



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## **TESIS DOCTORAL**

### **Propuesta de Metodología para la Identificación y el Análisis de Modelos de Negocio Triplemente Sostenibles en el sector Agroalimentario**

**Director:** Dr. José Pedro García Sabater

**Autora:** Ana María Galeano Revert

Julio 2017



# Agradecimientos

Llegado el final de un largo recorrido, he de decir que es un momento realmente emotivo que he de agradecer a muchas personas que sé, que se alegran conmigo de que haya llegado este día.

La primera mención es para mi director el Dr. José Pedro García Sabater por su generosa implicación, sus brillantes aportaciones, y sobretodo por haber estado siempre ahí. Para mi ha sido la evidencia de que existe la excelencia en las instituciones educativas públicas.

Quiero dejar patente también mi agradecimiento a todos aquellos profesionales y empresarios que me abrieron las puertas de sus organizaciones y dedicaron su valioso tiempo para poder realizar el trabajo de investigación.

A mi querida madre Ana por ser mi inspiración y justificación de este gran reto personal. A los amigos verdaderos, con los que comparto la vida y que saben lo importante que es este momento para mí.

Y por supuesto, a Pepe, que es la torre de mi vida y Aina e Irene, que son la alegría y la razón última de todo.





# Resumen

El sector agroalimentario supone un importante motor económico y social en muchos países, no solo por su relevancia económica, sino también por su significado vital. Desde hace años se puede considerar que la evolución del sector ha derivado en el desarrollo de redes de distribución centralizadas y globales. Estas redes de distribución globales, en un mercado de productos de bajo ratio valor/peso, son más eficientes cuanto más centralizada esté su logística. Este nuevo paradigma tiene como efecto colateral la difícil pervivencia del pequeño productor-vendedor con los problemas que esto supone para el ciudadano en cuanto a miembro de la sociedad.

Esta tesis se enmarca en un proyecto de profesores de la Universitat Politècnica de València denominado HOF3M (Heterarchical Open Food 3-sustainable Market). El proyecto tiene el objetivo de facilitar el desarrollo de un mercado triplemente sostenible de productos alimentarios, generando las bases tecnológicas y de negocio que reduzcan las barreras de entrada para que, cualquiera, en cualquier lugar del planeta pueda convertirse en un agente que acerque cualquier productor a cualquier consumidor.

El objetivo de esta tesis se concreta en *“proporcionar una metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio, a través del estudio de casos prácticos en empresas, con el objeto de confeccionar un banco de modelos de negocio triplemente sostenibles, replicables y no escalables en el sector agroalimentario”*.

La aplicación de esta metodología proporciona una herramienta que facilita la replicabilidad de modelos de negocio en el tejido empresarial agroalimentario. Además, permite identificar aquellos modelos triplemente sostenibles y no escalables, que pueden ser implementados por consumidores, productores e intermediarios.

El trabajo de investigación se realiza desde las revisiones de literatura para el entendimiento del ámbito de los modelos de negocio, de la triple sostenibilidad empresarial y del contexto de la economía agroalimentaria, además de la aplicación de la metodología de investigación a tres casos de estudio, con los cuales se valida la propuesta.

De esta tesis se extraen tres aportaciones fundamentales: una metodología para identificar y analizar un modelo de negocio a través de casos de estudio, un modelo de evaluación de la triple sostenibilidad en el marco de la economía agroalimentaria, y tres análisis de modelos de negocio de venta al por menor de alimentos.



# Resum

El sector agroalimentari suposa un important motor econòmic i social en molts països, no només per la seva rellevància econòmica, sinó també pel seu significat vital. Des de fa anys es pot considerar que l'evolució del sector ha derivat en el desenrotllament de xarxes de distribució centralitzades i globals. Estes xarxes de distribució globals, en un mercat de productes de baix ràtio valor/pes, són mes eficients quant mes centralitzada estiga la seua logística. Este nou paradigma té com a efecte col·lateral la difícil pervivència del xicotet productor-venedor amb els problemes que açò suposa per al ciutadà quant a membre de la societat.

Esta tesi s'emmarca en un projecte de professors de la Universitat Politècnica de València denominat HOF3M (Heterarchical Open Food 3-sustainable Market). El projecte té l'objectiu de facilitar el desenrotllament d'un mercat triplement sostenible de productes alimentaris, generant les bases tecnològiques i de negoci que reduïsquen les barreres d'entrada perquè, qualsevol, en qualsevol lloc del planeta puga convertir-se en un agent que acoste qualsevol productor a qualsevol consumidor.

L'objectiu d'esta tesi es concreta en "proporcionar una metodologia per a la identificació i l'anàlisi de models de negoci, a través de l'estudi de casos pràctics en empreses, amb l'objecte de confeccionar un banc de models de negoci triplement sostenibles, replicables i no escalables en el sector agroalimentari".

L'aplicació d'esta metodologia proporciona una ferramenta que facilita la replicabilidad de models de negoci en el teixit empresarial agroalimentari. A més, permet identificar aquells models triplement sostenibles i no escalables, que poden ser implementats per consumidors, productor i intermediaris.

El treball d'investigació es realitza des de les revisions de literatura per a l'enteniment de l'àmbit dels models de negoci, de la triple sostenibilitat empresarial i del context de l'economia agroalimentària, a més de l'aplicació de la metodologia d'investigació a tres casos d'estudi, amb els quals es valida la proposta.

D'esta tesi s'extrauen tres aportacions fonamentals: una metodologia per a identificar i analitzar un model de negoci a través de casos d'estudi, un model d'avaluació de la triple sostenibilitat en el marc de l'economia agroalimentària, i tres anàlisis de models de negoci de venda al detall d'aliments.



# Abstract

The agri-food industry is an important economic and social engine in many countries, not only because of its economic importance, but also because of its vital significance. For years, it has been possible to consider that this sector evolution has conducted to the development of centralized and global distribution networks. These global distribution networks, in a market of low value-for-weight products, are more efficient the more centralized their logistics be. This new paradigm has a collateral effect which is the difficult survival of the small producer-sellers with the problems that this entails for citizens as society members.

This thesis is part of a project conducted by the Universitat Politècnica de València professors named as HOF3M (Heterarchical Open Food 3-sustainable Market). The project aims to facilitate the development of a triple bottom-line food product market, generating the technological and business bases to reduce entry barriers, so that anyone, anywhere in the world can become an agent that approaches any producer to any consumer.

The aim of this thesis is to "provide a methodology for identifying and analysing business models through case studies, with the objective of creating a triple bottom-line, replicable and non-scalable business model bank in the agri-food industry".

The application of this methodology provides a tool that facilitates the replicability of business models in the agri-food business context. In addition, it allows to identify those triply sustainable and non-scalable models that can be implemented by consumers, producers and intermediaries.

The research work is carried out from literature reviews to understand the business models scope, triple bottom-line business and the context of the agri-food economy, as well as the application of the case study research methodology, for which the proposal is validated.

This thesis gives three fundamental contributions: a methodology to identify and analyse a business model through study cases, a triple bottom-line assessment model within the agri-food economy framework, and three food retailing business model analysis.



# Índice de Contenido

<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>19</b>
1.1 Presentación .....	19
1.2 Objetivos de la tesis .....	20
1.3 Metodología de la investigación.....	21
1.4 Esquema general de la tesis.....	23
<b>Capítulo 2. Contexto de la Economía Agroalimentaria desde una perspectiva de la Triple Sostenibilidad .....</b>	<b>25</b>
2.1 Introducción .....	25
2.2 La Triple Sostenibilidad en el ámbito empresarial .....	26
2.3 La Economía Social y Solidaria .....	29
2.4 La Empresa Social .....	32
2.4.1 Desarrollo de las formas jurídicas de la empresa social .....	34
2.4.2 Financiación de la empresa social.....	35
2.4.3 Los centros especiales de empleo .....	37
2.4.4 Los modelos de negocio en las empresas sociales .....	39
2.5 La Economía Colaborativa.....	43
2.5.1 Secuencia de enfoques en el marco de la economía colaborativa .....	44
2.5.2 El consumo, la producción y las redes colaborativas .....	47
2.5.3 La economía colaborativa y la sostenibilidad .....	49
2.5.4 Los modelos de negocio de la economía colaborativa.....	50
2.6 La Economía Agroalimentaria Sostenible .....	54
2.6.1 La agricultura sostenible.....	55
2.6.2 Las relaciones entre productores y consumidores en el sector agroalimentario .....	63
2.6.3 Canales cortos de comercialización y otras redes de distribución .....	78
2.7 Conclusiones .....	92
<b>Capítulo 3. Revisión del Estado del Arte sobre el concepto de Modelo de Negocio y la metodología de investigación de Casos de Estudio.....</b>	<b>101</b>
3.1 Introducción .....	101
3.2 Modelos de Negocio .....	102
3.2.1 Finalidad de los Modelos de Negocio.....	103
3.2.2 Definiciones de Modelos de Negocio .....	107
3.2.3 Diferenciación con las Estrategias.....	110
3.2.4 Elementos de los Modelos de Negocio .....	114
3.3 Metodología y Diseño de Casos de Estudio .....	124
3.3.1 Diseño y Preparación. ....	126

3.3.2	Toma de datos.....	128
3.3.3	Análisis e Información.....	129
<b>Capítulo 4. Propuesta de Metodología para la Identificación y el Análisis de Modelos de Negocio Triplemente Sostenibles en el Sector Agroalimentario a través de Casos de Estudio .....133</b>		
4.1	<b>Introducción .....</b>	<b>133</b>
4.2	<b>Fase de Introducción.....</b>	<b>137</b>
4.2.1	Selección de los casos a analizar. Clasificaciones preliminares.....	138
4.2.2	Identificación de las Unidades de Análisis .....	144
4.3	<b>Fase de Toma de Datos.....</b>	<b>146</b>
4.3.1	Identificación de los elementos de un modelo.....	147
4.3.2	Plantilla de identificación de la Estrategia de Valor.....	148
4.4	<b>Fase de Análisis.....</b>	<b>155</b>
4.4.1	Relación de elementos y estrategias. Diagrama del Modelo de Negocio ..	156
4.4.2	Modelo de evaluación de la triple sostenibilidad .....	159
4.5	<b>Conclusiones .....</b>	<b>165</b>
<b>Capítulo 5. Modelo de Negocio de Economía Social. Caso de Estudio en el sector de la distribución de alimentos ecológicos. ....167</b>		
5.1	<b>Introducción .....</b>	<b>167</b>
5.2	<b>Antecedentes del proyecto PuntdeSabor.com .....</b>	<b>169</b>
5.3	<b>Metodología.....</b>	<b>171</b>
5.4	<b>Identificación del modelo de negocio.....</b>	<b>172</b>
5.4.1	Clasificación preliminar.....	172
5.4.2	Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del caso de estudio .....	173
5.4.3	Los elementos del modelo de negocio .....	175
5.4.4	Identificación de la estrategia de cada elemento .....	179
5.4.5	Diagrama del modelo de negocio.....	183
5.5	<b>Resultados del estudio económico.....</b>	<b>185</b>
5.6	<b>Evaluación de la triple sostenibilidad.....</b>	<b>187</b>
5.7	<b>Conclusiones .....</b>	<b>190</b>
<b>Capítulo 6. Modelo de Negocio de Empresa Social. Caso de Estudio en la venta directa de productos ecológicos. ....195</b>		
6.1	<b>Introducción .....</b>	<b>195</b>
6.2	<b>Antecedentes del proyecto Cistella Responsable UPV .....</b>	<b>196</b>
6.3	<b>Metodología.....</b>	<b>198</b>
6.4	<b>Identificación del modelo de negocio.....</b>	<b>198</b>
6.4.1	Clasificación preliminar.....	198
6.4.2	Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del caso de estudio .....	198



6.4.3	Los elementos del modelo de negocio .....	201
6.4.4	Identificación de la estrategia de cada elemento .....	204
6.4.5	Diagrama del modelo de negocio .....	207
<b>6.5</b>	<b>Resultados del estudio económico.....</b>	<b>209</b>
<b>6.6</b>	<b>Evaluación de la triple sostenibilidad.....</b>	<b>211</b>
<b>6.7</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>215</b>
<b>Capítulo 7. Modelo de Negocio de Economía Colaborativa en la venta al por menor. Caso de Estudio en el sector de la transformación alimentaria. ...</b>		<b>219</b>
7.1	Introducción .....	219
7.2	Antecedentes de la Panadería-Pastelería-Cafetería RL .....	221
7.3	Metodología.....	222
7.4	Identificación del modelo de negocio.....	223
7.4.1	Clasificación preliminar.....	223
7.4.2	Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del caso de estudio .....	223
7.4.3	Los elementos del modelo de negocio .....	225
7.4.4	Identificación de la estrategia de cada elemento .....	229
7.4.5	Diagrama del modelo de negocio .....	232
7.5	Resultados del estudio económico.....	233
7.6	Evaluación de la triple sostenibilidad.....	236
7.7	Conclusiones .....	239
<b>Capítulo 8. Conclusiones.....</b>		<b>243</b>
8.1	Introducción .....	243
8.2	Análisis de conceptos en el contexto de la economía agroalimentaria triplemente sostenible .....	244
8.3	Metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio ..	250
8.4	Casos de estudio .....	252
8.5	Líneas de Futuro .....	254
<b>Bibliografía .....</b>		<b>257</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>273</b>



# Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ESQUEMA GENERAL DE LA TESIS .....	24
ILUSTRACIÓN 2 MODELOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA SOCIAL (FUENTE: (GRASSL, 2012)).....	41
ILUSTRACIÓN 3 CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS LOCALES, REGIONALES Y MUNDIALES DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS (FUENTE: ADAPTADO DE: (VAN ELZAKKER & EYHORN, 2010B)).....	62
ILUSTRACIÓN 4 SOSTENIBILIDAD Y NORMAS SECTORIALES QUE PUEDEN COMBINARSE CON LAS NORMAS ECOLÓGICAS (FUENTE: (VAN ELZAKKER & EYHORN, 2010A) .....	69
ILUSTRACIÓN 5 ESQUEMA DE EMBUDO DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO ...	78
ILUSTRACIÓN 6 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DE MODELO DE NEGOCIO: ESTRATEGIAS RESPECTO A PERSPECTIVAS (LEE ET AL., 2011).....	113
ILUSTRACIÓN 7 COMPONENTES DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO (SHAFER <i>ET AL</i> 2005).....	116
ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	118
ILUSTRACIÓN 9 LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO. EL MODELO RCOV. (ADAPTADO DE LECOCQ, DEMIL Y WARNIER, 2006) .....	120
ILUSTRACIÓN 10 PROCESO DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO (YIN, 2013) ....	126
ILUSTRACIÓN 11 MÉTODO DE CASOS DE ESTUDIO (YIN, 2013).....	127
ILUSTRACIÓN 12 APORTACIONES A LA METODOLOGÍA HOF3M (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	134
ILUSTRACIÓN 13 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE NEGOCIO POR METODOLOGÍA DEL CASO DE ESTUDIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	135
ILUSTRACIÓN 14 PREGUNTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	147
ILUSTRACIÓN 15 DIAGRAMA DE DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA). ...	158
ILUSTRACIÓN 16 EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO .	161
ILUSTRACIÓN 17 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	162
ILUSTRACIÓN 18 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	163
ILUSTRACIÓN 19 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	164
ILUSTRACIÓN 20 VENTAS ANUALES POR LÍNEAS DE INGRESOS (FUENTE: CUENTAS ANUALES ).....	177
ILUSTRACIÓN 21 DIAGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO PS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	184
ILUSTRACIÓN 22 ESTRUCTURA DE MÁRGENES Y COSTES POR CANAL DE VENTA .....	185
ILUSTRACIÓN 23 INCREMENTOS DE VENTAS NECESARIOS PARA ALCANZAR PUNTOS DE EQUILIBRIOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	186
ILUSTRACIÓN 24 GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS.....	187

ILUSTRACIÓN 25 VENTAS POR LÍNEAS DE INGRESOS (FUENTE: ENTREVISTA DIRECTOR CR, 2 DE NOVIEMBRE 2016).....	202
ILUSTRACIÓN 26 DIAGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO CR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	208
ILUSTRACIÓN 27 EVOLUCIÓN DEL MARGEN NETO ANTE EL INCREMENTO EN LAS VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DATOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA DEL EJERCICIO 2016).....	210
ILUSTRACIÓN 28 GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR .....	212
ILUSTRACIÓN 29 OPERATIVA DEL PRODUCTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	225
ILUSTRACIÓN 30 VENTAS POR LÍNEAS DE INGRESOS (FUENTE: CUENTAS ANUALES 2014) .....	226
ILUSTRACIÓN 31 DIAGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO RL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	232
ILUSTRACIÓN 32 GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DEL MARGEN BRUTO FRENTE AL MIX DE VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	234
ILUSTRACIÓN 33 GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL.....	236

# Índice de Tablas

TABLA 1 LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EUROPEA CLASIFICADOS POR SECTORES INSTITUCIONALES (FUENTE: (MONZÓN, 2014)) .....	30
TABLA 2 MODALIDADES DE COMERCIALIZACIÓN RECONOCIDAS COMO CCC EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	84
TABLA 3 RESUMEN POR TEMAS DE LAS DEFINICIONES DE MODELOS DE NEGOCIO (GEORGE Y BOCK, 2011) .....	108
TABLA 4 NUEVE ELEMENTOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2005)....	115
TABLA 5 REVISIÓN LITERATURA: APORTACIONES FUNDAMENTALES SOBRE DEFINICIONES Y ELEMENTOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE ESTE CAPÍTULO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	122
TABLA 6 REVISIÓN DE LITERATURA: APORTACIONES FUNDAMENTALES SOBRE TAXONOMÍA Y DISEÑO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	136
TABLA 7 EJEMPLOS DE FORMATOS DE MODELOS DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN LA REVISION DE LITERATURA DE MODELOS DE NEGOCIO Y SOSTENIBILIDAD) .....	142
TABLA 8 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DE UN MODELO DE NEGOCIO: ESTRATEGIAS. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011)). .....	149
TABLA 9 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DEL MODELO PS: ESTRATEGIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011)).....	180
TABLA 10 RESUMEN DE LA MATRIZ DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS .....	188
TABLA 11 RESULTADO DE LA VALORACION DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA A LA EMPRESA. ....	189
TABLA 12 RESULTADO DE LA VALORACION DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA A LA EMPRESA. GRADO DE CUMPLIMIENTO: .....	190
TABLA 13 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DEL MODELO CR: ESTRATEGIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011)).....	205
TABLA 14 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE CR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DATOS DE LA EMPRESA DEL EJERCICIO 2016).....	210
TABLA 15 RESUMEN DE LA MATRIZ DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR .....	213
TABLA 16 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA A LA EMPRESA .....	214
TABLA 17 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA A LA EMPRESA. GRADO DE CUMPLIMIENTO: .....	214
TABLA 18 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN (FUENTE: CUENTAS ANUALES, 2014) .....	227
TABLA 19 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DEL MODELO RL: ESTRATEGIAS. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011)). .....	229
TABLA 20 RESUMEN DE LA MATRIZ DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL.....	237

TABLA 21 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA A LA EMPRESA .....	238
TABLA 22 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA A LA EMPRESA. GRADO DE CUMPLIMIENTO: .....	239

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1 Presentación

El sector agroalimentario supone un importante motor económico y social en gran parte de los países, no solo por su relevancia en el PIB, sino también por su significado vital. Desde hace años se puede considerar que la evolución del sector ha derivado en el desarrollo de redes de distribución centralizadas y globales.

Estas redes de distribución globales, en un mercado de productos de bajo ratio valor/peso, son más eficientes cuanto más centralizada esté su logística. El nuevo paradigma tiene el efecto colateral de la difícil pervivencia del pequeño productor-vendedor con los problemas que esto supone.

Es habitual que este nuevo paradigma, pese a beneficiar al consumidor en cuanto a tal, por la mejora de disponibilidad de alimentos a mejor coste, se proponga como un perjuicio para el ciudadano en cuanto a miembro de la sociedad.

La percepción de que los intermediarios son el origen de esta circunstancia, y el desconocimiento de cómo funcionan las cadenas de suministro, lleva a los movimientos que les hacen frente, a abordarlo por un camino casi intransitable: “la eliminación” de los mismos. Para ello muchas experiencias deciden constituirse en su propio intermediario mediante modelos de negocio generalmente no sostenibles en el tiempo; modelos que exigen un esfuerzo suplementario para poder competir con un sistema más adecuado para productos de baja densidad en valor/peso.

Esta tesis se enmarca dentro de un proyecto de profesores de la Universitat Politècnica de València, denominado UPV – HOF3M (Heterarchical Open Food 3-sustainable Market). El proyecto tiene el objetivo de facilitar el desarrollo de un

mercado triplemente sostenible de productos alimentarios, generando las bases tecnológicas y de negocio que reduzcan las barreras de entrada para que, cualquiera, en cualquier lugar del planeta pueda convertirse en un agente que acerque cualquier productor a cualquier consumidor.

En el marco de este proyecto de investigación se justifica esta tesis, que debiera facilitar la aparición de modelos que posibiliten vías alternativas de desarrollo sostenible en el mercado agroalimentario.

