalidad más que propiedad: “Brindar servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios sin tener que poseer productos físicos” (p. 50). Ejemplos: Sistemas de servicio de productos.

- Prácticas sostenibles de producción (AMB)

- Salud y bienestar (CLI)
- Educación (CLI)
- Artes, medios de comunicación y cultura (CLI)
- Desarrollo de la fuerza laboral (COM)
- Cadena de suministros para el alivio de la pobreza (COM)

Social - Adoptar un rol de cuidado: “Comprometerse de forma proactiva con todas las partes interesadas para garantizar su salud y bienestar a largo plazo” (p. 51). Ejemplos: bienestar del trabajador y salarios dignos; desarrollo comunitario: educación, salud, medios de vida; agricultura sostenible; protección y regeneración ambiental; salud; energías limpias.

- Desarrollo económico local (COM)
- Conservación de la tierra o vida silvestre (AMB)
- Conservación de recursos (AMB)
- Reducción de sustancias tóxicas (AMB)
- Energías renovables o limpias (AMB)
- Educación ambiental (AMB)
- Empoderamiento/oportunidades económicas (CLI)
- Flujo de capital y fortalecimiento (CLI)
- Mejora de impacto (CLI)
- Infraestructura/Acceso al mercado (CLI)
- Servicios básicos (CLI)

Social - Promover la suficiencia: “Soluciones que buscan activamente reducir el consumo y la producción” (p. 52). Ejemplos: eficiencia energética; durabilidad de productos; plataformas para productos de segunda mano; negocios frugales.

- Prácticas sostenibles de producción (AMB)
- Energías renovables o limpias (AMB)

Organizacional - Cambiar el propósito del negocio para la sociedad / el medio ambiente: “Priorizar la entrega de beneficios sociales y ambientales en lugar de la maximización de las ganancias económicas (es decir, el valor para los accionistas), mediante una estrecha integración entre la empresa y las comunidades locales y otros grupos de partes interesadas”

- Protección de la misión (GOB)
- Participación accionaria (TRA)
- Cooperativa de productores (COM)
- Ayuda a necesitados (CLI)

(p. 53). Ejemplos: empresas sociales; organizaciones híbridas.

Organizacional - Desarrollar soluciones escalables: “Ofrecer soluciones sostenibles a gran escala para maximizar los beneficios para la sociedad y el medio ambiente” (p. 54). Ejemplos: franquicias y licenciamientos; *crowdsourcing*; innovación abierta.

- Microdistribución o Microfranquicia (COM)

**Nota.** \* Ejemplos provistos por los autores. \*\* Áreas de impacto: AMB: Medio ambiente; CLI: Clientes; COM: Comunidad; GOB: Gobernanza; TRA: Trabajadores.

Fuente: elaboración propia con base en las definiciones de Bocken et al. (2014) y Sistema B (2018).