## 1.2 Objetivos de la tesis

El objetivo de esta tesis doctoral es: *“proporcionar una metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio, a través del estudio de casos prácticos en empresas, con el objeto de confeccionar un banco de modelos de negocio triplemente sostenibles, replicables y no escalables en el sector agroalimentario”*.

La aplicación de esta metodología proporcionará una herramienta que facilita la replicabilidad de modelos de negocio sostenibles en el tejido empresarial agroalimentario. Además, permitirá identificar el nivel de sostenibilidad de los modelos de negocio.

El marco de la triple sostenibilidad proporciona un contexto alternativo para el sector agroalimentario ante el problema de la difícil pervivencia del pequeño productor-vendedor. Las propuestas pueden ser triplemente sostenibles si:

- económicamente, proporcionan beneficios para todos los actores,
- medioambientalmente, fomentan la agrobiodiversidad sin perjuicios irreversibles para el entorno del productor ni del consumidor, y
- socialmente, permiten el sostenimiento de un tejido productivo diverso y sólido, que reduzca la escasez, aumente la oferta, elimine los excedentes, y mantenga la gastrodiversidad y los hábitos de alimentación saludables.

Adicionalmente, estos modelos deberían reunir la condición de ser no escalables con el fin de salvaguardar la configuración de un tejido de pequeñas y medianas empresas que beneficie a los miembros de la sociedad con un reparto económico equitativo.



El objetivo general de esta tesis se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar y validar una metodología para identificar y analizar modelos de negocio a través de casos de estudio.
- Incorporar una propuesta de un modelo de evaluación de la triple sostenibilidad en el marco de la economía agroalimentaria.
- Proponer la elaboración de un banco HOF3M de modelos de negocio sostenibles, replicables y no escalables.
- Aportar tres descripciones y análisis de modelos de negocio de transformación, distribución y venta al por menor de alimentos, para el banco de modelos.

### **1.3 Metodología de la investigación**

La metodología de investigación de esta tesis sigue una secuencia que arranca con la revisión del estado del arte del concepto de “modelo de negocio” y de la “metodología de investigación de casos de estudio”. La revisión de literatura permite extraer los conceptos que mejor aplican a la metodología de casos prácticos sobre empresas aportando convergencia entre dos temas conocidos de los investigadores, pero que parecen moverse en dimensiones diferentes por sus objetivos diferenciados.

Por un lado, un modelo de negocio aporta la concreción de las ideas por parte del emprendedor para facilitar su trabajo, mientras que el caso de estudio permite entender, desde el punto de vista de un tercero y a la luz de la teoría, las razones del éxito o el fracaso del objeto de estudio. En definitiva, la propuesta de esta tesis pretende generar un modo de explicar a un emprendedor las características básicas de un modelo que funciona.

Para contextualizar la economía agroalimentaria desde la perspectiva de la triple sostenibilidad económica, social, y medioambiental, se analizan aquellos términos utilizados en la literatura académica y en la convencional, y que resultan relevantes a la hora de identificar un modelo de negocio de estas características en este sector. La introducción de estos conceptos sirve para

identificar modelos de negocio sostenibles, replicables y no escalables, que favorezcan la conexión entre los pequeños productores de alimentos y los consumidores.

Desde los resultados de estos trabajos, se diseña una propuesta de metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio. Esta metodología pretende facilitar la descripción de los modelos de negocio para su posterior replicabilidad y añade un método para evaluar la triple sostenibilidad con el fin de poder incorporar modelos al banco de datos mencionado.

La propuesta de evaluación de la triple sostenibilidad se plantea desde la identificación de criterios que se utilizan en el ámbito de la sostenibilidad del sector agroalimentario. Estos criterios surgen de la revisión de la literatura realizada y de aportaciones de expertos a partir de grupos de trabajo académicos. A partir de las citadas actividades, se han identificado y sometido a discusión criterios adicionales que se presentan en la propuesta de evaluación.

La metodología se pone a prueba con la aplicación en tres casos de estudio sobre modelos de negocio del sector de la alimentación. Todos ellos se presentan con el mismo esquema de trabajo: una introducción con los objetivos, los antecedentes, la explicación de la metodología seguida, la identificación del modelo de negocio, el resultado del estudio económico, la evaluación de la triple sostenibilidad, y finalmente las conclusiones. Es por ello, que en el caso 2 y 3 se hacen algunas referencias a secciones del caso 1 por tener el mismo contenido.

La puesta en práctica de la metodología proporciona mejoras y modificaciones, en un proceso iterativo que posibilita la incorporación de nuevas clasificaciones, atributos, y términos dentro del contexto del sector agroalimentario.

Por último, se dejan abiertas diversas líneas de trabajo futuro, que han ido surgiendo en el transcurso del presente estudio y merecen una profundización. La validación de la metodología aplicada a tres casos de estudio muy diferentes aporta evidencia de generalización de la misma, que deberá someterse en el futuro a nuevas validaciones y mejoras.

## 1.4 Esquema general de la tesis

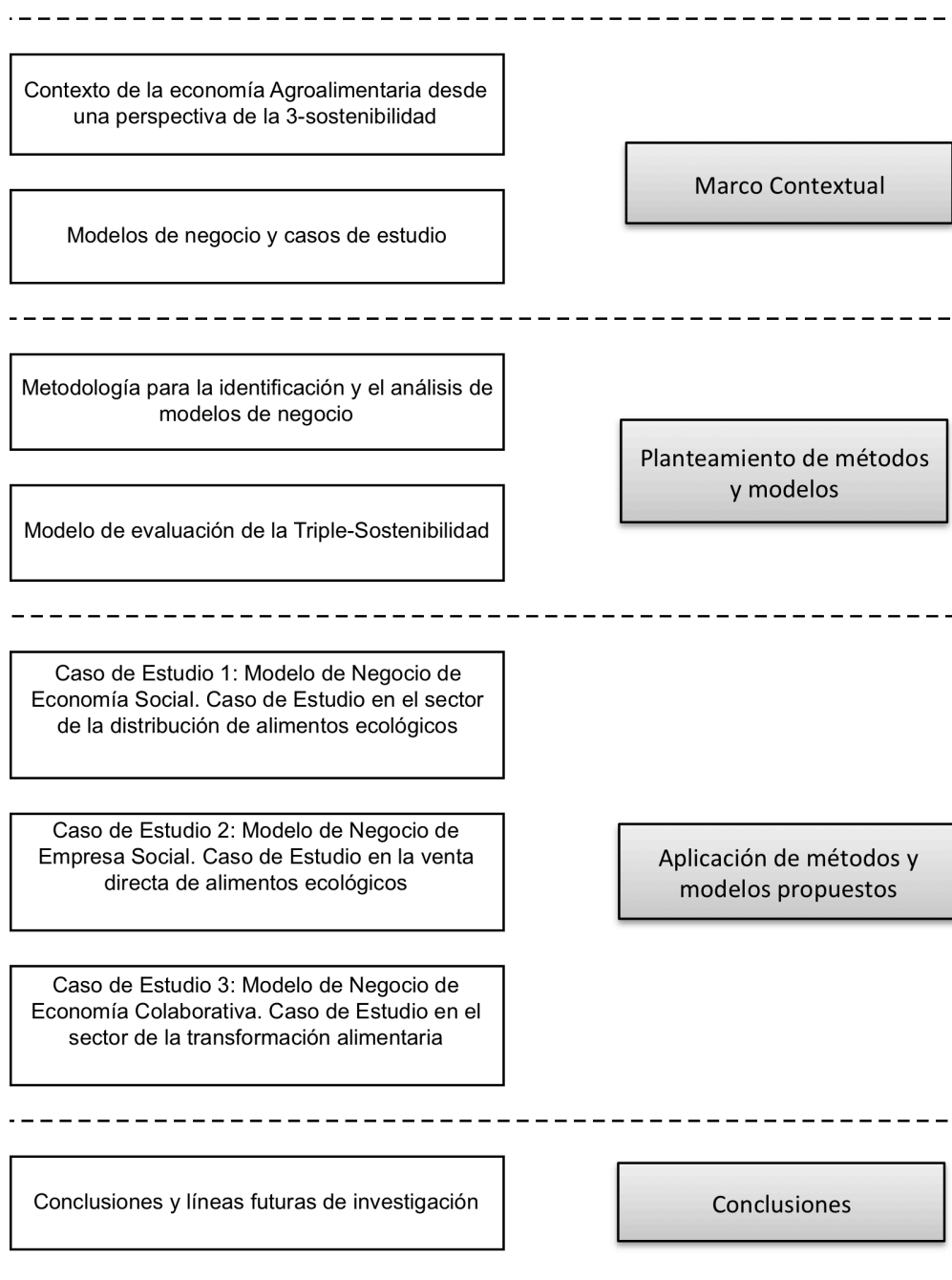
Para facilitar la lectura del documento de tesis, ésta se estructura en cuatro partes claramente diferenciadas, conforme se muestra en la ILUSTRACIÓN 1. La primera parte la componen los capítulos 2 y 3. En el capítulo 2, se revisan aquellos términos de la literatura académica directamente relacionados con la sostenibilidad. El objetivo es analizar y entender como aplica la terminología utilizada en el contexto de la economía agroalimentaria. En el capítulo 3, se realiza una revisión del estado del arte del concepto de modelo de negocio y de la metodología de investigación de casos de estudio. Se aprecia como el tema de diseño de modelos de negocio en la bibliografía publicada no ha sido abordado desde la metodología de investigación de casos de estudio.

En la segunda parte se plantea la metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio. Por hacer converger los objetivos mencionados de esta tesis, el capítulo 4 incorpora en la metodología, un método de diseño de modelos de negocio y un modelo de evaluación de la triple sostenibilidad. Estos métodos resultan de la aplicación de varias herramientas propuestas en la metodología de análisis: formularios, plantillas, diagramas y gráficos de escalas tridimensionales.

En la tercera parte, se aplican los métodos propuestos. Los capítulos 5, 6 y 7 plantean los tres casos de estudio para su validación. Cada caso de estudio, expone un modelo de negocio planteado desde las diferentes perspectivas de los actores de la cadena de valor. En el primer caso de estudio se analiza una iniciativa empresarial promovida por productores. El segundo caso de estudio se origina desde la iniciativa de un grupo de consumidores. Y el tercer caso de estudio aborda un modelo novedoso que surge desde la colaboración de pequeños transformadores de alimentos, de los que precisamente se hace poca mención en la literatura. La selección de los casos de estudio resulta relevante en cuanto que analiza y evalúa los modelos de negocio desde las diferentes perspectivas mencionadas. Cada capítulo expone el análisis de los resultados obtenidos con las herramientas planteadas y se extraen conclusiones respecto a su inclusión en el banco de modelos del proyecto HOF3M.

Por último, en la cuarta parte que se compone del capítulo 8, se plantean las conclusiones de la tesis, así como, las posibles líneas de futura investigación y trabajo. Se cierra la tesis con la bibliografía y los anexos.

### ILUSTRACIÓN 1 ESQUEMA GENERAL DE LA TESIS



# Capítulo 2. Contexto de la Economía Agroalimentaria desde una perspectiva de la Triple Sostenibilidad

## 2.1 Introducción

El presente capítulo pretende contextualizar la economía agroalimentaria dentro de la perspectiva de la triple sostenibilidad ambiental, social y económica. El principal objetivo es analizar aquellos términos dentro de este marco, utilizados en la literatura y en el vocabulario común, y que resultan relevantes a la hora de identificar un modelo de negocio sostenible en el sector agroalimentario. Dichos conceptos deben servir posteriormente para mostrar, a través de casos de estudio, la identificación de modelos de negocio sostenibles, replicables y no escalables, que favorezcan la conexión entre los pequeños productores de alimentos y los consumidores.

El estudio expone una revisión de las características relevantes de cada concepto recogidas de la literatura. La identificación de los términos permite configurar el contexto inicial requerido para el entendimiento de los modelos de negocio en cada caso de estudio.

La estructura de este capítulo arranca con una aproximación al término de triple sostenibilidad desde una perspectiva empresarial, que aborda definiciones sobre la economía social y solidaria (incluyendo el concepto afín de empresas sociales), y la economía colaborativa como sistemas que albergan modelos de negocios sostenibles.

Seguidamente, se aborda específicamente el contexto de la economía agroalimentaria desde una perspectiva de sostenibilidad, séase, el proceso productivo de la agricultura sostenible, las relaciones entre productores y

consumidores, así como, los tipos de redes de distribución y comercialización en las cadenas de suministro alimentarias.

El capítulo finaliza con las conclusiones derivadas de análisis de los conceptos y su aplicabilidad a modelos de negocio en el contexto agroalimentario.

## **2.2 La Triple Sostenibilidad en el ámbito empresarial**

El concepto que refleja los principios del desarrollo sostenible en el ámbito empresarial es el llamado "triple bottom-line" (Savitz & Weber, 2006). Este término se traduce con el nombre de triple sostenibilidad e implica contabilizar el desempeño ambiental y social además del desempeño económico (Bagnoli, L., & Megali, 2009).

Analizar el término de la "sostenibilidad" desde una perspectiva empresarial, arranca por entender su entorno de actuación: el desarrollo sostenible (Elkington, 2004).

La definición de este concepto se formalizó por primera vez en el documento conocido como el informe Brundtland de 1987, resultado de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada durante la Asamblea de las Naciones Unidas en 1983, (ONU, 1987). El informe Brundtland es un informe que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el actual avance social se está llevando a cabo a un coste medioambiental alto.

Históricamente, la forma de pensar que dio lugar a la revolución industrial del siglo XIX introdujo objetivos esencialmente de crecimiento económico. Fue en la segunda mitad del siglo XIX cuando el interés social empieza a considerarse dentro del sistema económico por medio de aparición de las organizaciones sin ánimo de lucro y el sindicalismo (Malthus, 1846).

Posteriormente, y durante los años 1970, los líderes de los países desarrollados se dan cuenta de que su prosperidad se basa en el uso intensivo de recursos naturales finitos, y que, por consiguiente, además de las cuestiones económicas y sociales, un tercer aspecto quedaba descuidado: el medioambiente. Este fue precisamente el fundamento de la creación del Club de Roma, organización no

gubernamental, que reúne a científicos y políticos de diferentes países. Se considera al Club de Roma como una de las instituciones paradigmáticas del neomaltusianismo, abordando en primera instancia el problema de los límites del crecimiento demográfico y su impacto en el medioambiente (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens, 1972).

Para algunos analistas (Latouche, 2008), el modelo de desarrollo industrial no es sostenible en términos medioambientales, lo que no permite un "desarrollo", que pueda perdurar en el tiempo. Al problema de la viabilidad se añade un problema de equidad: las capas sociales más pobres de la población son las que más sufren la crisis ecológica y climática, y se teme que el deseo legítimo de crecimiento en los países subdesarrollados hacia un estado de prosperidad similar al de los países desarrollados, basado en principios equivalentes, implique una degradación aún más importante y acelerada para la biosfera.

Con todo ello, parece lógico pensar en la triple dimensión del desarrollo sostenible como la alternativa al desarrollo habitual (Wandemberg, 2015), haciendo énfasis en la reconciliación entre el bienestar económico, los recursos naturales y la sociedad.

(Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005) confirman que el concepto de desarrollo sostenible se sustenta en el principio general de que el crecimiento debe ser socialmente justo, compatible con el equilibrio medioambiental y económicamente viable.

Otra perspectiva mencionada por la Comisión Brundtland y relacionada con el significado del desarrollo sostenible es la que define el concepto como:

*"el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"* (ONU, 1987).

---

(Sandhu & Harris, 2014) tratan la sostenibilidad desde la declaración de responsabilidad de los consumidores hacia una elección de vida que no extraiga recursos en una tasa superior a la de regeneración.

Una iniciativa de sostenibilidad debe desarrollar una relación sostenible con el entorno natural (Norman & MacDonald, 2004); debe asegurar que el uso común

de recursos ambientales es mejor que antes de su implementación, y no agota los recursos a una tasa mayor que la de su propia reposición.

Estas definiciones reflejan como la sostenibilidad implica a generaciones futuras, y sobre la importancia de dejar en el futuro recursos de los que disponer.

La sostenibilidad también puede referirse en alcance geográfico. Basándonos en esta distinción, se puede alcanzar sostenibilidad local o global (Sandhu & Harris, 2014). La primera se refiere a los hábitos y comportamientos que son sostenibles en las áreas locales; mientras que la segunda se refiere a la tasa de utilización de los recursos mundiales. Aunque son alcances tremendamente distantes, ambos tienen un aspecto común: la importancia de la actividad colectiva (no individual). Una iniciativa de sostenibilidad debe involucrar a diferentes miembros de la comunidad; debe ser emprendida y propiedad de una comunidad, o de varias comunidades que cooperan, y puede incluir organizaciones de diferentes tamaños y propósitos, sean locales o globales.

Además, la sostenibilidad es una "acción progresiva". Siempre puede extenderse y desarrollarse para mejorar de manera continuada. Una iniciativa de sostenibilidad busca identificar prácticas no sostenibles y cambiarlas, o identificar prácticas sostenibles, y desarrollarlas o extenderlas. El origen de la mejora continua proviene de comportamientos auto-reflexivos. Una iniciativa de sostenibilidad mejorará en respuesta a la auto-crítica sobre la práctica habitual.

En definitiva, el concepto de sostenibilidad implica a generaciones futuras en cuanto al equilibrio en el uso de recursos naturales, sociales y económicos, debe comprender actividades colectivas y auto-reflexivas de mejora continua con el compromiso social y la viabilidad económica suficiente que permita perdurabilidad en el tiempo.

El significado de la sostenibilidad en el ámbito empresarial, se traduce en la implementación de modelos de negocio triplemente sostenibles. Aquellas organizaciones que se mueven en el marco de la triple sostenibilidad evalúan el potencial de recursos y oportunidades a través del compromiso hacia el desarrollo sostenible (Hubbard, 2009). Precisamente, esta finalidad justifica la identificación de modelos triplemente sostenibles de esta tesis y será tenido en cuenta en capítulos posteriores.



## 2.3 La Economía Social y Solidaria

El ámbito de la triple sostenibilidad empresarial incluye la llamada Economía Social, concepto que se suele asociar a organizaciones tradicionales, a saber, las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones (Mendiguren, Etxarri, & Aldanondo, 2008), pero también a entidades privadas que producen servicios no destinados a la venta a favor de los hogares.

La propuesta de definición más reciente y con mayor aval institucional es la que ha sido aceptada por el Comité Económico y Social Europeo (CESE), en su informe sobre la empresa social en la UE (Monzón, 2006), y es como sigue:

*“La Economía Social es el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”.*

---

Esta definición soporta un gran número de formas de organización sobre actividades tanto de mercado como de no mercado. (Monzón, 2014) clasifica a los actores de la economía social por sectores institucionales.

**TABLA 1 LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EUROPEA CLASIFICADOS POR SECTORES INSTITUCIONALES (FUENTE: (MONZÓN, 2014))**

Sector institucional		Organizaciones Microeconómicas de la Economía Social Europea
PRODUCTORES DE MERCADO	<b>Sociedades no financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas (de trabajo asociado, agrarias, de consumidores, de enseñanza, transporte, viviendas, sociales, sanitarias, etc.).</li> <li>- Empresas sociales (orientadas principalmente hacia personas vulnerables o desfavorecidas suministrándoles bienes y servicios sociales o favoreciendo su inserción laboral. Diversidad de formas jurídicas).</li> <li>- Grupos y empresas mercantiles no financieras controladas por la economía social.</li> <li>- Otras empresas auto-gestionadas por sus trabajadores.</li> <li>- Otros productores de mercado privados (algunas asociaciones, fundaciones y sociedades mercantiles).</li> </ul>
	<b>Sociedades financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas de crédito y de seguros.</li> <li>- Mutuas y mutualidades de previsión social.</li> </ul>
PRODUCTORES DE NO MERCADO	<b>Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (producción de servicios no destinados a la venta)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones de acción social.</li> <li>- Fundaciones de acción social.</li> <li>- Otras instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares.</li> </ul>

Así, en la TABLA 1 se enumeran las organizaciones que configuran el sistema microeconómico social del mapa europeo teniendo en cuenta las combinaciones de las variables: productores de mercado o no mercado, sector institucional, y tipo de organizaciones.

Otro sistema reciente que se suele relacionar con la economía social como parte de ésta, es la economía solidaria. (Bellucci, Bagnoli, Biggeri, & Rinaldi, 2012) definen la economía solidaria como el conjunto de actividades de sensibilización, producción, distribución y consumo que contribuyen (junto con el compromiso local y global de los ciudadanos) a la democratización de la economía en una dinámica que combina intereses individuales y colectivos. La economía solidaria es parte de la economía social pero el término se acota y queda referido al sistema de actividades económicas y sociales que buscan mejorar el bienestar de los ciudadanos, la solidaridad social y la sostenibilidad ambiental (Miller, 2010).

Aunque las definiciones de "economía solidaria" y "economía social" pueden llegar a confundirse, la diferencia entre ambos términos viene explicitada de la siguiente forma: para ser considerada parte de la economía solidaria, una organización debe ir más allá del logro de objetivos sociales, y trabajar por la resolución de formas específicas de injusticia, explotación o discriminación (Amin, 2013).

Las organizaciones de comercio justo son uno de los ejemplos más relevantes de organizaciones de economía solidaria, ya que su objetivo es expresar solidaridad práctica con los productores, proporcionándoles así mejores condiciones comerciales. El comercio justo es un modelo de relaciones productor-consumidor que reconecta la producción y el consumo a través de un modelo innovador de la cadena de suministro que pretende distribuir los beneficios económicos de manera más justa (Bellucci et al., 2012).

(Davies & Crane, 2010) definen el comercio justo como:

*“un movimiento que tiene como objetivo proporcionar un modelo alternativo de comercio internacional basado en mejores condiciones comerciales y precios”.*

---

Además de abogar por el pago de salarios justos y proporcionar lugares de trabajo limpios y seguros, las prácticas de comercio justo incluyen también el desarrollo de negocios sostenibles, el empoderamiento de los artesanos, el crecimiento del bienestar de los productores y sus comunidades, el establecimiento de la justicia social y el desarrollo de un sistema comercial más equitativo.

Se podría decir que aplicar los principios de comercio justo en la propuesta de valor de una iniciativa empresarial u organizacional es una forma de configurar un marco de sostenibilidad social, y por tanto, dicha organización formaría parte integrante de la economía solidaria.

## 2.4 La Empresa Social

Las Empresas Sociales son agentes económicos de relevancia en la economía social y/o solidaria, y su término ha evolucionado con el transcurso del tiempo en función al modo de su utilización y de su impacto en la economía.

La literatura no parece haber alcanzado todavía un consenso respecto a clasificar una empresa como social. Algunos autores solo las refieren a aquellas organizaciones sin ánimo de lucro (Díaz-Foncea & Marcuello, 2012), mientras que otra tendencia de los estudios apunta hacia un espectro más amplio, donde las empresas surgen de iniciativas y fórmulas de negocio con un marcado fin social y medioambiental (Grassl, 2012).

El análisis del término en el contexto geopolítico y su evolución histórica y cultural, es relevante en cuanto a su influencia en la actividad social. A este respecto, (Defourny & Nyssens, 2010a) aporta una clasificación en el contexto socio económico europeo que ayuda a entender la conceptualización del término clasificándolo en función de la región de origen:

- Países corporativistas: (Bélgica, Francia, Alemania e Irlanda). En estos países, las asociaciones, principalmente financiadas y reguladas por organismos públicos, desempeñan un papel importante en la prestación de servicios sociales.
- Países social-demócratas: países nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca). Estos países arraigan una fuerte tradición por el modo cooperativo, en especial por las cooperativas de trabajadores y/o cooperativas de agricultores.
- Países liberales: (Reino Unido y EEUU). El Reino Unido es tradicionalmente visto como país emblemático del modelo liberal. En este modelo los servicios sociales se cubren asignando a las autoridades el ejercicio de su poder de subcontratación. El enfoque se centra en

proveedores privados, ya sean con fines lucrativos o asociaciones del sector terciario social. El dinero público toma la forma de contratos y pagos a terceros en lugar de donaciones. Esta tendencia favorece claramente la dimensión empresarial de las asociaciones.

- Países del sur de Europa: (Italia, España, Grecia, Portugal). En estos países las familias son consideradas el actor clave en la provisión de bienestar. De cualquier forma, países como España e Italia también se caracterizan por una fuerte tradición cooperativa.

Evolutivamente, la economía social ha ido cambiando más por las formas que por el volumen o la proporción de fondos públicos destinados a los servicios sociales (Kerlin, 2006).

- En los países corporativistas, los programas del mercado laboral han fomentado la dinámica asociativa empresarial.
- En cambio, el desarrollo de cuasi mercado en los países «liberales» ha fomentado las relaciones contractuales entre las asociaciones y las autoridades públicas en un entorno más competitivo.
- En el caso de EEUU, la puesta en escena de la empresa social ha estado marcada por el hecho de que la participación del apoyo público a organizaciones sin fines de lucro ha disminuido progresivamente a lo largo del tiempo, mientras que la proporción de ingresos mercantiles de las empresas sociales ha aumentado significativamente (Kerlin, 2006).
- Tanto en los países social-demócratas como en los mediterráneos, las organizaciones del sector terciario social, y específicamente las cooperativas, aparecen como proveedores emergentes de servicios sociales.

Por ejemplo, la realidad de la empresa social española está más relacionada con el modelo corporativista centro-europeo que con el modelo anglosajón, como lo demuestran tanto las empresas de integración laboral como los centros especiales de empleo (Díaz-Foncela & Marcuello, 2012).

Estos últimos son nacidos de iniciativas lanzadas por fundaciones y asociaciones de vecinos durante las últimas décadas del siglo XX para superar

la dificultad que encontraron diferentes segmentos de la población en encontrar trabajo, y han evolucionado durante el siglo XXI a un nuevo modelo empresarial que incluye la integración laboral como parte del proceso económico normal de producción (García-Sabater & García-Sabater, 2017).

### **2.4.1 Desarrollo de las formas jurídicas de la empresa social**

Parece lógico pensar que la evolución de las empresas sociales ha venido condicionada por las diversas formas jurídicas admitidas en la legislación de cada entorno.

La legislación pionera en regular la actividad social fue aquella que se configura en torno a la forma jurídica de las cooperativas, que tienen una tradición centenaria en los países europeos. A partir de la segunda mitad de la década de 1990 diferentes países europeos empiezan a introducir nuevas formas jurídicas que reflejan el enfoque emprendedor adoptado por un número creciente de organizaciones sin ánimo de lucro (Defourny & Nyssens, 2010b).

Desde entonces, nuevas leyes que regulan la actividad mercantil en torno a los servicios sociales han ido surgiendo en los países europeos. En Francia, Portugal, España y Grecia, estas nuevas formas jurídicas son del tipo cooperativo (Melián Navarro, Climent Campos, & Palacio Sanchis, 2011). Otros países como Bélgica, el Reino Unido e Italia (con una ley aprobada en 2006) eligen modelos de empresa social más abiertos que los únicamente basados en la tradición cooperativa. Por ejemplo, las respectivas legislaciones belga e italiana, definen una denominación de empresa social que puede ser adoptado por diversos tipos de organización (no solo por cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro, sino también por organizaciones de inversión privada), siempre que se defina un objetivo social explícito que no persiga el enriquecimiento de sus miembros (Roelandts, 2009).

Por supuesto, existe una gran diversidad más allá de la dicotomía básica entre el fin social y el ánimo de lucro. Por ejemplo, las formas legales francesas e italianas podrían calificarse como "formas múltiples de grupos de interés" ya que atraen a diferentes actores (empleados, usuarios, voluntarios, etc.) a trabajar juntos en un proyecto de propósito social determinado.

En el Reino Unido, el Parlamento aprobó una ley en 2004 que crea la "empresa de interés comunitario", pero dos años antes, el gobierno británico también propuso una definición de empresa social como:

*“un negocio con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes son mayormente reinvertidos en el negocio o en la comunidad, en lugar de ser impulsados por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y propietarios” (DTI, 2002).*

---

Aunque las formas jurídicas recién creadas pueden resultar herramientas importantes en algunos países, la mayoría de las empresas sociales en Europa siguen adoptando formas jurídicas que han existido durante mucho tiempo, a saber, las de asociación, cooperativa, fundación, sociedad civil, y sociedad de capital.

En líneas generales, las empresas sociales se establecen como asociaciones en aquellos países donde la forma jurídica de asociación permite un grado significativo de libertad para la venta de bienes y servicios. En los países donde las asociaciones son más limitadas a este respecto, las empresas sociales se constituyen, más a menudo, bajo la forma jurídica de las cooperativas.

### **2.4.2 Financiación de la empresa social**

Además de las formas jurídicas de la empresa social, parece evidente que la financiación asociada a las mismas afecta en el desarrollo de su concepción.

La financiación de las empresas ésta generalmente asociado al riesgo económico percibido por los financiadores. La interpretación del riesgo en el contexto de la empresa social tiene diferentes perspectivas (Defourny & Nyssens, 2010).

- Desde la perspectiva de la “obtención de beneficios”, una empresa social puede situarse como una organización que se ocupa de un propósito social, basada históricamente en el contexto de organizaciones sin ánimo de lucro, y que se enfrenta a una disminución de las subvenciones públicas buscando alternativas en sus fuentes de financiación (Kerlin, 2006). Desde este contexto, ser una empresa social significa, por lo tanto,

depender principalmente de los recursos del mercado a través de actividades que generan ingresos, y/o emprendidas por una organización sin fines de lucro para generar ingresos en apoyo de su misión solidaria. En estos casos, el riesgo económico tiende a correlacionarse con el monto o la cuota de ingresos generados por el comercio, y requiere de una estrategia de orientación hacia actividades de mercado. Las empresas sociales pueden entonces mostrarse como organizaciones de actividad empresarial en un mercado más o menos competitivo.

- Sin embargo, existe otra perspectiva de la empresa social no asociada a la “obtención de beneficios”, sino a la “innovación social” (Defourny & Nyssens, 2010a). En esta última se enfatiza principalmente en iniciativas innovadoras lanzadas por emprendedores sociales para enfrentar desafíos sociales. En estas organizaciones los resultados son más importantes que los ingresos, y el foco en la misión social implica una mezcla muy específica de recursos humanos y financieros. En otras palabras, los empresarios sociales tienen que explorar todo tipo de recursos, desde las subvenciones o donaciones, hasta los ingresos comerciales, que les permite seguir su misión social como foco principal.

Esta segunda perspectiva viene refrendada por el European Research Network (EMES). EMES surge en 1996 desde un importante programa de investigación financiado por la Comisión Europea e iniciado por un grupo de académicos procedentes de todos los estados miembros de la UE. Para la concepción EMES, asumir riesgos económicos no significa necesariamente que la sostenibilidad económica se deba conseguir únicamente a través de una actividad comercial; se refiere más bien al hecho de que quienes constituyan la empresa asuman el riesgo de la iniciativa. Un riesgo económico significa que la viabilidad financiera de las empresas sociales dependa de los esfuerzos de sus miembros para asegurar los recursos adecuados que apoyen la misión social de la empresa. Estos recursos pueden tener un carácter híbrido y pueden provenir de actividades comerciales, de subvenciones públicas o de recursos voluntarios.

En 2001, EMES emprendió un importante programa de investigación para explorar más profundamente el fundamento socioeconómico de la empresa social, basado en una muestra de 162 empresas sociales de integración laboral, ubicadas en 11 países europeos (Nyssens, 2006). Una de las principales hipótesis planteadas por este proyecto de investigación fue que las empresas sociales movilizan diferentes tipos de recursos de mercado y no comerciales para mantener su misión. Los resultados del proyecto de investigación



confirmaron que la dimensión económica de las empresas sociales no significa necesariamente que logren la sostenibilidad económica a través de los recursos generados por las actividades comerciales (Gardin & Nyssens, 2006).

Otro aspecto clave en la financiación de las empresas sociales es la regulación de los contratos públicos. De hecho, contratar la provisión de bienes o servicios con las autoridades públicas (locales) es un recurso clave para las empresas sociales (Gardin & Nyssens, 2006). Esta área está fuertemente regulada por la legislación europea. Bajo determinados umbrales, los organismos públicos (generalmente a nivel local) pueden simplemente favorecer a las empresas sociales para apoyar su misión social.

En cuanto a la estructura financiera de las empresas sociales es curioso apreciar el estudio realizado por (Fedele, 2009) en el que se investiga la relación entre la estructura de capital y el tipo de empresas. Este trabajo, realizado entre 2002-2007 estudia el comportamiento de unas 500 empresas con y sin ánimo de lucro que operan en el sector de los servicios sociales residenciales en Italia, y se constata que las empresas con ánimo de lucro tienen un apalancamiento de un 18% más alto que las empresas sin ánimo de lucro (69,35% vs 58,54%). Se demuestra que 2/3 de dicha diferencia se debe a la heterogeneidad observable en el tamaño de la empresa, la incidencia del coste de mano de obra y los antecedentes en la estructura de capital. Las estimaciones resultan consistentes con las predicciones del modelo teórico: cuanto más rentables son las empresas y/o más grande es la cantidad de activos que se pueden poner como garantía más alto es el apalancamiento; y cuanto mayor es la cantidad de fondos propios (ya sea por elección o por restricción legal), menor es la utilización de los mercados de crédito. Parte de este resultado se explica a continuación: por un lado, el compromiso intrínsecamente alto de los empresarios sin fines de lucro debilita el problema del riesgo moral y esto favorece el aumento del crédito disponible para ellos. Por el contrario, la restricción de no distribución de dividendos típica de las organizaciones sin fines de lucro, aumenta la fracción de capital propio sobre la inversión total, y esto afecta negativamente sobre la demanda de crédito y, según el resultado empírico, supera el primer efecto.

### **2.4.3 Los centros especiales de empleo**

Las empresas sociales pueden establecerse en un amplio espectro de actividades, ya que el "propósito social" puede referirse a muchos campos. Sin

embargo, un tipo importante de empresa social, son las empresas de integración social en el trabajo (WISEs) (Nyssens, 2006).

Los programas de fondos públicos dirigidos a la integración laboral han cobrado mucho protagonismo en el marco europeo. El principal objetivo de las empresas sociales de integración laboral es ayudar a los desempleados de baja cualificación que corren el riesgo de una exclusión permanente del mercado de trabajo. Los WISE integran a estas personas en el trabajo y en la sociedad a través de una actividad productiva.

Los WISE's de la Unión Europea, son un buen ejemplo donde se muestra una capacidad particular para articular los recursos de diversas maneras (Defourny & Nyssens, 2010).

Un análisis en el ámbito de los WISEs muestra que la cuota de financiación que proviene de la Unión Europea es cuantitativamente baja, y procede principalmente del Fondo Social Europeo (Nyssens, 2006). Aunque cuantitativamente bajos, los subsidios europeos han constituido, en algunos casos, un factor importante en la aparición y el desarrollo de las empresas sociales, a veces abriendo nuevos canales de movilización de recursos a nivel nacional.

Parece que los WISE no se fundamentan únicamente en una mezcla de recursos "puros" basados en el mercado y la redistribución; son el escenario de una hibridación más compleja, basada en cuatro tipos de relaciones económicas:

1. el mercado,
2. la redistribución,
3. las "ventas socialmente motivadas" que tienen en cuenta los objetivos sociales de los WISE, es decir, la integración de las personas marginadas en la empresa, y
4. la reciprocidad (el voluntariado).

Las ventas de bienes y servicios representan, en promedio, a nivel europeo, el 53% de los recursos de WISE; de estos 53%, un tercio son ventas socialmente motivadas. Los recursos de redistribución (subsidios directos e indirectos) representan el 38,5% de los recursos. Los subsidios están muy vinculados a las políticas de mercado de trabajo y contribuyen principalmente a la financiación de las oportunidades de empleo de contratación indefinida. Los recursos

voluntarios, que están muy probablemente infravalorados, representan, en promedio, el 8,5% de los recursos totales (Defourny & Nyssens, 2010).

Este último tipo de recurso refleja el grado de integración de los WISE en las redes cívicas. Las empresas sociales que están más fuertemente integradas en las redes cívicas suelen ser más capaces de movilizar recursos voluntarios que las empresas sociales lanzadas por organismos públicos.

Finalmente hay que señalar que esta combinación de recursos varía de un tipo de WISE a otro, de acuerdo con su misión social específica. Las empresas sociales que producen servicios sociales para los usuarios vulnerables o aquellas que integran a los trabajadores altamente desfavorecidos obviamente necesitan más recursos no mercantiles que otros tipos de WISE.

#### **2.4.4 Los modelos de negocio en las empresas sociales**

Parece razonable pensar, que los modelos de negocio de las empresas sociales alberguen atributos de sostenibilidad social, económica, y/o medioambiental.

Las propuestas de valor de las empresas sociales, pretenden impactos positivos, y/o significativamente reducen los impactos negativos, para el medioambiente y/o la sociedad, a través de cambios en la manera en que la organización y su red de valor crean, entregan y captan valor económico en la organización (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

(Grassl, 2012) sugiere que la distinción de empresa social se encuentra en la propia propuesta de valor, es decir, en el corazón del modelo de negocio. Las empresas sociales existen para cumplir una misión social específica. Son empresas "lucrativas", pero el motivo de lucro es secundario con respecto a la misión social; por lo tanto, no suelen tener como objetivo la maximización de beneficios. Este autor sugiere que los modelos de negocio para las empresas sociales deben cumplir como mínimo las siguientes condiciones:

- deben ser impulsado por una misión social,
- generar externalidades positivas (entregas) para la sociedad,
- reconocer la centralidad de la función empresarial, y
- lograr la competitividad en los mercados mediante una planificación y gestión eficaces.

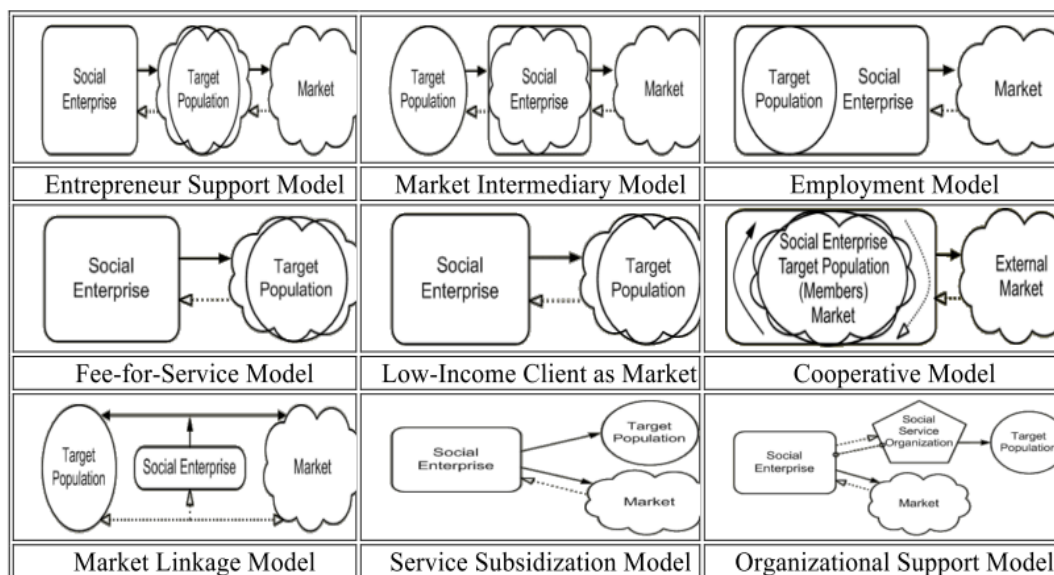
Por otro parte, las organizaciones sin fines de lucro pueden ofrecer beneficios similares a las empresas sociales, pero difieren en que no buscan obtener beneficios. La estructura de financiación suele depender de donantes externos, lo que puede plantear dificultades para la viabilidad económica a largo plazo (Grassl, 2012).

Una solución parcial para las empresas sociales es el modelo de negocio "híbrido", en el que coexisten dos entidades empresariales, una que funciona como un negocio tradicional con fines de lucro, pero que utiliza parte del flujo de beneficios para financiar una segunda empresa sin fines de lucro. Aunque esto no incorpora la sostenibilidad en el corazón del negocio primario, puede ofrecer beneficios significativos (Bocken et al., 2014).

Adicionalmente, se le puede atribuir a la Empresa Social un modelo de negocio híbrido, en cuanto que es una forma de organización y una práctica que deliberadamente aprovecha la dinámica del mercado para abordar las cuestiones sociales profundamente arraigadas a través del diseño y la implementación de un producto o servicio principal. Esta forma de empresa híbrida combina el propósito social tradicionalmente asociado con organizaciones sin fines de lucro con el propósito económico y los métodos basados en el mercado tradicionalmente asociados con las empresas con fines de lucro (Wilson & Post, 2013).

(Grassl, 2012) analiza en su estudio los modelos de negocio dentro de la economía social y menciona hasta nueve diferentes modelos de negocio híbridos de la empresa social combinando tres variables: la empresa social como ente, el público objetivo o beneficiarios, y el mercado o las transacciones comerciales (véase ILUSTRACIÓN 2). En función al modo de integración de las tres variables surgen los diferentes modelos.

**ILUSTRACIÓN 2 MODELOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA SOCIAL (FUENTE: (GRASSL, 2012))**



- **Modelo de Apoyo al Emprendedor:** es un modelo en el que el mercado donde se opera es el que a su vez facilita la financiación a la empresa social. Es el caso de la empresa que accede a la financiación por microcréditos.
- **Modelo de Intermediación de Mercado:** en este modelo la empresa social actúa de intermediaria entre el mercado y el público objetivo.
- **Modelo de Empleo:** la empresa social emplea a parte de un colectivo que pertenece a su público objetivo. Es el caso de los WISEs (centros especiales de empleo).
- **Modelo de Ingresos por Servicios:** en este modelo el público objetivo es abastecido a través de transacciones de mercado.
- **Modelo de Clientes de bajos ingresos:** la empresa trabaja para un segmento de mercado de clientes de poder adquisitivo bajo.
- **Modelo de Cooperativa:** en este modelo el público objetivo es parte de la empresa social abasteciendo a sus miembros a través de transacciones de mercado.

- Modelo de Vinculación del Mercado: las empresas sociales que facilitan capacitación o garantías de préstamos constituyen este tipo de modelos. Por ejemplo: la banca solidaria.
- Modelo de Servicio subsidiado: empresas sociales que financian unos servicios asistenciales. Estas eligen libremente compartir sus beneficios para hacer crecer sus negocios, ayudar a las personas necesitadas y difundir la cultura de dar. Es el ejemplo de los centros ocupacionales.
- Modelo de Apoyo Organizacional: en estos modelos la empresa social da soporte a ciertas organizaciones de servicios sociales, véase el caso de los fondos de inversión éticos, las organizaciones de comercio justo o las empresas que apoyan a los bancos de alimentos.

El resultado sugiere que una clara intencionalidad en torno al propósito social impulsa el diseño de estas modalidades empresariales, sus misiones asociadas y sus modelos de negocios, de tal manera que puedan sintetizar creativamente paradigmas competitivos (propósito económico y social) dentro de una empresa (Díaz-Foncea & Marcuello, 2012). El acoplamiento estrecho de misión, método y operaciones permite que el fin de múltiples partes interesadas (ente, mercado y público objetivo) del modelo de negocio se cumpla.

Según (Grassl, 2012) ya no se debe identificar la empresa social, como "organismos intermedios", o referido como el mal definido "sector terciario social", ni tampoco debe identificarse con negocios "sin fines de lucro". La creación de valor económico y de valor social no deben divergir, y este último no debe ser entendido únicamente para corregir los resultados del primero.

Mientras que los empresarios tradicionales generan valor social como un subproducto del valor económico, para los emprendedores sociales podría aplicar la relación en sentido contrario (Dixon & Clifford, 2007).

Con todo ello, la Empresa Social se configura como un formato de modelos de negocios en el marco de la sostenibilidad, que cobra una enorme presencia en el contexto de la economía social y solidaria, y que posibilita el desarrollo sostenible, con diversas y variadas modalidades. Los modelos clasificados dentro de la Economía Social, y que se constituyan como una Empresa Social, podrían clasificarse como modelos de negocio sostenibles, y su grado de sostenibilidad se podrá evaluar conforme a la metodología para la identificación y el análisis que se propone en esta tesis.

## 2.5 La Economía Colaborativa

Otros modelos de negocio que entran en juego en el contexto de la sostenibilidad son los llamados modelos de la Economía Colaborativa.

La economía colaborativa es un fenómeno económico-tecnológico emergente de relevante impacto en nuestra sociedad y ante el cual el consumidor muestra un nivel creciente de sensibilidad. La utilización de la expresión “economía colaborativa” conduce a ideas de unidad, amabilidad, y comunidad, con el uso de un lenguaje común, donde están presentes las palabras 'compartir' y 'colaboración' (Erving, 2014). Es un modelo económico que gira en torno a las ideas de consumo colaborativo y al intercambio en la redistribución de los activos infrautilizados (Matzler et al., 2015).

Pese al uso extensivo de la expresión “economía colaborativa”, la revisión de la literatura sugiere una necesidad de concreción en su definición. Para algunos autores, los títulos que interfieren con la economía colaborativa incluyen términos tales como, la economía de confianza (Lieberman, 2015), el consumo colaborativo (Erving, 2014), la teoría de los costes de transacción y los productos substitutivos (Henten et al., 2016), las redes de colaboración (Loss et al., 2011), la producción colaborativa (Scaraboto, 2015), y la economía de pares (Cusumano, 2015), entre otros.

A pesar de que pueda haber todavía cierta discusión en su conceptualización, sí que parece que existe consenso en reconocer que la llamada economía colaborativa, está creciendo de modo rápido, y parece que es algo que los directivos en sus empresas necesitan interiorizar a la hora de dinamizar sus propios modelos de negocio.

Los fundamentos tradicionales ante la forma en que se consumen bienes, y cómo la monetización de activos infrautilizados se establece ante la renuncia a la compra de los mismos por completo, es un hecho que cobra interés creciente en el potencial de las empresas de la economía colaborativa. Los estudios muestran que las experiencias de usuario aumentan mucho más la satisfacción que las meras compras, y la comprensión intrínseca de los jóvenes hacia ello, está alimentando una economía basada en las experiencias de los consumidores (Lieberman, 2015).

Gran parte del flujo de información necesaria en los modelos de negocio de economía colaborativa, se facilita a través de plataformas digitales compartidas, que permiten una medición más precisa en tiempo real de la capacidad disponible y la capacidad de conectarse de forma dinámica con los que la necesitan. Las transacciones que ofrecen acceso a la propiedad pueden configurarse de varias formas, pero todas tienen su origen en la capacidad de obtener más posibilidades de elección, mitigando el importe de los costes asociados a la propiedad: alquilar, préstamos, suscripciones, intercambio de reventa, o donaciones.

Con todo ello, y ante el evidente impacto socioeconómico de la Economía Colaborativa, el presente estudio pretende revisar los antecedentes conceptuales de este término, exponiendo un trazo claro sobre las diferentes líneas de pensamiento y atribuciones, que conduzcan a una secuencia lógica del concepto.

### **2.5.1 Secuencia de enfoques en el marco de la economía colaborativa**

La literatura proporciona la identificación de la economía colaborativa desde diferentes perspectivas: la macroeconómica y la microeconómica. Mientras que la primera se centra en los modelos de mercado, esta última investiga las estrategias, procesos y sistemas para empresas y su interacción con los consumidores.

#### ***2.5.1.1 Perspectiva macroeconómica***

Desde una perspectiva macroeconómica, la economía colaborativa sigue un modelo de mercado híbrido (L. Richardson, 2015). El intercambio de bienes y servicios ha sido predominantemente un dominio de los modelos basados en las fuerzas del mercado. Principalmente, estos modelos se centran en la transferencia de la propiedad de los recursos económicos entre dos partes interesadas. Dependiendo de la utilización de dinero o no, se pueden identificar dos modelos. El primero es el modelo de mercado tradicional, donde dos actores intercambian la propiedad de un bien o servicio a un precio. Y el segundo se fundamenta en la donación, donde un bien es transferido a otro sin ningún tipo de compensación económica. A pesar de esta clara diferenciación, estudios recientes identifican los llamados modelos híbridos como nuevas formas de intercambio económico (L. Richardson, 2015). Estos modelos se fundamentan



en la coexistencia de diferentes tipos de modelos de mercado y de no mercado, tales como lo hace la economía colaborativa (Scaraboto, 2015). Como parte de la perspectiva macroeconómica, la ciencia económica tiene como objetivo estudiar por qué los consumidores participan en la economía colaborativa y favorecen estos modelos híbridos más allá que a los puros basados en el mercado (Hamari J, 2015).

Los factores macroeconómicos juegan un papel importante a la hora de impulsar el crecimiento de la economía colaborativa. Muchos investigadores señalan que la nueva tendencia hacia el consumo colaborativo comenzó a ganar impulso como respuesta a la crisis financiera global y en un intento de combatir el consumo excesivo (Lieberman, 2015). Adicionalmente, se cree que la economía colaborativa es una alternativa atractiva para los consumidores debido a sus beneficios económicos, es decir, de bajo coste y con nuevas oportunidades de ingresos, que han sido considerados importantes a raíz de la recesión de las economías de occidente.

A tenor de la perspectiva macroeconómica, algunos estudios, hacen alusiones a los costes de transacción cuando se refieren al término de economía colaborativa (Henten & Windekilde, 2016). Los costes de transacción son aquellos derivados de la información asimétrica en los mercados en competencia. Los tipos de factores que generan costes de transacción en la economía podrían ser: el hecho de que haya incertidumbre en los mercados, que todos los agentes económicos tengan racionalidad limitada y una forma de actuar oportunista, que los activos en gran medida sean específicos y que las transacciones puedan tener lugar con mayor o menor frecuencia.

### **2.5.1.2 Perspectiva microeconómica**

Esto llevado a las propuestas de valor de los negocios significa analizar las diferentes razones de la existencia de costes de transacción y los distintos elementos en los procesos de negocio donde se encuentran dichos costes. La incertidumbre, la racionalidad limitada y el oportunismo pueden jugar un papel importante, ya que los usuarios del servicio tendrán menos conocimientos sobre los servicios prestados por el grado inferior de estandarización de la propuesta de valor dentro los modelos de negocio. Cuando se hace fácil buscar el lugar adecuado o los medios adecuados de transporte, para contactar y contratar, o para obtener acceso a los servicios, es decir, un modelo con menor costes de transacción, el grado de sustitución de la oferta se incrementa. La sustitución

potencial entre los productos y servicios se convierte en una posibilidad real. La teoría de los productos o servicios substitutivos, se debe agregar a la reducción de los costes de transacción para analizar la economía colaborativa (Henten & Windekilde, 2016).

Otro aspecto relevante en el espacio microeconómico de la economía colaborativa es el legislativo. Existen todavía cuestiones legales, tales como impuestos, regulación, etc. en el marco de la economía colaborativa, que a menudo siguen esperando normativa en la disciplina legislativa (Cusumano, 2015). Por ejemplo, el alquiler de apartamentos a través de Airbnb, también requiere que los seguros y licencias especiales estén sujetos al pago de impuestos y similares (Malhotra & Van Alstyne, 2014). Lo mismo aplica a la financiación colectiva o crowdfunding, en el sector de servicios financieros.

Otras consideraciones microeconómicas albergan el estudio de la economía colaborativa. Por ejemplo, el marketing analiza la relevancia de las marcas; estas parecen ser menos relevantes si los consumidores son capaces de acceder a diferentes productos de diferentes proveedores (Eckhardt & Bardhi, 2015). Esto, por ejemplo, permite identificar nuevas estrategias para el “consumo colaborativo” en empresas de nueva creación (Cusumano, 2015), así como específicamente para empresas pequeñas y medianas (Choi, 2014).

La perspectiva microeconómica se complementa con la visión macroeconómica creando estrategias y procesos usuales en el entorno de la economía colaborativa. Por ejemplo, algunas estrategias y procesos hacen referencia a:

- La co-creación de servicios entre consumidores y proveedores, que colaboran de forma conjunta a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio. Los procesos de ciclo de vida del producto, apoyan a las estrategias de los proveedores en la redistribución de la propiedad de los productos (Puschmann & Alt, 2016).
- La conectividad directa con los consumidores a través de modelos C2C o simplemente proporcionando acceso interactivo a través de intermediarios. En los sistemas de consumidores se suelen utilizar plataformas de mercado electrónicas para identificar los bienes y servicios a compartir. En un modelo C2C puro, se conectan consumidores, y en modelos B2C, se conectan a los consumidores con las empresas (Hernaes, 2015).

Independiente de la madurez y el tamaño de una empresa, los estudios identifican diferentes estrategias de éxito en la economía colaborativa: (1) La venta del uso y no de la propiedad, (2) el apoyo a la reorganización de la propiedad de los productos mediante la venta de bienes y servicios, (3) la explotación de los recursos y capacidades no utilizadas, (4) la prestación de servicios de reparación y mantenimiento, (5) la captación de nuevos nicho de clientes y (6) el desarrollo completo de nuevos modelos de negocio (Matzler, 2015).

### **2.5.2 El consumo, la producción y las redes colaborativas**

El consumo colaborativo es una modalidad de comportamiento del consumidor en la economía que pone énfasis en el acceso a los recursos de propiedad. Es un componente clave de la identidad de la economía colaborativa que todavía se tiene que analizar en profundidad, en gran parte motivado por la gran carga ideológica de la que se le ha provisto.

(Rogers & Botsman, 2010) definen consumo colaborativo de dos maneras: se trata de un mecanismo que equilibra las necesidades de las personas con las necesidades de la comunidad. Y por otro lado, también encarna el intercambio tradicional: el trueque, préstamo, comercio, alquilar, donación y el intercambio, instrumentándolo a través de la tecnología (Botsman, 2013). Estas dos definiciones tan diferentes, son un ejemplo de la existencia de cierta confusión en torno al término. El hecho de no tener una definición sólida proporciona a las personas libertad para crear sus propias definiciones basadas en las palabras de moda "economía colaborativa" y "consumo colaborativo". Sin embargo, el hecho de que cualquier persona pueda interpretar la economía colaborativa y el consumo colaborativo a su gusto, no significa que estos términos no tengan límites. Las palabras 'compartir' y 'colaboración' encarnan ideas de unidad, amabilidad, y comunidad, que se pueden englobar bajo el concepto genérico: "ideas de consumo colaborativo" (Erving, 2014).

A pesar de ello, (Erving, 2014) concluye que el consumo colaborativo se puede conceptualizar, no como un modelo económico, sino como un mecanismo y/o una meta que alcanzar. Consumo colaborativo es la fuerza motriz de la economía colaborativa y el ideal que se fomenta por alcanzarla. En su esencia más pura, en una sociedad donde el consumo colaborativo fuese el modelo económico principal, cada individuo tendría acceso a lo que necesita, dando

paso a la redistribución de los recursos de manera más uniforme y a un precio más económico.

Otra idea que fundamenta en parte la conceptualización de la economía colaborativa es la “producción colaborativa”. Sobre la base del pensamiento social, la economía colaborativa se entiende como una serie de actuaciones en lugar de un conjunto coherente de prácticas económicas: la actuación de compartir a través del acceso (L. Richardson, 2015). En lugar de la propiedad, el acceso privilegiado es la principal forma de expresión de los consumidores a través de la conexión con los recursos comunes. Sin embargo, este acceso a menudo denota una mayor concentración de la propiedad cuando dichas comunidades son privadas y no públicas. Entonces, compartir a través de la colaboración en la producción podría ser la forma idónea, llevándolo a cabo a través de prácticas de trabajo abiertas y descentralizadas. Esto ofrece oportunidades para una mayor calidad y cantidad de trabajo, pero también abre espacios no regulados de empleo que son explotados por algunas plataformas de economía colaborativa (L. Richardson, 2015).

Por lo tanto, en el uso de la perspectiva de “la actuación” y en relación con la economía colaborativa, el objetivo es proporcionar más espacio para moverse, ampliando el espacio de lo ético y político. Centrándose en cómo se realiza el intercambio, se permite la comprensión de la ocurrencia simultánea de dos fuerzas aparentemente contradictorias de la actividad económica. Es decir, la economía colaborativa es 'realmente colaborativa y comunitaria', pero al mismo tiempo "con vehemencia competitiva y motivada por los beneficios" (Schor, Walker, Lee, Parigi, & Cook, 2015).

A la economía colaborativa se le puede añadir la relevancia que juegan las redes de colaboración en este nuevo sistema económico. El consumo y la producción se enlazan de manera muy obvia. La participación de los consumidores en las actividades de producción puede ser un hecho muy característico de los modelos de economía colaborativa, aunque estos varían a través de las diferentes redes de colaboración (Scaraboto, 2015). En algunas de ellas, los consumidores y los productores no solo colaboran, sino que también cambian sus roles. En cambio, en otras redes de colaboración donde los consumidores se involucran en un menor número de actividades de producción, los participantes todavía dependen mayoritariamente de los recursos suministrados por el área comercial. Esta dinámica parece caracterizar más a las comunidades de marca y colectivos de consumidores que ocasionalmente participan en las actividades de creación de valor junto con los vendedores.

En resumen, las redes de colaboración cobran vital importancia en los nuevos modelos de negocio clasificados dentro de la economía colaborativa, y son las que enlazan áreas claramente estancas en los antiguos modelos de negocio tradicionales; acercan, de hecho, “las actuaciones” de colaboración de consumidores y productores, elementos ciertamente alejados uno de otro en modelos tradicionales. Los llamados “agile business models” (Loss & Crave, 2011) podrían incluirse en esta clasificación. Se diferencian de los modelos tradicionales en que son dinámicos en lugar de estáticos, incluyen no solo fines financieros sino también sociales, la cadena de valor se enfrasca en el valor de las redes y el ecosistema digital, la creación de la propuesta de valor pone mayor énfasis en servicios sobre el producto que en las especificaciones propias del producto y finalmente, las relaciones con el cliente en estos modelos lo empoderan claramente.

### **2.5.3 La economía colaborativa y la sostenibilidad**

Otra línea de investigación abierta en el contexto de la economía colaborativa es la que analiza el potencial impacto positivo de la economía colaborativa en la sostenibilidad del medioambiente y la igualdad social (Heinrichs, 2013).

Según la aportación de (Martin, 2016), la economía colaborativa es: (1) una oportunidad económica, (2) una forma más sostenible de consumo y (3) una vía hacia una economía descentralizada, equitativa y sostenible. Por el contrario, los agentes que se resisten al desarrollo de este nicho emergente emplean tres encuadres diferentes: la economía colaborativa es: (4) la creación de mercados no regulados, (5) refuerza el paradigma neoliberal y (6) un campo incoherente de la innovación.

Desde la aparición del concepto de la economía colaborativa, sus raíces se formulan como una crítica al hiper consumo (Botsman & Rogers, 2010), al tiempo que como una oportunidad puramente económica. La economía colaborativa se podría ver como un nicho de modelos, con dos potenciales paradojas: la promoción de la producción y consumo más sostenibles social y ambientalmente y el refuerzo al actual paradigma económico insostenible.

Ambientalmente, porque subsiste un argumento ecológico para la economía colaborativa: el acceso al uso compartido de la propiedad crea un modo más eficiente y sostenible de consumo, reduciendo la utilización de recursos

naturales. Argumento, sin embargo, poco soportado por la evidencia, dado que parece que la proliferación del consumo colaborativo no se deriva enteramente de la conciencia ecológica (Matzler et al., 2015); de hecho, las investigaciones sugieren que la principal motivación del consumidor es auto-orientativa, en concreto, los consumidores prefieren los costes bajos que las empresas líderes en la economía tienden a compartir.

La economía colaborativa y el desarrollo sostenible son dos conceptos alineados que finalmente tienden a converger más hacia la sostenibilidad social y económica, que hacia que la sostenibilidad medioambiental. Dependerá de la propuesta de valor de cada modelo de negocio el que éste se enmarque en objetivos ecológicos, más que en la utilización puramente de los mecanismos de economía colaborativa.

Con todo ello, los modelos clasificados dentro de la Economía Colaborativa se podrían clasificar como modelos de negocio sostenibles, y su grado de sostenibilidad se podrá evaluar conforme a la metodología para la identificación y el análisis que se propone de esta tesis.

#### **2.5.4 Los modelos de negocio de la economía colaborativa**

La economía colaborativa comprende nuevos modelos de negocio en los que compartir cosas en lugar de poseerlas está siendo una tendencia creciente como paradigma de la producción y consumo en masa. El crecimiento de los sistemas de colaboración ha sido particularmente alimentado por las TIC, con el aumento de los sistemas de redes sociales, que facilitan las conexiones entre las partes interesadas por compartir sus propiedades. El concepto central de un sistema de intercambio colaborativo es obtener valor de la capacidad infrautilizada que reside en bienes y servicios que no son explotados por sus propietarios. Por lo tanto, con la expansión de las plataformas basadas en tecnología de la información y la comunicación, se espera que la economía colaborativa solucione eficazmente problemas sociales y las empresas sociales pueden aplicar el principio de la economía colaborativa para desarrollar sus modelos de negocio (Roh, 2016).

El crecimiento de los sistemas de intercambio, en particular, ha sido impulsado por internet que facilita las conexiones entre las partes que desean compartir propiedad. El concepto principal de consumo colaborativo es simple: obtener

valor potencial y residual de bienes sin explotar que no están totalmente utilizados por sus propietarios (Matzler et al., 2015).

La velocidad de crecimiento con el que se han extendido los sistemas de intercambio sugiere que la economía colaborativa podría representar una seria amenaza para las industrias establecidas, debido a la reducción de las compras y la consiguiente dificultad en los mercados convencionales. Internet ha facilitado enormemente la opción de compartir de manera muy sencilla. Y para los consumidores, parece tener el potencial para conjugar la reducción de costes, el aumento de beneficios, la conveniencia y la conciencia ambiental en un modo de consumo. Las empresas, por lo tanto deberían comprender y gestionar este sistema emergente con el fin de adaptar los modelos de negocio actuales y futuros para proporcionar nuevas fuentes de ingresos.

Una manera de adaptar los modelos de negocio al marco de la economía colaborativa es asimilar las características más relevantes que deben estar presentes en las propuestas de valor de estos negocios. Son varios los factores principales que se deben analizar en los modelos de negocio de economía colaborativa: el valor del intercambio, la calidad, la marca, y las palancas disruptivas en el mercado.

#### **2.5.4.1 El valor del intercambio**

En un sentido amplio, el intercambio puede ser cualquier cosa a la que se permite el acceso a través de la puesta en común de recursos, productos o servicios. (Botsman & Rogers, 2010) divide en tres grupos los tipos de modelos principales:

- El primer modo de intercambio es el que permite a los miembros compartir varios productos y/o recursos que son propiedad de empresas o de particulares. Ejemplos de estos sistemas son los servicios para compartir coche como Zipcar y plataformas de intercambio peer-to-peer como el sitio web Zilok.com.
- En segundo lugar, en los mercados de redistribución, las relaciones peer-to-peer o las redes sociales, permiten el uso compartido de un producto entre individuos. Ejemplos de los mercados de redistribución incluyen las plataformas online tipo: NeighborGoods.com, Vibbo.com, etc.

- Por último, el acceso puede ser derivado a través de los estilos de vida de colaboración en el que las personas comparten intereses similares y se ayudan mutuamente con los activos menos tangibles como dinero, tiempo o espacio; este intercambio se activa principalmente a través de tecnologías digitales. Esta categoría abarca una amplia variedad de sistemas de colaboración. Los ejemplos van desde el intercambio de jardín (landshare.net) a los sistemas de intercambio de habilidades tales como TaskRabbit (taskrabbit.com).

En general, la capacidad de obtener beneficios económicos de los activos infrautilizados o la renuncia a la compra de esos activos, ha cambiado drásticamente el comportamiento de compra de los consumidores, sobre todo cuando se trata de artículos de precio elevado.

Por otra parte, este desplazamiento del paradigma del valor de intercambio, tiene la capacidad de expandir el alcance de la economía colaborativa. Por un lado, está el impacto de la pérdida de volumen debido a un menor consumo. Pero, por otra, quizás más significativa, existe un comercio en el que los usuarios existentes pueden estar más dispuestos a pagar por su capacidad de recuperar algo de valor a través del intercambio como proveedores, mientras que los que de otro modo no compran ahora, están entrando en la categoría de partícipes a través de un precio más bajo, ya sea por negociación colectiva "compartida" o la posibilidad de obtener beneficios económicos de su inversión. Una "nueva venta al por menor" se está convirtiendo en el marco de la economía colaborativa.

#### **2.5.4.2 La calidad y la marca**

La calidad es una consideración de compra en la economía colaborativa que abre nuevas vías para la monetización de las inversiones en bienes materiales sea a través de los ingresos por alquiler o los ingresos de reventa. Como resultado, la calidad se convierte en un factor aún más importante en el proceso de decisión de compra, sobre todo en artículos de precio altos. Por ejemplo: la durabilidad de un hardware también lo hace la marca; para aquellos que buscan alquilar o comprar bienes usados el reconocimiento de marca les aporta una referencia o garantía. Para los vendedores, es importante evaluar los mensajes de la marca originaria y el papel que juega un sello de calidad dentro de ella. Del mismo modo, conforme los productos están en el mercado, las marcas tienen que reevaluar el mantenimiento de su calidad para protegerse.



El fondo de comercio de la marca se puede impulsar bajo el paraguas de la sostenibilidad. Entre los datos aportados por el estudio de (Lieberman, 2015), realizado en EEUU durante el año 2014 a consumidores familiarizados con la economía colaborativa, el 76% de los encuestados dicen que la economía colaborativa es mejor para el medio ambiente y el 79% dice que es bueno para la sociedad en general. Bajo esta percepción del consumidor, hay una oportunidad de utilizar la economía colaborativa para promover el intercambio de mensajes de sostenibilidad y aumentar la predisposición en las mentes de los consumidores que son cada vez más conscientes del medio ambiente.

### **2.5.4.3 Las palancas disruptivas del mercado**

Algunas de las estrategias disruptivas que se encuentran en los modelos de economía colaborativa son mostradas en el estudio de (Lieberman, 2015):

- Compartir una base de activos propia: la economía colaborativa exige una organización de intercambio, que monetiza capacidad disponible y mejora los resultados de negocios mediante el intercambio de activos. Para muchas organizaciones, puede ser interesante que los activos infrutilizados pueden ser compartidos de manera más efectiva.
- Desarrollar una estrategia de mitigación: ya sea por la adquisición de un nuevo operador, o por asociarse o invertir en ellos, las empresas pueden reducir el riesgo de competencia en el mercado, creando una red colaborativa para incluso sacar provecho del reparto de ingresos económicos reforzando su negocio.
- Creación de redes de pares (peer-to-peer): en este caso las organizaciones necesitan para evaluar el potencial, que los consumidores se unan en una red de pares (peer-to-peer) que pueda impactar en su propuesta de valor.
- Modelos de negocio ágiles (Loss & Crave, 2011): para mantenerse ágiles, las empresas deben examinar continuamente formas de desagregar su paquete de oferta, y su intercambio de valor para el máximo beneficio de los consumidores e incrementar su ventaja competitiva.

En resumen, los modelos de negocio de la economía colaborativa comprenden atributos relacionados con el hecho de compartir y colaborar a través del acceso

al uso de activos, referidos ellos, tanto a la propiedad como a los activos intangibles, sea a modo de redes colaborativas o procesos productivos compartidos. El valor del intercambio puede ser cualquier cosa a la que se permite el acceso a través de la puesta en común de recursos, productos o servicios y depende de las diversas modalidades de comercialización. Estas modalidades son facilitadas por el uso extensivo de las tecnologías de la información, aunque no siempre constituyen un elemento imprescindible en el desarrollo de las actividades colaborativas. La calidad y la marca de los productos o servicios incorporados en la oferta de los modelos de economía colaborativa cobra protagonismo, porque el acceso a ellos es un valor diferencial en sus modelos de negocio.

## **2.6 La Economía Agroalimentaria Sostenible**

El marco de estudio de la economía agroalimentaria hace referencia a todos aquellos aspectos socioeconómicos relacionados con la producción, transformación, distribución y consumo de alimentos. Dichos aspectos dentro del contexto empresarial configuran la cadena de valor de los modelos de negocio (M. E. Porter, 1985) fundamentada en la creación de valor al cliente final.

El origen de la cadena de valor lo constituye la fase productiva, en ocasiones, precedida de la investigación y el desarrollo tecnológico aplicado a la producción. En el sector agroalimentario la agricultura, ganadería y pesca constituyen un primer paso del proceso productivo de alimentos, seguido de la transformación y procesado de los mismos. En concreto, uno de estos procesos que cobra un gran protagonismo en el contexto de la economía agroalimentaria sostenible es la “agricultura sostenible”, haciéndose uso su concepto en parte de los casos de estudio de esta tesis.

Además, el estudio de las relaciones entre productores y consumidores en el sector agroalimentario es otro aspecto relevante en el análisis de comportamiento de estas cadenas y resulta ser fundamental para el entendimiento de los modelos de negocio.

Al analizar modelos de negocio de venta minorista de alimentos, como es el caso de los estudios de esta tesis, uno de los elementos de la cadena de valor

que cobra gran relevancia por su impacto económico, es el de la cadena de suministro alimentario.

Es por ello, que esta sección, comprende tres apartados fundamentales en el análisis de modelos de negocio de la economía agroalimentaria sostenible:

- La agricultura sostenible (fase productiva).
- Las relaciones entre productores y consumidores (fase de comercialización y marketing).
- Los canales de comercialización y otras redes de distribución alternativas (fase de distribución).

### 2.6.1 La agricultura sostenible

La palabra "sustentar", del latín *sustinere*, implica apoyo a largo plazo o permanencia. En lo que se refiere a la agricultura sostenible se describe como sistemas agrícolas que son capaces de mantener su productividad y utilidad para la sociedad indefinidamente. Tales sistemas deben conservar recursos, deben ser socialmente solidarios, comercialmente competitivos y ambientalmente respetuosos (Gold, 2016).

Una de las primeras definiciones institucionales para la agricultura sostenible fue abordada por el Congreso de EEUU, en la Ley Agrícola de 1990 (FACTA). En virtud de esa ley, el término agricultura sostenible significa:

*“un sistema integrado de prácticas de producción sobre plantas y animales, que aplica a largo plazo y de forma específica: para satisfacer las necesidades humanas de alimentos, mejorar la calidad medioambiental y la base de recursos naturales de la que depende la economía agrícola, hacer un uso más eficiente de los recursos no renovables integrando los ciclos biológicos naturales, mantener la viabilidad económica de las operaciones agrícolas, y mejorar la calidad de vida de los agricultores y de la sociedad en su conjunto”.*

---

Evolutivamente, el sistema agrícola predominante, denominado "agricultura convencional", "agricultura moderna" o "agricultura industrial", se viene desarrollando hacia importantes mejoras en productividad y eficiencia. La

producción mundial de alimentos ha aumentado en los últimos 50 años. El Banco Mundial estima que entre el 70 y el 90 por ciento de los recientes incrementos en la producción de alimentos son el resultado de la mejora en productividad y eficiencia de la agricultura convencional, en lugar de una mayor superficie cultivada (Gold, 2015).

Los sistemas agrícolas convencionales varían de un productor a otro y de un país a otro. Sin embargo, comparten una característica común: la rápida innovación tecnológica, grandes inversiones de capital para aplicar tecnología de producción y gestión, cultivos de gran escala, cultivos uniformes de alto rendimiento, uso extensivo de plaguicidas, fertilizantes y consumos energéticos externos, alta eficiencia laboral, y la dependencia de la industria agrícola (Hewitt & Katherine R. Smith, 2007).

Sin embargo, parece que esta agricultura intensiva afecta profundamente a muchos sistemas ecológicos. Los efectos negativos de sus prácticas incluyen:

- La disminución de la productividad del suelo por la erosión del viento y del agua de la capa superior del suelo expuesta; la compactación del suelo; la pérdida de materia orgánica del suelo, de capacidad de retención de agua y actividad biológica; y la salinización de suelos y agua de riego en áreas de cultivo de regadío (Lal, 2009).
- Las prácticas agrícolas contribuyen a contaminantes no puntuales del agua que incluyen: sedimentos, sales, fertilizantes (nitratos y fósforo), plaguicidas y estiércol. Los plaguicidas de todas las clases químicas se detectan en las aguas subterráneas. La reducción de la calidad del agua afecta la producción agrícola, el abastecimiento de agua potable y la producción pesquera (Viala, 2008).
- La escasez de agua en muchos lugares se debe al uso excesivo de agua superficial y subterránea para riego, con poca preocupación por el ciclo natural que mantiene la disponibilidad estable de agua (Viala, 2008).
- Otros males ambientales incluyen insectos, plagas de ácaros y patógenos fúngicos que se han vuelto resistentes a uno o más plaguicidas; hace hincapié en el polinizador y otras especies beneficiosas mediante el uso de plaguicidas; pérdida de humedales y hábitat de vida silvestre; y la reducción de la diversidad genética debido a la uniformidad de la misma

en la mayoría de los cultivos y razas de ganado (van de Wouw, van Hintum, Kik, van Treuren, & Visser, 2010).

- El vínculo de la agricultura con el cambio climático mundial empieza a apreciarse. La destrucción de bosques tropicales y otra vegetación nativa para la producción agrícola tiene un papel en niveles elevados de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero (P. Smith & Olesen, 2010).

También, los problemas económicos y sociales relacionados con la agricultura forman parte de la conciencia de sostenibilidad en este ámbito. Económicamente, la creciente disparidad entre los ingresos de los agricultores y los de las industrias agroalimentarias que participan en la fabricación, el procesamiento y la distribución de los productos agrícolas es cada vez más evidente. La competencia en el mercado es limitada debido a la concentración de actores, y los agricultores tienen poco control sobre los precios agrícolas (Grievink, 2008).

No obstante, parece razonable pensar que cuando se habla de agricultura sostenible, esto no se refiera a una vuelta a los bajos rendimientos en la producción de los agricultores que caracterizaron el siglo XIX. Por el contrario, la sostenibilidad se debe fundamentar en logros agrícolas, adoptando un enfoque sofisticado que pueda mantener altos rendimientos y beneficios sin socavar los recursos de los que depende la agricultura.

Un enfoque sistémico es esencial para comprender el contexto de la sostenibilidad. El sistema debe estar concebido en su sentido más amplio, desde la unidad productiva individual hasta el ecosistema local, y las comunidades afectadas por este sistema de producción tanto local como globalmente. Un enfoque sistémico da las herramientas para explorar las interconexiones entre la agricultura y otros aspectos de la agricultura y el medioambiente (Agriculture, 1998). Por ejemplo, los consumidores, también, pueden desempeñar un papel crítico en la creación de un sistema agroalimentario sostenible. A través de sus compras, envían mensajes a los productores, minoristas y otros actores de la cadena de valor. El coste de los alimentos y la calidad nutricional han influido siempre en las decisiones de los consumidores. No obstante, el desafío es encontrar estrategias que amplíen las perspectivas de los consumidores, de manera que la calidad ambiental, el uso de los recursos y las cuestiones de equidad social también se consideren en las decisiones de compra. Al mismo

tiempo, se deben crear nuevas vías que permitan a los productores que utilizan prácticas sostenibles comercializar sus productos hacia un público más amplio.

Con todo ello, la agricultura sostenible parece identificarse más como un sistema perdurable que como un conjunto de prácticas agrícolas aisladas. Y dado que el sistema puede albergar numerosas formas y prácticas, la mejor manera de comunicar el significado de la agricultura sostenible es a través de las historias y casos reales de agricultores que desarrollan modelos de agricultura sostenible en sus propias unidades productivas, como es el caso de dos de los modelos de negocio expuestos en esta tesis. Los efectos de esas prácticas sobre la rentabilidad de los cultivos, la calidad de vida, las comunidades rurales y el medioambiente, serán los que den significado sostenible a la agricultura.

Las prácticas agrícolas sostenibles pueden incluir (O'connell, 1992):

- Rotaciones de cultivos que mitiguen malas hierbas, enfermedades, insectos y otros problemas de plagas; proporcionar fuentes alternativas de nitrógeno del suelo; reducir la erosión del suelo; y reducir el riesgo de contaminación del agua por productos químicos agrícolas.
- Estrategias de control de plagas que no son perjudiciales para los sistemas naturales, los agricultores, sus vecinos o los consumidores. Esto incluye técnicas integradas de manejo de plagas que reducen la necesidad de pesticidas mediante prácticas tales como exploración, uso de cultivos resistentes, tiempo de siembra y controles biológicos de plagas.
- Aumento del control mecánico/biológico de malezas; más prácticas de conservación del suelo y del agua; y uso estratégico de abonos convencionales y abonos ecológicos.
- El uso de insumos naturales o sintéticos de una manera que no representa un peligro significativo para el ser humano, los animales o el medio ambiente.

Todas estas prácticas son parte de una agricultura sostenible que específicamente es denominada agricultura ecológica.

Los organismos internacionales más relevantes que trabajan en el ámbito de la agricultura ecológica son FAO – Organización de las Naciones Unidas para la

Agricultura y la Alimentación, y IFOAM - Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica.

IFOAM define la agricultura ecológica como:

*“un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura ecológica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas, y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella”.*

---

La definición de IFOAM incluye también unos principios sobre los que descansa la agricultura ecológica y son:

1. Principio de salud: La agricultura ecológica debe sostener y promover la salud del suelo, las plantas, los animales, las personas y el planeta como algo único e indivisible.
2. Principio de ecología: La agricultura ecológica debe estar basada en sistemas y ciclos ecológicos vivos, trabajar con ellos, emularlos y ayudar a sostenerlos.
3. Principio de equidad: La agricultura ecológica debe estar basada en relaciones que aseguren equidad con respecto al ambiente común y a las oportunidades de vida.
4. Principio de precaución: La agricultura ecológica debe ser gestionada de una manera responsable y con precaución para proteger la salud y el bienestar de las generaciones presentes y futuras, y el ambiente.

Por tanto, la agricultura ecológica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tenga efectos adversos (Willer, H., Yussefi, M. Sorensen, 2010).

El estudio de (Dittrich, 2010) muestra algunas de las ventajas y desventajas de la agricultura ecológica en cuanto a su impacto medioambiental y social:

- Los sistemas ecológicos son variados y se evalúan en función de la productividad total de la explotación agrícola. Producen más de un único cultivo. Es más, los sistemas ecológicos proporcionan servicios medioambientales, por ejemplo, en forma de fijación de nitrógeno en las plantas, mayor polinización y control de plagas, aguas más limpias y mayor biodiversidad (Scialabba & Miller-Lindenlauf, 2010).
- La agricultura ecológica utiliza abono verde (plantas leguminosas), compost, cubierta humidificadora y algas para la fertilización. Se estima que la fijación de nitrógeno de los cultivos protectores de plantas leguminosas es suficiente para sustituir la totalidad mundial de fertilizantes sintéticos utilizados actualmente (Diacono & Montemurro, 2010). El abono verde puede ser aplicado fácilmente por los pequeños agricultores con menos recursos.
- Muchos estudios han demostrado el impacto positivo de la agricultura ecológica sobre la fertilidad del suelo, evidenciando un aumento de la materia orgánica y nutrientes disponibles (Diacono & Montemurro, 2010). La mayor fertilidad del suelo contribuye a largo plazo a una producción más estable y elevada.
- Los sistemas de agricultura ecológica tienen gran capacidad de adaptación, lo cual ayuda cuando las condiciones climáticas son cada vez más extremas (Muller, 2009). Esto a su vez mejora la estabilidad del acceso a los alimentos.
- Los sistemas de agricultura ecológica confían en ecosistemas locales; incrementan la disponibilidad de los alimentos y el acceso precisamente en aquellos lugares en los que la pobreza y el hambre son más intensos (Badgley, Moghtader, & Quintero, 2007).
- La agricultura ecológica reconoce el valor del conocimiento tradicional e indígena.

Sin embargo, sigue habiendo ciertas reticencias hacia la agricultura ecológica por parte de los agricultores y los legisladores de los países en desarrollo. Algunos estudios muestran desventajas percibidas tales como:

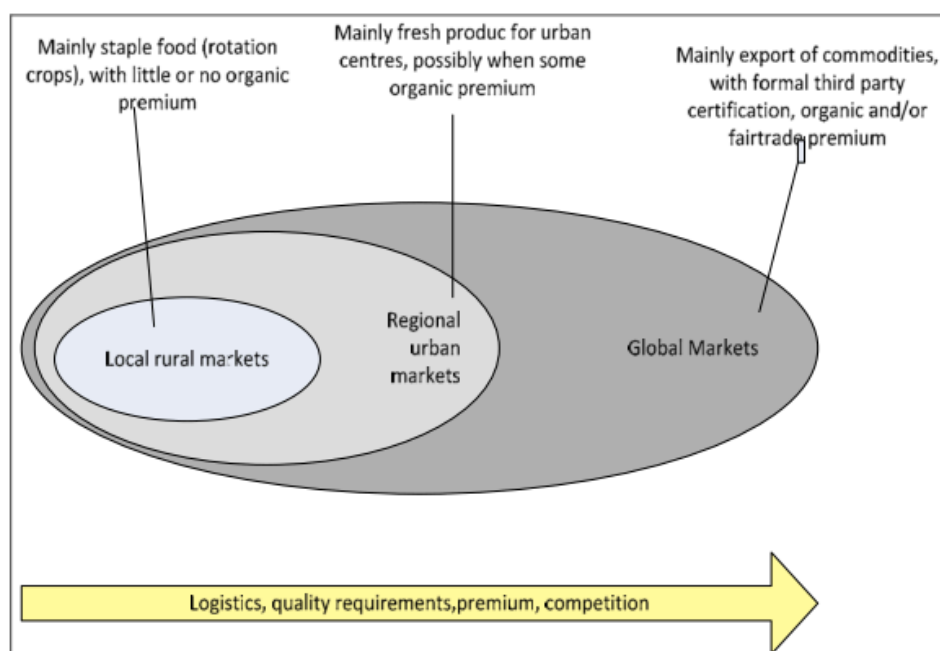


- La perspectiva a largo plazo: los fertilizantes químicos pueden obtener un rápido rendimiento a corto plazo, mientras que durante los primeros años de una explotación de agricultura ecológica la rentabilidad no será tan alta como la que se obtendría con los fertilizantes químicos. La agricultura ecológica requiere una perspectiva a largo plazo (Hewitt & Katherine R. Smith, 2007).
- La idea de que la rentabilidad de la agricultura ecológica es muy inferior, y de que la adopción en masa de la agricultura ecológica exigiría a los agricultores que expandieran sus campos agrícolas a zonas marginales o naturales para cultivar la misma cantidad de alimentos, destruyendo de esa forma ecosistemas más frágiles y reduciendo la biodiversidad. Sin embargo, las producciones de la agricultura ecológica solo son ligeramente inferiores a las producciones convencionales en los países desarrollados y, por lo general, realmente mucho más elevadas que las producciones convencionales en los países tropicales, donde se encuentran las zonas con mayor biodiversidad, por lo que la adopción mundial de la agricultura ecológica beneficiaría, de forma global, a las áreas silvestres (Seufert, Ramankutty, & Foley, 2012).
- Desde el punto de vista del consumidor, suele alegarse que los alimentos ecológicos son demasiado caros y que las personas no se pueden permitir estos productos, por lo que su promoción reduciría el consumo de frutas y verduras, que son sanas, pero que en el caso de proceder de la producción ecológica serían más caras. Realmente el principal motivo por el que los productos de agricultura ecológica son más caros es debido a que los factores exógenos negativos nunca se tienen en cuenta. La agricultura convencional suele conllevar múltiples costes ocultos, como los costes medioambientales y sociales externos que ocasionan dichos sistemas de producción. Estos costes externos no están incluidos en el coste de producción ni en el precio final por lo que siguen siendo exógenos al sistema de producción de la explotación agrícola (Murphy, 2008).
- Los costes adicionales debidos al proceso de certificación, en los consumidores de los países desarrollados, el sobreprecio que se paga por un producto ecológico está en descenso debido a las mayores economías de escala en la transformación y comercialización de productos

ecológicos gracias al desarrollo del sector. No obstante, es probable que subsista este sobreprecio debido a los costes adicionales de certificación, la mayor capacidad de compra de los clientes que demandan estos productos y las normas de producción cada vez más exigentes (Halberg, Peramaiyan, & Walaga, 2009).

En cuanto al alcance de la producción ecológica y su mercado, la mayoría de los productores en tierras agrícolas cultivadas de forma ecológica en todo el mundo se encuentran en países en desarrollo. Sin embargo, los principales mercados ecológicos son América del Norte y Europa (compartiendo aproximadamente el 48 % del mercado mundial cada uno). Las economías emergentes, como India y China, son grandes exportadores, pero aún son pequeños consumidores de productos ecológicos. Brasil y Sudáfrica son los países que han desarrollado mejor los mercados regionales y locales de clase media para los productos ecológicos, especialmente en las ciudades (Dittrich, 2010).

**ILUSTRACIÓN 3 CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS LOCALES, REGIONALES Y MUNDIALES DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS (FUENTE: ADAPTADO DE: (VAN ELZAKKER & EYHORN, 2010B))**



La ILUSTRACIÓN 3 muestra las diferencias entre los mercados rurales locales, los mercados urbanos regionales (en el mismo país o en países vecinos) y los mercados mundiales de productos ecológicos. En los mercados rurales de la mayoría de los países en desarrollo, los productos ecológicos no alcanzan un precio superior. Los mercados urbanos regionales de algunos países ofrecen el

potencial de alcanzar buenos precios para los productos ecológicos, especialmente en el caso de los productos frescos de alta calidad. En la mayoría de los países en desarrollo, sin embargo, los mercados de exportación siguen ofreciendo la oportunidad más prometedora para obtener un precio razonablemente alto. No obstante, las necesidades de mejora de la logística, la gestión de la calidad y la certificación formal son evidentes.

En resumen, la agricultura sostenible se percibe como un “sistema” de prácticas productivas a largo plazo, con un impacto medio ambiental beneficioso, que además debe aportar viabilidad económica y por tanto, mejora de la calidad de vida de los agricultores y la sociedad. Su alcance se concibe desde la triple dimensión de la sostenibilidad.

Por su parte, la agricultura ecológica se conoce como una forma de agricultura sostenible, que se asocia a las ventajas de la biodiversidad, el beneficioso impacto en la biosfera, y el empoderamiento del eco-sistema local. Pero, que sin embargo todavía tiene pendiente de resolver algunos problemas, en cuanto a la percepción económica: (1) menor rendimiento con respecto a la agricultura convencional, (2) inversión a largo plazo y (3) sobre precio que conlleva en muchas ocasiones para el consumidor. En este sentido, los medios locales y regionales se comportan mejor con el consumidor, en un mercado de precios de los alimentos muy competitivo, donde además se convive con los alimentos de origen convencional.

### **2.6.2 Las relaciones entre productores y consumidores en el sector agroalimentario**

Las relaciones entre productores y consumidores se suceden durante todo el recorrido de la cadena de valor de un negocio. La fase de comercialización de los productos es uno de los puntos finales de la misma y se configura con determinadas estrategias de marketing escogidas por las empresas. Las estrategias de marketing giran en torno a cuatro elementos: el Precio, el Producto, la Promoción y los Puntos de venta (distribución) (Kotler, P., Keller, K. L. Manceau & Hémonnet-Goujot, 2015).

Concretamente, en el contexto de la sostenibilidad agroalimentaria el producto se centra en el “producto alimentario sostenible”, las estrategias de fijación de los precios giran en torno a la aplicación de “precios justos”, la promoción

arranca fundamentalmente en las estrategias de “certificación y logos” de los productos y finalmente, la distribución se trabaja con planteamientos relacionados con cadenas de suministros alternativas. Esta secuencia de conceptos configuran la estructura de esta sub-sección del capítulo.

### **2.6.2.1 Productos alimentarios sostenibles**

Los productos sostenibles son el resultado de las cadenas de suministro sostenibles. Estas se pueden definir como aquellas que posibilitan la producción de alimentos saludables, apoyan la viabilidad y diversidad de las economías y comunidades rurales y urbanas, respetan y operan dentro de los límites biológicos de los recursos naturales, logran estándares consistentes de desempeño ambiental, garantizan un entorno de trabajo seguro e higiénico, y logran estándares consistentes de salud y bienestar animal (B. G. Smith, 2008). Estas cadenas de suministro calificadas como sostenibles descansan sobre los principios de la triple sostenibilidad económica, social y ambiental, y proporcionan unas relaciones entre productores y consumidores diferenciales.

Su definición descansa sobre los principios de la triple sostenibilidad y permite a muchos autores utilizar este término dentro del marco de la “alimentación sostenible” y desde diversas perspectivas tales como el consumo (Reisch, Eberle, & Lorek, 2013), la producción (Bhaskaran, Polonsky, Cary, & Fernandez, 2006), y la distribución (Fritz & Schiefer, 2008). Los alimentos son calificados como sostenibles porque resultan ser el producto final de este tipo de cadenas de suministro.

En gran parte de las referencias a alimentos sostenibles, el alimento ecológico cobra un gran protagonismo. Para definir un producto ecológico o también llamado orgánico, existe una amplia reglamentación europea al respecto. La etiqueta de productos ecológicos europea define la producción de alimentos ecológicos como un:

*“sistema de gestión sostenible para la gestión agrícola y la producción de alimentos que combina las mejores prácticas ambientales, un alto nivel de biodiversidad, la preservación de los recursos naturales, la aplicación de elevados estándares de bienestar de los animales, y un método de producción acorde con la preferencia de determinados consumidores por los productos elaborados con sustancias y procesos naturales” (reglamento EC 834/07 / I1).*

---

Además de los productos ecológicos en el ámbito alimentario, también son considerados como sostenibles aquellos que cumplen con las certificaciones de Comercio Justo. La etiqueta de Comercio Justo asegura el comercio de productos alimenticios de acuerdo con la Organización Mundial de Comercio Justo. Esta organización define el comercio justo como:

*“una asociación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que buscan una mayor equidad en el comercio internacional. El Comercio Justo contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y garantizando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el sur” (Organización Mundial de Comercio Justo, WFTO, 2013).*

---

En el mercado, el consumidor final entiende que los productos etiquetados como comercio justo, son aquellos en los que se ha practicado equidad para los agricultores en términos de precios y condiciones de trabajo. Sin embargo, el foco de estas etiquetas sigue centrándose principalmente en los agricultores de los países en desarrollo. Para los agricultores de la UE, los programas de etiquetado son prácticamente inexistentes (Busch & Spiller, 2015).

El impacto de ambas etiquetas, producto ecológico y comercio justo, en el mercado mundial de alimentos ha crecido no solo por separado sino también en combinación. La mayoría de los alimentos etiquetados dentro del contexto de la sostenibilidad se comercializan como productos ecológicos o de comercio justo. Hoy, alrededor del 65 por ciento de los alimentos bajo la etiqueta de comercio justo también están marcados con etiqueta ecológica (von Meyer-Höfer, von der Wense, & Spiller, 2015).

Aunque las características generales de los consumidores de productos ecológicos y de comercio justo son conocidas, la información sobre los consumidores convencidos de la alimentación sostenible está menos desarrollada. En Europa, el nivel de comprensión del consumidor sobre el significado exacto de los alimentos ecológicos es bajo, pero los consumidores tienen una actitud generalmente positiva hacia ellos (Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, 2009). Tienden a relacionar los beneficios directos de salud y el mejor sabor con los productos ecológicos, pero también relacionan beneficios indirectos para el medio ambiente o los estándares de bienestar animal.

A pesar de las actitudes positivas de muchos consumidores hacia el consumo de alimentos ecológicos y el creciente mercado de estos productos, algunos consumidores también son escépticos con respecto a los mismos. Esto se debe a su falta de confianza en los esquemas de certificación y etiquetado, pero también a la falta de disponibilidad de alimentos ecológicos, y su precio a menudo más alto en comparación con los alimentos convencionales (Thøgersen, 2009).

Del mismo modo ocurre con los alimentos etiquetados como Comercio Justo. La literatura sobre el comercio justo de alimentos muestra que esta forma de consumo está influenciada por las preocupaciones éticas y ambientales, así como por un sentimiento de responsabilidad social. Aunque la mayoría de los consumidores tienen una actitud positiva hacia el comercio justo en general, todavía existen barreras al consumo real del mismo. Entre estas barreras se encuentran el precio y la disponibilidad de productos de comercio justo (Andorfer, V. A., & Liebe, 2012).

La alimentación sostenible sigue siendo un nicho de mercado con básicamente dos segmentos: compradores ocasionales y frecuentes según (von Meyer-Höfer et al., 2015). Curiosamente, este estudio, perfila una única diferencia significativa entre los consumidores convencidos de la alimentación sostenible y los consumidores convencionales, que es el género. Ser mujer es el indicador de previsión más frecuente en el colectivo de los consumidores convencidos de la sostenibilidad alimentaria, comparado con el análisis de otras variables probadas. Estudios previos sobre consumidores ecológicos también encontraron que más mujeres que hombres compran alimentos ecológicos (Gil, J. M., Gracia, A., & Sanchez, 2000)(Jain, S. K., & Kaur, 2006). Por contra, (Doran, 2009) no encontró diferencias de género cuando caracterizó a los consumidores de comercio justo.

En general, los estudios previos sobre el perfil del consumidor de productos sostenibles, han demostrado en un sentido u otro, la influencia contradictoria de las características sociodemográficas sobre las características de los consumidores de alimentación sostenible (Verain, M. C., Bartels, J., Dagevos, H., Sijtsema, S. J., Onwezen, M. C., & Antonides, 2012).

El estudio de (von Meyer-Höfer et al., 2015) indica que son los aspectos relacionados con la actitud los que tienen mayor relevancia para la caracterización de consumidores convencidos de la sostenibilidad. Los consumidores convencidos de la alimentación sostenible creen que su actitud de

compra o comportamiento tiene una influencia sobre el desarrollo sostenible (Vermeir, I., & Verbeke, 2006).

La preferencia por la calidad saludable motiva a los consumidores a comprar productos sostenibles (Hanss, D., & Böhm, 2012). Los resultados del estudio de (von Meyer-Höfer et al., 2015) muestran que los gestores del marketing, que quieran promover el consumo de alimentos sostenibles, deben centrarse en motivar y convencer a los consumidores de que sus decisiones personales de compra importan para el desarrollo sostenible global.

Señalar la sostenibilidad de los productos alimenticios a través del etiquetado puede ayudar a informar a los consumidores dónde y cómo hacer su elección, sin embargo, un enfoque de marketing puramente basado en información y hechos podría no ser muy eficaz. Para realmente convencer a los consumidores, estos deben ser abordados emocionalmente para evocar personalmente un sentimiento de contribución positiva hacia el desarrollo sostenible.

Concretamente el perfil del consumidor de productos ecológicos en el contexto agroalimentario español, es descrito en un estudio del Ministerio de Agricultura (GFK & Camarero Arribas, 2014).

Este estudio señala que el segmento del mercado de consumidores de productos ecológicos en España representan un 29% del mercado total según datos estadísticos del año 2014. Este segmento aumentó en tres puntos porcentuales desde 2011 (GFK & Camarero Arribas, 2014). En el perfil del consumidor de productos ecológicos destacan:

- los consumidores de edades comprendidas entre 45-54 años, con mayor proporción de clase media-alta y alta.
- Clientes de actitud y comportamiento ecológico: prefieren consumir productos próximos y de comercio justo, sin dar relevancia a las marcas.
- Clientes que buscan un producto de distinción ecológica por razones de salud y de sostenibilidad medio ambiental.
- Son consumidores bien informados, que leen las etiquetas de los productos que compran y saben identificar el auténtico producto ecológico.
- Suelen ser consumidores fieles, que llevan una media de más de ocho años consumiendo este tipo de productos.

### **2.6.2.2 Certificados y logos de alimentos sostenibles**

La promoción y difusión de los productos sostenibles viene principalmente de la mano de las estrategias de certificación y logos de los productos.

La certificación de productos sostenibles por organizaciones reconocidas y partidarias de la sostenibilidad en el sector alimentario y agroindustrial, es parte de la estrategia de los modelos de negocio que participan en estos ámbitos. En la certificación, la razón económica del etiquetado está estrechamente relacionada con las características que hacen que un producto sea sostenible.

#### *2.6.2.2.1 Normativa en la certificación de alimentos sostenibles*

Las garantías de calidad de la producción y transformación de alimentos se articulan a través de normativa. En líneas generales la sostenibilidad y las normas sectoriales suelen combinarse con las normas ecológicas, proporcionando diferentes esquemas de certificación (véase ILUSTRACIÓN 4).

A nivel internacional, el organismo gubernamental conocido como la Comisión del Codex Alimentarius (CODEX) de la FAO/OMS, elabora directrices internacionales relativas a la producción, transformación, etiquetado y comercialización de alimentos producidos de forma ecológica. Las directrices ecológicas del CODEX son recomendaciones pero conllevan un cierto valor jurídico como norma internacional oficial (Dittrich, 2010).

Las directrices básicas que se siguen en el sector privado son las Normas básicas internacionales de producción orgánica y transformación, creadas por IFOAM. Las Normas básicas de la IFOAM definen cómo se cultivan, producen, transforman y manipulan los productos ecológicos. Estas, junto con los criterios de acreditación de la IFOAM, constituyen las Normas IFOAM, que proporcionen un marco para que los organismos de certificación y organismos normalizadores de todo el mundo puedan desarrollar sus propias normas.

El primer reglamento de la UE sobre agricultura ecológica se aprobó en 1991, y fue modificado con frecuencia en vista del gran crecimiento del sector (Dittrich, 2010). El resultado de la revisión total del marco regulador europeo en materia de alimentos y agricultura ecológica fue el Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.



**ILUSTRACIÓN 4 SOSTENIBILIDAD Y NORMAS SECTORIALES QUE PUEDEN COMBINARSE CON LAS NORMAS ECOLÓGICAS (FUENTE: (VAN ELZAKKER & EYHORN, 2010A)**

Normas/etiquetas	Observaciones	Información adicional
Comercio justo	Alimentos, vino, flores, balones deportivos.	<a href="http://www.fairtrade.net">www.fairtrade.net</a>
<i>Fair Wild</i>	Norma relativa a los ingredientes naturales recolectados.	<a href="http://www.fairwild.org">www.fairwild.org</a>
<i>FairForLife</i>	Combinación de normas sociales y de comercio justo para las actividades agrícolas, de transformación y comercio.	<a href="http://www.fairforlife.net">www.fairforlife.net</a>
<i>Rainforest Alliance</i>	Conservación de la biodiversidad, normas sobre bosque agrícola y turismo.	<a href="http://www.rainforest-alliance.org">www.rainforest-alliance.org</a>
<i>Utz Certified</i>	Programas de certificación de café, cacao y té.	<a href="http://www.utzcertified.org/">www.utzcertified.org/</a>
<i>CmiA – Cotton made in Africa</i>	Mejora la competitividad del algodón africano.	<a href="http://www.cotton-made-in-africa.com">www.cotton-made-in-africa.com</a>
<i>BCI</i>	Planteamiento para minimizar los impactos nocivos en la producción de algodón, no es una certificación formal sino una autoevaluación y ejercicio de aprendizaje.	<a href="http://www.bettercotton.org">www.bettercotton.org</a>
<i>4C</i>	Productores, comercio, industria y sociedad civil trabajando juntos para una mayor sostenibilidad en el sector del café.	<a href="http://www.4c-coffeeassociation.org">www.4c-coffeeassociation.org</a>
<i>GLOBALGAP</i>	Referencia clave de las Buenas prácticas agrícolas (GAP por sus siglas en inglés) es una norma única integrada para supermercados con aplicaciones modulares para distintos grupos de productos, fundamentalmente conocida en el sector de las frutas y verduras.	<a href="http://www.globalgap.org">www.globalgap.org</a>
<i>SA 8000</i>	Norma orientada a la mejora de las condiciones de trabajo, basada en las convenciones internacionales sobre derechos humanos. Fue la primera norma auditable.	<a href="http://www.sa-intl.org">www.sa-intl.org</a>
Trabajo infantil	Certificación que demuestra que los productos agrícolas no están producidos con trabajos forzados o trabajo infantil.	<a href="http://www.laborrights.org/stop-child-labor/child-labor-free-certification-initiative">www.laborrights.org/stop-child-labor/child-labor-free-certification-initiative</a>
<i>International Food Standard</i>	Norma de seguridad alimentaria empleada en muchos supermercados de Alemania y Francia.	<a href="http://www.food-care.info">www.food-care.info</a>
<i>BRC Food Standard</i>	Norma de seguridad alimentaria de British Retail Consortium.	<a href="http://www.brcglobalstandards.com/standards/food">www.brcglobalstandards.com/standards/food</a>
<i>ISO 9000</i>	Norma de gestión de la calidad.	<a href="http://www.iso.org/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm">www.iso.org/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm</a>
APPCC	Análisis de peligros y puntos de control crítico, un sistema de planteamiento preventivo utilizado en la industria alimentaria.	

En el mercado de la UE, todos los productos ecológicos deben estar certificados de acuerdo con el Reglamento (CE) no 834/2007. Una vez que un producto ha sido certificado por un organismo acreditado en un país de la UE, se reconoce automáticamente a nivel de toda la UE. La certificación puede ser realizada por a) organismos privados acreditados, b) organismos gubernamentales o c) una combinación de ambos formatos. Muchos organismos de certificación operan en varios países de la UE. Con el reglamento de la UE que establece los requisitos mínimos, otros sistemas de certificación son libres de definir normas que pueden - pero no tienen que - exceder y/o complementar los requisitos de dicho reglamento. De hecho, existen muchos sistemas diferentes de certificación ecológica con logos propios, que se encuentran actualmente en el mercado europeo de alimentos ecológicos (M. Janssen & Hamm, 2012).

#### *2.6.2.2.2 Tipos de certificación*

La certificación de producto debe garantizar que éste se haya producido conforme a las normas de agricultura ecológica. Esto debería hacer crecer la confianza entre el comprador y el productor. Además de proteger al productor auténtico frente a la competencia desleal. La certificación concede a la agricultura ecológica una identidad distinta y una credibilidad que facilita su acceso al mercado. Los agricultores que lo deseen, pueden demostrar a los compradores la calidad ecológica de su producción mediante distintas opciones (Dittrich, 2010):

- Certificación por terceros.
- Certificación en grupo de pequeños agricultores basada en un Sistema interno de control (SIC).
- Sistemas de garantía participativa (SGP).

El modelo usado con más frecuencia es la certificación por terceros realizada por un organismo independiente. La acreditación es proporcionada bien por el sector privado o público, a menudo por autoridades públicas, o con su consentimiento, y de acuerdo a un reglamento. Es importante que cada agricultor, transformador e importador de la cadena de abastecimiento de productos pase las inspecciones al menos una vez el año para garantizar el cumplimiento de los reglamentos. La certificación debe renovarse anualmente y debe abarcar asimismo todos los pasos de transformación y transacción necesarios hasta la venta final del producto. En la UE, este proceso es supervisado por cada estado miembro de la UE, siendo este responsable de establecer un sistema de inspección con autoridades competentes.

Por su parte, IFOAM define la certificación en grupo de pequeños agricultores por un SIC, como una certificación basada en un sistema de garantía de la calidad documentado que permite que un organismo de certificación externo delegue la inspección periódica de cada miembro de la agrupación a un organismo o unidad identificado en el seno del operador certificado. Esto significa que los organismos de certificación por terceros solo tienen que inspeccionar el funcionamiento correcto del sistema, así como realizar alguna inspección de comprobación in situ de pequeños agricultores individuales.

Cada agrupación de pequeños agricultores que desee certificarse debe establecer un Sistema Interno de Control (SIC). Este sistema tiene que garantizar que todos los agricultores que sean certificados se sometan a inspecciones internas una vez al año por inspectores internos autorizados. El sistema interno de control es evaluado por el certificador durante una inspección externa. Durante la inspección, se verifican los procedimientos y documentación del sistema de control interno seleccionándose un número concreto de agricultores para su re-inspección.

Los sistemas de garantía participativa (SGP) representan una alternativa a la certificación por terceros, especialmente adaptada a los mercados locales y a cadenas de suministro cortas. Se han desarrollado de acuerdo con las necesidades de los principales usuarios de la certificación: los agricultores y los consumidores. La idea del sistema de garantía participativa es que en lugar de disponer de un certificador externo y por tanto, un coste adicional elevado, sustituirlo por una red de agrupaciones de agricultores. Estos agricultores, se organizan para definir cuáles son las normas y prácticas ecológicas, se inspeccionan mutuamente y verifican el cumplimiento de estos principios. El sistema exige una gran cantidad de coordinación y tiempo. Sin embargo, el aspecto más importante es que los pequeños agricultores logran la certificación gracias a que los costes son bajos. De hecho, la certificación suele convertirse en una ventaja ya que los agricultores reciben formación y mejoran sus capacidades a raíz del proceso de inspección.

Durante los últimos años su reconocimiento se ha extendido y en la actualidad ya que es considerado por muchos como uno de los instrumentos más prometedores para desarrollar mercados ecológicos locales.

### 2.6.2.2.3 *La percepción del consumidor respecto a las certificaciones y logos*

Los productos ecológicos certificados se caracterizan por principios particulares para la producción y el procesamiento, que no pueden ser verificados por los consumidores ni durante el proceso de compra ni después del consumo del producto.

En economía, los productos con atributos que el consumidor no puede verificar se denominan bienes de credibilidad (Meike Janssen & Hamm, 2011). Estos presentan un alto grado de asimetría de la información, es decir, la información se distribuye de forma desigual entre productores y consumidores. Los mercados con asimetría de información pueden derivar en comportamientos oportunistas y de fraude dentro de la cadena de suministro. Por lo tanto, la confianza de los consumidores en la integridad del producto es un problema crítico para que estos productos puedan competir con éxito en el mercado, en particular si el atributo de credibilidad va acompañado de una prima de precio, como generalmente ocurre en el caso de los alimentos ecológicos.

La certificación o los logos representan un instrumento para contrarrestar la asimetría de información que caracteriza a los bienes de credibilidad. Una entidad certificadora, garantiza inspecciones periódicas de los procesos dentro de la cadena de suministro y garantiza el cumplimiento de las normas respectivas. Esto llega a los consumidores finales mediante el etiquetado del producto. Los alimentos ecológicos llevan a menudo el logotipo del esquema de certificación respectivo en su paquete. En este contexto, varios autores señalan que la certificación de terceros implica un cambio del atributo de credibilidad del productor al certificador: la certificación por terceros disminuye los problemas de información asimétrica en la relación productor-consumidor solo si el consumidor final confía en el esquema de certificación (Albersmeier, F., Schulze, H., & Spiller, 2010). Así, el éxito de un sistema de certificación, como pueda ser la certificación de alimentos ecológicos, depende en gran medida del nivel de confianza del consumidor.

En un entorno competitivo con muchos sistemas diferentes de certificación ecológica, el éxito de un sistema de certificación no solo se basa en la medida en que los consumidores prefieren los alimentos ecológicos frente a los convencionales sino también en la medida en que los consumidores prefieren esos productos ecológicos diferenciados por certificaciones diferentes. La introducción de un logotipo obligatorio de la UE para los alimentos ecológicos plantea la cuestión de si los logotipos ecológicos existentes también deberían

figurar en los paquetes de productos. De hecho, desde el punto de vista de los productores y minoristas, los presupuestos de marketing, así como el espacio en paquetes de productos son limitados.

Por lo tanto, consideraciones prácticas pueden cuestionar el uso de dos o más logos ecológicos. En este sentido, los logotipos ecológicos existentes "compiten" con el logotipo obligatorio de la UE para los alimentos ecológicos. Dado el logotipo obligatorio de la UE, otros sistemas de certificación ecológica deberían esforzarse por ser percibidos como únicos por los consumidores. Esta contribución tiene por objeto identificar los posibles valores añadidos de los sistemas de certificación ecológica que son importantes para los consumidores.

La perspectiva del consumidor es el punto crucial; por ejemplo, normas de producción ecológica más estrictas comparadas con la normativa de la UE no constituyen un valor añadido per se; un valor añadido solo se da si los consumidores conocen y aprecian los estándares más estrictos de un esquema (Meike Janssen & Hamm, 2011).

### **2.6.2.3 Estrategias de fijación de precios justos en la alimentación sostenible.**

En cuanto al precio, la aplicación de "precios justos" resulta tremendamente relevante dentro del marco de la sostenibilidad. Según (Adams, 1965), las aportaciones de cada actor de la cadena de suministro (por ejemplo, carga de trabajo, aporte financiero, riesgo) se utilizan como referencia para formar un juicio de equidad de precios, además de las referencias de precios del pasado, o precios de otros productos.

Analizar el alcance de los juicios de equidad con respecto a la distribución de los ingresos en las cadenas alimentarias es un punto del estudio que a continuación se describe.

A este respecto, el estudio de (Busch & Spiller, 2015) proporciona un esquema de investigación de la equidad en la cadena de suministro alimentaria, que resulta de gran ayuda como punto de partida para entender un término tan difuso en la literatura como es el "precio justo".

Según este autor, la justicia se puede definir bajo tres dimensiones:

- La justicia distributiva describe la equidad de los resultados. Si la proporción entre recursos aplicados y resultados es equilibrada, éstos últimos se perciben como justos. En las cadenas de suministro de alimentos, la equidad de precios, en forma de distribución de los ingresos a lo largo de la cadena de suministro de alimentos, es precisamente justicia distributiva y debe considerarse desde tres perspectivas: la del consumidor, la del productor y la del distribuidor. En este sentido una comparación de precios es "una condición necesaria pero no suficiente", ya que otros aspectos también influyen en la percepción de justicia: como es el procedimiento y la interacción (Busch & Spiller, 2015).
- La justicia procesal se refiere a las formas en que se logran resultados. Es el procedimiento el que rige la distribución de los ingresos en cada etapa de la cadena de suministro. En estos términos, (Busch & Spiller, 2015) encuentra que las personas que pueden controlar un procedimiento están más satisfechas con un proceso que las personas sin control. Adicionalmente menciona en su estudio, que si la gente no tiene acceso a información comparativa sobre los resultados de otras personas, entonces la importancia de la justicia procesal, en contraste con la justicia distributiva, aumenta.
- La justicia interaccional está referida a la influencia que tiene la intención detrás de una acción en la evaluación de la justicia de las personas y sus reacciones. La justicia interaccional se puede dividir en dos conceptos: la justicia interpersonal, como la cortesía y el respeto recibidos, y la justicia de la información, que describe las explicaciones que se dan para las decisiones.

La transferencia de estas tres dimensiones de justicia a la evaluación de la distribución del dinero en los alimentos, indica que: los ingresos (justicia distributiva), las estrategias de precios en que se distribuyen estos ingresos (justicia procesal) y el comportamiento del socio comercial en términos de honestidad, respeto, y cantidad y calidad de la información (justicia interaccional), están creando el juicio de equidad general (Busch & Spiller, 2015).

Este análisis de percepciones sobre precio justo es relevante en el mercado de alimentos sostenibles porque hasta ahora, no se han formulado instrumentos ni

procedimientos fiables para determinar de manera objetiva precios justos para diferentes productos y bienes (Kröger & Schäfer, 2014). Según el análisis de este autor, ninguna de las iniciativas examinadas sigue el principio de igualdad de equidad distributiva al exigir un simple complemento sobre los precios o la aplicación de precios mínimos fijos. Esta es la razón por la cual los aspectos de la justicia procesal son de gran importancia para el avance de los estándares de comercio y precio justo: los valores éticos necesitan interpretación (Padel, S., & Ayres, 2008). Para ser realmente justos, los precios y las condiciones tienen que ser negociados de forma consensuada entre los actores de la cadena de suministro.

Por ejemplo, (Kröger & Schäfer, 2014) estudian diferentes formas de análisis en la determinación de los precios justos, en concreto, de los alimentos ecológicos: primas a precio fijo, grupos de productores con convenios colectivos a largo plazo, negociaciones de precios específicas de productos dentro de una cooperativa y mesas redondas de proveedores y competidores para acordar precios fijos. Estos enfoques difieren bastante en términos de complejidad e intensidad colaborativa, pero tienen algo en común: las iniciativas y las empresas dependen de procedimientos de negociación justos.

Los precios justos pueden verse como un compromiso entre la durabilidad a largo plazo, la estabilidad y los precios máximos.

La literatura parece coincidir en el argumento de que en el mercado de la alimentación sostenible debe tenerse en cuenta los aspectos procesales de la equidad de precios, ya que pueden funcionar como vehículos para mejorar la justicia distributiva y el aumento del capital social dentro del sector de estos tipos de alimentos.

Adicionalmente a la cuestión de evaluar la justicia en la fijación de precios para productos sostenibles, existe otra cuestión que es la de elegir la estrategia para la fijación de estos precios.

Los productos sostenibles, a menudo sufren una desventaja competitiva en precio en comparación con los productos convencionales.

La literatura ha adoptado principalmente un enfoque hacia el estudio del consumo de este tipo de productos examinando la disposición de los consumidores a pagar por el respeto al medio ambiente (D'Souza, C., Taghian,

M., & Lamb, 2006), el comercio justo (Schollenberg, 2012), los productos ecológicos (Loureiro, M. L., McCluskey & Mittelhammer, 2002), y otros productos alimenticios sostenibles. Esta literatura generalmente concluye que los consumidores afirman que están dispuestos a pagar primas de precio por la sostenibilidad, pero cuando se realizan pruebas experimentalmente parece que muchos consumidores todavía eligen principalmente la alternativa de precio barato (Ingenbleek, 2015).

Según (Ingenbleek, 2015), la literatura carece de una perspectiva de marketing estratégico, en cuanto a cómo el precio puede utilizarse para cubrir los costes inducidos por la sostenibilidad. Su estudio desarrolla un marco de estrategias de precios para alimentos sostenibles, que sirve de esquema en el siguiente análisis.

#### *2.6.2.3.1 Mercado en situación de competencia en precios*

En situación de competencia en precios se pueden albergar varias estrategias para la fijación de los precios:

1. Estrategia de elevación de precios: se incrementa el valor del producto comunicando atributos. Los precios basados en los costes indican al consumidor que el precio más alto es el precio más justo, y provocan la sustitución del producto convencional (no sostenible) de menor precio por un producto sostenible de precio más alto. Los estándares relativamente altos de sostenibilidad son, por lo tanto, un factor determinante de esta estrategia.
2. Estrategia de sustitución de productos en la venta minorista. Se trata de eliminar la oferta de productos convencionales en la venta minorista ofreciendo un surtido de productos sostenibles. Los minoristas se benefician de hacerlo porque fortalece su reputación a través de una oferta diferenciada, y pueden tener mayores márgenes de ganancia en los productos sostenibles. Para establecer en el mercado estos productos todos los minoristas deben participar con el fin de no perder cuota de mercado.
3. Estrategia de estabilidad de precios. En este caso, la estrategia intenta aplicar la sostenibilidad sin aumentar los precios. En su lugar, los costes de la sostenibilidad se cubren como costes indirectos, compensados por la eliminación de las ineficiencias en la cadena de suministro y por la



reducción de los costes a través de economías de escala. La estrategia es muy utilizada por las grandes empresas que adoptan certificaciones en esquemas relativamente flexibles y proporciona un liderazgo en los precios.

#### *2.6.2.3.2 Mercado en situación de lanzamiento de nuevos productos*

Cuando se trata de situaciones de lanzamiento de nuevos productos sostenibles en el mercado, las estrategias de precios pueden revelarse de varias formas:

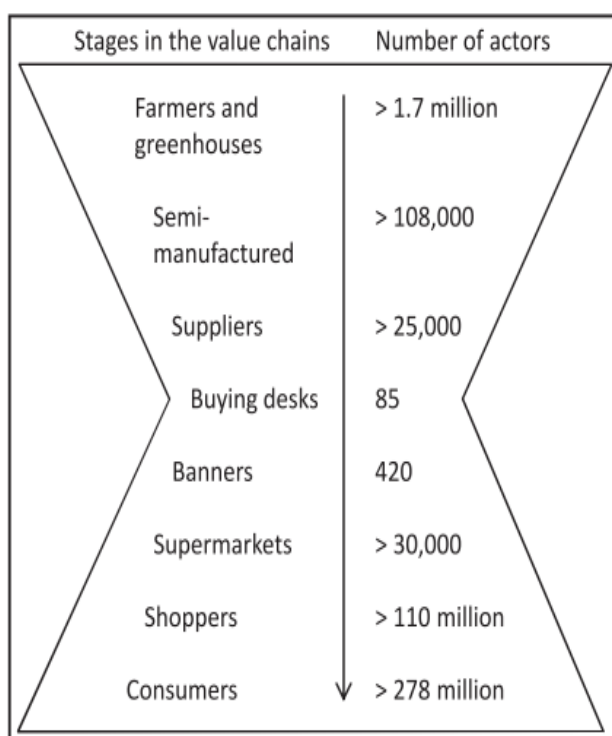
4. Estrategia de “skimming”. Es una estrategia de filtraje en las que se comienza con un precio alto en el lanzamiento del producto, y luego sistemáticamente se va reduciendo el precio y aumentando la penetración de mercado hacia los segmentos con una menor voluntad de pago, bien porque, los consumidores están menos implicados o porque atribuyen menos valor a la mayor calidad de la oferta. Los consumidores que están muy comprometidos con la sostenibilidad, están dispuestos a pagar más por un producto sostenible, mientras que los que tienen menores niveles de implicación pagan menos, ya que perciben que la sostenibilidad es menos beneficiosa. Por lo tanto, se ven estándares de sostenibilidad relativamente altos y bajos niveles de diferenciación de productos como determinantes de una estrategia de “skimming”.
5. Estrategia de combinación de productos sostenibles en paquetes comerciales integrados. Las empresas combinan varios productos sostenibles en un paquete que se ofrece a un precio. Por ejemplo, en el caso ecológico, es muy común la modalidad en la que se ofrecen cestas que combinan diferentes verduras y hortalizas semanalmente. Como antecedente de esta estrategia, el paquete debe contener sustitutos o productos complementarios (por ejemplo, diferentes tipos de hortalizas que se complementan y sustituyen entre sí).
6. Estrategia de combinación de productos sostenibles con donaciones. El mejor ejemplo de esta estrategia es la campaña "adopte un pollo" para los huevos ecológicos. La campaña pide a los consumidores donar una cierta cantidad de dinero para "su" pollo y, a cambio, recoger los huevos de pollo de vez en cuando en una tienda cercana. Mientras que los atributos alimentarios del producto están centrados en el contexto de las compras, los atributos de credibilidad se centran en el contexto de la donación.

### 2.6.3 Canales cortos de comercialización y otras redes de distribución

Al analizar modelos de negocio de venta minorista de alimentos, uno de los elementos de la cadena de valor que cobra gran relevancia por su impacto económico, es el de la cadena de suministro alimentario.

Particularmente, en el sector agroalimentario, la cadena de suministro se caracteriza por poseer una gran número de intervinientes en ambos extremos de la misma. El segmento de productores-agricultores esta altamente atomizado, así como el del comercio minorista (véase ILUSTRACIÓN 5). Sin embargo, en los estadios de transformación y distribución el mercado se encuentra concentrado en un menor numero de empresas.

**ILUSTRACIÓN 5 ESQUEMA DE EMBUDO DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO**  
**FUENTE: (GRIEVINK, 2008) BASADO EN DATOS DE SIETE PAÍSES DE EUROPA OCCIDENTAL**



Cuando estas cadenas alcanzan expansión y envergadura internacional, entonces vienen referidas por parte de la literatura académica como cadenas de suministro globales (Gary Gereffi, 2012).

En las cadenas de suministro globales los estándares de calidad requeridos por el consumidor son uno de los mecanismos clave de gobierno. Con la diferenciación creciente del producto, asegurar la calidad se convierte en un elemento crítico del éxito en el mercado. La creciente concienciación de los consumidores sobre las preocupaciones sociales y ambientales también lleva a los minoristas a coordinar con sus proveedores ciertos requisitos de producto de manera cuidadosa.

En las cadenas agroalimentarias, por ejemplo, para garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos en su suministro, los grandes procesadores de alimentos y los supermercados trabajan con un pequeño grupo de proveedores escogidos, generalmente de gran escala, capaces de satisfacer sus exigencias. Por un lado, esta consolidación basada en estándares marginaliza a las pequeñas explotaciones que no pueden cumplir debido a los altos costes y/o a la falta de destrezas requeridas para estándares que conllevan actividades de alto valor añadido.

La concentración de actores en la redes de distribución del sector agroalimentario parece mostrarse como un problema de soberanía alimentaria que evoluciona de forma global en el mercado agroalimentario.

### **2.6.3.1 Redes de distribución en el sector agroalimentario.**

En el análisis de modelos de negocio dentro del contexto de la economía agroalimentaria sostenible parece fundamental entender el funcionamiento de la cadena de suministro alimentario, para responder a los parámetros de eficiencia y eficacia que requieren dichos modelos en términos de sostenibilidad económica.

Una cadena de suministro se forma con aquellas partes involucradas que intervienen directa o indirectamente en satisfacer las necesidades de un cliente. Puede incorporar varias etapas en las que intervienen diferentes actores: Clientes, Minoristas, Distribuidores, Productores/Transformadores, y Proveedores de materia prima (Chopra, S., & Meindl, 2012). En concreto una de

esas etapas, la distribución, se refiere a los pasos que se toman para mover y almacenar el producto desde la etapa de proveedores hasta la etapa de clientes.

En el sector agroalimentario, la gestión de la cadena de suministro de alimentos se asocia comúnmente con la producción a gran escala. La logística en la producción de alimentos está predominantemente influenciada por las soluciones de economías de escala relativas a las actividades eficientes de transporte, almacenamiento y manipulación en almacenes. El motivo es la baja densidad del valor del producto.

En un mercado dominado por una poderosa producción alimentaria globalizada, ha surgido una tendencia gradual y opuesta asociada con la producción de "alimentos locales" a pequeña escala, principalmente en el mundo desarrollado occidental. Los estudios demuestran que los consumidores de alimentos en los países desarrollados están cada vez más dispuestos a pagar el precio más alto exigido por los alimentos de calidad producidos localmente (von Meyer-Höfer et al., 2015). Este aumento de la demanda de alimentos locales de calidad en el supermercado y en otras tiendas más especializadas, ha marcado la reaparición de productores locales de alimentos en las cadenas alimentarias de los países desarrollados.

El planteamiento de "Redes Agroalimentarias Alternativas" es también consecuencia de la negativa de algunos actores de la cadena alimentaria a aceptar y adoptar los elementos que definen las cadenas de suministro tradicionales, tales como la productividad excesiva, la estandarización y la organización industrial (Mastronardi, Marino, Cavallo, & Giannelli, 2015), poniendo énfasis en otros aspectos, como la calidad, el origen natural de la producción agroalimentaria y la sostenibilidad, que tiene en cuenta la interrelación entre las cuestiones sociales, ambientales y económicas.

Las redes agroalimentarias alternativas incluyen conceptos asociados a las cadenas locales de suministro de alimentos (Engelseth, 2016) y a los también llamados canales cortos de comercialización (CCC) (Mastronardi et al., 2015). El CCC es un término utilizado de manera frecuente en la literatura referida a las cadenas agroalimentarias alternativas. Algunos autores lo definen como una cadena de suministro agroalimentario donde solo hay unos pocos intermediarios entre el productor y el consumidor y/o una corta distancia, geográficamente, entre los dos (Mastronardi et al., 2015).

Al respecto de la proximidad entre el consumidor y el productor, (Engelseth, 2016) asimila la cadena de suministro local de alimentos a cadenas de suministro de servicio. Considera que ambas son cortas en naturaleza y están asociadas con la interacción bidireccional entre el consumidor y el proveedor. En este sentido, el desarrollo de los CCC en el suministro local de alimentos está asociado con la mejora de la economía de intercambio que se posibilita en las cadenas de suministro cortas. El uso de tecnología mejora el desarrollo de eficiencias en la interacción bidireccional entre productor y consumidor. Los proveedores locales de alimentos pueden aumentar el impacto de las interdependencias, permitiendo el uso de la tecnología que implica la normalización de la interacción, y que posibilita la estandarización de productos y envasado, así como la automatización de la conectividad de la información.

La UE define el canal corto de comercialización como:

*“cadena de suministro formada por un número limitado de agentes económicos comprometidos con la cooperación, el desarrollo regional y las estrechas relaciones sociales y territoriales entre productores y consumidores” (De Fazio, 2016).*

---

El CCC se regula por el Reglamento (UE) 1305/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013, relativo a la ayuda al desarrollo rural (Canfora, 2016).

Sin embargo, la conceptualización más amplia de los CCC viene de entender esta tipología de red de distribución como el modo de generar alguna forma de conexión especial entre el consumidor y el productor de alimentos. No es necesariamente crítico, el número de veces que se maneja un producto o la distancia transportada, sino el hecho de que el producto contenga información, por ejemplo, impresa en envases o embalajes, o personalmente comunicada al consumidor en el punto de venta minorista. Es esto precisamente lo que permite al consumidor hacer conexiones y asociaciones con el lugar o espacio de producción con confianza (Galli & Brunori, 2013). Y, potencialmente, los valores de las personas involucradas y los métodos de producción utilizados también resultan relevantes en este tipo de redes de distribución (Marsden, Banks, & Briston, 2000).

Este autor señala tres tipos de CCC:

1. Red directa: el consumidor compra un producto directamente del productor/ transformador directamente. La autenticidad y la confianza son mediadas a través de la interacción entre ambos. La venta online es un claro canal facilitador de este tipo de transacciones.
2. Red de proximidad: los productos se venden en la región específica de producción, y los consumidores son conscientes de la naturaleza "local" del producto en el punto de venta al por menor.
3. Red de proximidad ampliada: donde el valor de proximidad y significado del producto etiquetado proviene de una cuidada información de origen del lugar de producción y de los productores de estos alimentos. Los productos se venden a consumidores que viven fuera de la zona de producción. Estos canales requieren ofrecer completa y verídica información sobre el producto.

Para dichos autores, los canales cortos son un intento de conectar nuevos tipos de oferta y de demanda de alimentos, y redefinen nuevos vínculos entre productores y consumidores, ofreciendo, a través de la información, la valoración real del origen del alimento (Calatrava Requena & González Roa, 2012).

Adicionalmente, un hecho que ha dinamizado la proliferación de los CCC es, como señala (López, 2011), el desarrollo de las agriculturas ecológicas urbanas y periurbanas. En las últimas décadas se ha desarrollado un movimiento social que ha arrancado gran cantidad de pequeñas iniciativas agrícolas que aproximan el campo a la ciudad, conectando grupos de productores y consumidores en novedosas formas sociales. Pero sobre todo están abriendo un espacio donde la producción agraria sostenible cercana a las ciudades contiene un gran valor social.

El CCC esta especialmente vinculado a la perspectiva social, ambiental y económica de la sostenibilidad.

- Socialmente y económicamente, porque productores y consumidores actúan de forma equilibrada en la cadena de suministro. Las organizaciones que adaptan los CCC son generalmente medianas y pequeñas empresas que no pueden competir en términos de economías de escala, por lo que una cadena de suministro continua fundamentada

en calidad y diversidad de producto les favorece económicamente y genera un tejido productivo socialmente sostenible (Galli & Brunori, 2013).

- Ambientalmente, hay una serie de consecuencias en la interacción entre el productor y consumidor del CCC que resultan beneficiosas para el medioambiente, tales como: la menor necesidad de estandarización de los productos que redundaría en la minimización de los envases y embalajes (Gustavsson, Cederberg, Sonesson, Van Otterdijk, & Meybeck, 2011), la proximidad física, en muchos de los casos de CCC, que reduce el impacto ambiental que ocasiona el transporte, el acortamiento de los tiempos de distribución y comercialización que favorece la calidad y frescura de los productos (Edwards-Jones, 2010), y finalmente, la sensibilización hacia el medio ambiente que caracteriza a los participantes de esta cadena de suministro que deriva en menor proporción de residuos (O'hara, 2011).

Con todo ello, el CCC parece mostrarse como una fórmula capaz de incentivar una producción agrícola sostenible, proporcionando beneficios ambientales, económicos y sociales.

### **2.6.3.2 Formas de comercialización en los CCC**

La compra-venta de alimentos en los canales cortos de comercialización puede realizarse siguiendo diferentes estructuras comerciales. Cabría distinguir aquellas iniciativas con presencia en Internet (on-line), ya sea ofreciendo la posibilidad de comprar los productos directamente a través de la red u ofreciendo un soporte para que los consumidores se pongan en contacto directo con los vendedores (siendo en muchos casos estos últimos los propios productores); y aquellas que no realizan comercio electrónico de sus productos (off-line).

La TABLA 2 recoge una clasificación de las diferentes modalidades de comercialización reconocidas como CCC, utilizando el esquema de (Kneafsey et al., 2013). En este esquema se distinguen las ventas de proximidad y las ventas a distancia, y en todas, la trazabilidad del producto a su origen es un requisito identificable en las transacciones.

**TABLA 2 MODALIDADES DE COMERCIALIZACIÓN RECONOCIDAS COMO CCC EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

<b>Ventas en proximidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados de productores: los mercados de agricultores son espacios públicos donde se pueden adquirir alimentos producidos por el propio vendedor en puestos desmontables y organizados colectivamente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa en explotación: tiendas en la propia explotación o puntos de ventas, ya sean con productos provenientes de una sola granja o de varias explotaciones, donde los consumidores se desplazan para adquirirlos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos periódicos, como festivales de alimentos locales, ferias gastronómicas, porrats, etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas de cooperativas, regentadas por un grupo de agricultores, con una amplia gama de productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos organizados que ofrecen servicios de catering, séase, hospitales, colegios, etc., en el que la institución es considerada como consumidor final. Puede incluir la contratación pública de suministro de alimentos locales, por parte de las mismas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores productores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Community Supported Agriculture” (CSA), donde los consumidores comparten los riesgos y beneficios inherentes a la producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de consumo: se trata de organizaciones o grupos de consumidores que realizan una compra directa a los propios productores. Los modelos de asociación son múltiples aunque todos tienen una característica común: son pequeños grupos o asociaciones auto-gestionados que se ponen en contacto con los productores, realizando pedidos periódicamente y organizándose por turnos para encargarse del reparto de las cestas.</li> </ul>



<b>Ventas en distancia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minoristas especializados vendiendo producto local o directo desde explotación, en la mayoría de los casos directamente a los consumidores.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envíos a domicilio: dentro de este grupo se engloban aquellas entidades que realizan el envío de pedidos a domicilio, realizados ya sea por correo electrónico o de forma telefónica.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plataformas on-line: se trata de un soporte informático que proporciona la logística necesaria para que se produzca el contacto entre productores y consumidores directamente. Se distinguen plataformas con fines prioritarios de difusión, y aquellas que además permiten efectuar la compra on-line directamente a los productores dados de alta en dicha plataforma.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta on-line del propio productor o fabricante: conforman este grupo los sitios web donde se efectúa comercio electrónico de alimentos.</li></ul>

No se consideran en esta clasificación modelos de negocio en los que el que compra el producto aún tiene que hacerle una última fase de transformación: restaurantes, catering o tiendas de alimentación que sirven productos elaborados producidos por productores locales.

Las características predominantes en las organizaciones involucradas en este tipo de redes de distribución CCC vienen recogidas en el estudio que realiza (Kneafsey et al., 2013) dentro del ámbito europeo:

- Las explotaciones agrarias que participan en los CCC son predominantemente de pequeña escala en términos de tamaño económico y hectárea.
- Los participantes en los CCC tienen más probabilidades de estar involucrados en ventas en proximidad, que en ventas en distancia.
- Algunos participantes en los CCC utilizan varias modalidades de comercialización al mismo tiempo - incluyendo diferentes tipos de CCC y también cadenas largas.

- Una gran variedad de productos se comercializan a través de CCC, pero las frutas y las hortalizas parecen ser los ejemplos más comunes. Se observa una proliferación del CCC en la venta de productos ecológicos, especialmente en las regiones del sur de Europa.

Muchas de estas modalidades de ventas en CCC implican “venta directa” entre los productores y los consumidores. Según la legislación vigente europea se entiende por “venta directa” la comercialización de productos no transformados de origen vegetal o animal por parte de sus productores con destino tanto al consumidor final (venta directa en la explotación agraria, desde buques en el caso de productos pesqueros, en mercados locales y venta ambulante) como a tiendas y restaurante locales (Ministerio de Agricultura, 2013).

### **2.6.3.3 Situación de los CCC en España**

En cuanto la situación en España, caben destacar algunos datos estadísticos que se extraen del informe de (Ministerio de Agricultura, 2013) sobre los CCC:

- El canal corto de comercialización más utilizado en el mercado agroalimentario es el de la venta directa al consumidor, seguido del de la hostelería y restauración, así como el canal detallista y comercio especializado. Los hipermercados y supermercados cubren el quinto lugar del ranking en los circuitos cortos, seguido de la industria transformadora.
- El porcentaje de empresas que usan con más frecuencia la venta directa al consumidor es inversamente proporcional al tamaño de las empresas, dándose con más asiduidad en las microempresas (de 1 a 9 asalariados), de las cuales el 57,38% lo utilizan habitualmente como vía principal de comercialización. Por el contrario, tan solo el 14,52% de las grandes empresas (con un total de 250 o más trabajadores) tienen esta forma de comercialización como la más importante.
- Respecto al tipo de producto comercializado, se observa que el sector agrupado que con más frecuencia comercializa sus productos directamente al consumidor es el del pan, bollería y pastelería, canal que representa el 74,31% de las empresas de dicho sector.
- Otros sectores agrupados cuyo porcentaje de empresas que han elegido la venta directa al consumidor es bastante alto son el del aceite de oliva y

la industria vitivinícola, ambos por la importancia de las cooperativas en sus actividades.

La modalidad de venta off-line tiene algunas peculiaridades en el mapa nacional. En la venta off-line de alimentos, los métodos utilizados en la producción son tanto convencionales como ecológicos, si bien se aprecia una amplia presencia de estos últimos, y es donde el CCC cobra protagonismo. Los principales canales de comercialización son la venta en la explotación, la tienda de venta directa y los mercados en proximidad. Las características más valoradas por el consumidor a juicio de los comercializadores de CCC son la calidad del producto, la posibilidad de conocer al verdadero productor, y la rapidez y frescura con la que el producto llega del campo a la mesa. El nivel de confianza percibido por parte de los consumidores de los productos de origen local es muy alto.

La literatura muestra como las ventajas en la utilización del CCC en el sector agroalimentario apuntan hacia fortalezas relacionadas con atributos de calidad de producto, elaboración artesanal, productos locales, (Ministerio de Agricultura, 2013), impacto en la sostenibilidad ambiental, social y económica, (Fritz & Schiefer, 2008), además de relaciones innovadoras entre productor y el consumidor conectando el medio rural con el urbano o periurbano (Kneafsey et al., 2013).

Sin embargo, la implementación de un canal corto no es sencilla. Se requiere un cierto volumen y una cierta diversificación de productos. Se requiere además una logística (flujo de materiales y de información) para poner el producto a disposición del nicho de mercado correspondiente, con el que los productores han de abrir vías de contacto eficientes. Con frecuencia estas exigencias requieren fórmulas asociativas y otras innovaciones institucionales no siempre fáciles de implementar. Esta dificultad es mayor que para productos convencionales (Calatrava Requena & González Roa, 2012).

La publicidad se busca mediante la presencia en ferias, mercados de productores y eventos locales, pero una importante proporción dispone de página web propia o está presente en redes sociales y plataformas de Internet. La promoción supone un esfuerzo económico importante para los más pequeños participantes en los CCC.

Por su parte, la venta on-line recoge algunas diferencias de comportamiento en su comercialización. En ésta, los métodos de producción convencional prevalecen sobre los ecológicos. Mayoritariamente se comercializa a través de CCC. En comparación con las iniciativas de CCC off-line, siguen manteniéndose la venta en la explotación y la tienda de venta directa como los sistemas de venta más utilizados, disminuyendo algo la importancia de la comercialización en mercados de proximidad. La venta on-line constituye en muchos casos un refuerzo de otros canales de venta, sobre todo para empresas o cooperativas de mayor tamaño que ya venían trabajando en CCC off-line o en canales tradicionales. Para las pequeñas iniciativas on-line, después de hacer una fuerte inversión en el desarrollo de la página web, no siempre se cuida lo suficiente el mantenimiento posterior para promoción y posicionamiento en la red, muchas veces por falta de cualificación de los propios desarrolladores (Ministerio de Agricultura, 2013).

La logística se perfila como una de las principales desventajas a las que han de hacer frente las iniciativas de CCC on-line. Ello sigue provocando, en general, unos altos costes de transporte en relación a las cantidades comercializadas. Por un lado, tanto la producción como el consumo están dispersos, y se transportan pequeñas cantidades, lo que encarece y complica la logística debida a la baja densidad del valor del producto. Por otro lado, los productos comercializados presentan unos requerimientos exigentes en cuanto a su distribución.

Para las plataformas multi-producto, es costoso distribuir alimentos en frío, seco y refrigerado al mismo tiempo. Se citan problemas muy concretos con el transporte en frío: pocas empresas funcionan a un nivel satisfactorio.

Otro inconveniente es la escasa adaptación de los horarios de las empresas logísticas. El cliente no siempre se encuentra en casa cuando se reciben los pedidos. Esto hace que sea una comercialización más incómoda en lo referido a horarios; otros establecimientos, como los supermercados, proporcionan una mayor flexibilidad (Ministerio de Agricultura, 2013).

Los agentes económicos que intervienen en las cadenas de suministro alimentario consideran que el futuro no se encuentra exclusivamente en la venta y distribución por Internet, y que es necesaria una estrategia mixta on-line/off-line (Calatrava Requena & González Roa, 2012).

Como contrapunto en el desarrollo de los CCC, se tiene el caso de la situación en países en vías de desarrollo. A este respecto el estudio de (Soper, 2016) refleja un interés opuesto a la proliferación de los CCC. Partiendo de 8 meses de observación en el campo andino y de 85 entrevistas con campesinos indígenas, el trabajo de (Soper, 2016) concluye que los mercados de exportación en este tipo de países, son considerados más justos por los productores, que los mercados locales. Los campesinos indígenas en este estudio prefieren el comercio de exportación porque ofrece un medio de vida más estable y viable. Por el contrario, la alimentación de la población nacional a través de los intermediarios del mercado local se percibe como injusta debido a la sobreoferta y a los bajos precios fluctuantes.

En definitiva, el desarrollo de los CCC parece llevar rumbos diferentes entre los países desarrollados y los que todavía se encuentran en vías de desarrollo. Sin embargo, en estos primeros, los CCC se adecuan comúnmente al perfil de las pequeñas empresas que optan por modelos de negocio con una propuesta de valor asociada a productos de calidad, locales y/o sostenibles.

La venta directa en explotación y en tiendas son las modalidades de comercialización más comunes en estos CCC, siendo el proceso logístico el que supone mayores dificultades. Entre el canal de venta off-line y on-line existen algunas diferencias de comportamiento en su comercialización, aunque no substanciales. Parece que en muchas ocasiones la venta off-line se complementa con el canal de venta on-line.

#### **2.6.3.4 Redes de distribución**

Dada la relevancia que cobra el proceso logístico en la sostenibilidad económica de los modelos de negocio en el sector agroalimentario, merece la pena analizar las opciones de diseño de las redes de distribución que configuran este proceso.

A este respecto, (Chopra, S., & Meindl, 2012) muestran diversas opciones para diseñar una red de distribución, que a continuación se describen:

1. La primera opción es que el productor envíe directamente el producto al cliente, por lo tanto, el minorista que vende el producto no guarda inventarios. La información fluye del cliente al productor a través del minorista. La ventaja más grande de esta opción es que el productor puede centralizar todo el inventario. Sin embargo, los costes de transporte

son mayores y los tiempos de entrega suelen ser largos, pero el cliente tiene una buena experiencia en cuanto a que recibe el producto en su domicilio. En general, esta opción funciona para productos de baja demanda, alta variedad y de alto valor.

2. Otra opción es que el distribuidor maneje el inventario y se tengan transportistas para el envío del producto al cliente final. Los costes de transporte siguen siendo altos, pero con menor tiempo de entrega al cliente. El coste de las instalaciones se incrementa pues los inventarios se dividen entre los transformadores y el distribuidor, requiriendo más localizaciones físicas. Este sistema es bueno para productos que se mueven mucho o moderadamente, vendiéndose en cantidades considerables. Los tiempos de entrega son menores a los del productor, pero aunque se tiene menor variedad, ésta es mayor que la de un minorista.
3. Una opción más, es que el distribuidor maneje el inventario haciendo entregas a domicilio. Esto implica tener costes de transporte mayor que en la opción anterior, aunque menores costes de las instalaciones por no tener que mantener una red de tiendas minoristas. También se requiere una mayor infraestructura del manejo de la información y se necesita integrar la capacidad de gestionar entregas. Los tiempos de respuesta son menores que los que usan entregas por lotes. Aquí también conviene utilizar tamaños de pedidos mínimos.
4. Otra opción es que el productor o el distribuidor almacenen y que el cliente pase a recoger el producto. Los productos se envían a puntos donde el cliente puede recoger su pedido. Los costes de inventario se pueden mantener bajos y los costes de transporte son menores que los de entrega a domicilio. Sin embargo, los costes se pueden incrementar si se tienen que construir lugares para que los clientes recojan sus pedidos. Los tiempos de respuesta son similares a los de envío a domicilio. La ventaja es que al reducir el coste de envío, se puede atender a más clientes.
5. Finalmente se tienen las tiendas minoristas manejando el inventario con el cliente pasando a recoger la mercancía. Esto implica que los clientes van a la tienda a comprar. Aumenta los costes de inventario aunque disminuye los costes de transporte. Sin embargo, se requieren varios puntos de venta (incrementando el coste de las instalaciones). Se tienen

muy buenos tiempos de respuesta pues el cliente recibe casi inmediatamente su producto una vez que lo compra. En resumen, se disminuye el tiempo y el coste de entrega pero aumenta el coste de inventario y el de las instalaciones.

Para escoger la mejor opción se deben considerar las características del producto al igual que las necesidades de distribución, aunque la mayoría de las compañías usan una combinación de redes de distribución. El tipo de red de distribución que se escoja tiene impacto a largo plazo. Los clientes no siempre prefieren un tipo de red de distribución en específico, sino que más bien depende del producto, precio y urgencia para preferir una red sobre otra.

En el sector agroalimentario se pueden suceder las cinco opciones descritas en el diseño de las redes de distribución. No obstante, la consideración de las opciones con envío al domicilio del cliente suelen articularse a través de ventas por internet. En las redes de comercialización y distribución del sector agroalimentario, y en concreto en los CCC mencionados, el canal de venta online merece mención especial por su creciente uso en los modelos de negocio actuales, y su impacto en el servicio a clientes y en los costes en la cadena de suministro.

Las ventas on-line permiten a las compañías ofrecer mayor variedad de productos y mejorar la disponibilidad de los mismos centralizado los inventarios. Esto es especialmente ventajoso para productos de alto coste y alta variedad. Además la venta online mejora la experiencia de compra del cliente por su acceso las 24 horas y la posibilidad de personalización de las mismas. Sin embargo, la respuesta de entrega no es tan inmediata como en la venta minorista en tienda y los costes de transporte son más altos (Lehmann, Reiche, & Schiefer, 2012).

A priori, la venta on-line no parece un canal de venta efectivo a efectos logísticos, para la comercialización de productos de precio bajo, demanda predecible y baja densidad de valor, como es el caso de la alimentación, aunque se puedan evitar los costes de los puntos de ventas (tiendas), que soporta el canal minorista.

Esto supone, uno de los aspectos más relevantes en la viabilidad económica de los modelos de negocio de distribución de alimentos, que se analizan en los casos de estudio de esta tesis.

## 2.7 Conclusiones

El presente capítulo pretende contextualizar la economía agroalimentaria dentro de la perspectiva de la triple sostenibilidad. El principal objetivo es analizar aquellos conceptos que resultan relevantes a la hora de identificar un modelo de negocio sostenible en el sector agroalimentario.

Para ello se realiza una revisión de la literatura que arranca con el entendimiento del concepto de sostenibilidad en el marco empresarial, ubicando aquellos sistemas económicos en los que frecuentemente se originan modelos de negocio triplemente sostenibles, y finalizando con la economía agroalimentaria sostenible, que se analiza siguiendo el esquema secuencial de la cadena de valor de los modelos de negocio.

De este análisis se desprenden la siguiente sucesión de ideas:

La *Sostenibilidad en el contexto empresarial* responde a la motivación de las empresas en adoptar dicho concepto en sus propuestas de valor, considerando el desarrollo sostenible como el marco oportuno para explorar nuevas oportunidades de negocio.

El concepto de *Desarrollo Sostenible* descansa en el principio general de que el crecimiento debe ser socialmente justo, compatible con el equilibrio medioambiental y económicamente viable. Concretamente, en el contexto empresarial el desarrollo sostenible se instrumenta bajo los pilares de la triple sostenibilidad. Esta última significa contabilizar el desempeño ambiental y social además del desempeño económico. Aquellas organizaciones que se mueven en el marco de la triple sostenibilidad evalúan el potencial de recursos y oportunidades a través del compromiso hacia el desarrollo sostenible.

Una parte relevante en el contexto de la sostenibilidad empresarial lo configura la denominada *Economía Social*, concepto que se suele asociar a las organizaciones más tradicionales, a saber, las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones, pero también a entidades privadas que producen servicios no destinados a la venta a favor de los hogares. La Economía Social comprende al conjunto de empresas y/o entidades organizadas formalmente creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través tanto del mercado, como de servicios de no mercado (Consejo Económico y Social Europeo, CESE).



Cuando las actividades económicas y sociales que se generan en este contexto, buscan el bienestar de los ciudadanos, la solidaridad social y la sostenibilidad ambiental, el término viene referido a la *Economía Solidaria* y uno de sus ejemplos más notorios son las organizaciones de *Comercio Justo*.

Por su parte, las *Empresas Sociales* son agentes económicos de relevancia en la economía social y solidaria, y su concepto ha evolucionado con el transcurso del tiempo en función al modo de su utilización y de su impacto en la economía. La literatura clasifica a las empresas sociales de diversas formas, sin haber todavía un consenso al respecto. Algunos autores solo las refieren a aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, mientras que la tendencia actual de los estudios parece apuntar hacia un espectro más amplio, donde las empresas surgen de iniciativas y fórmulas de negocio con un marcado fin social y medioambiental.

Estos modos de hacer sugieren que, una clara intencionalidad en torno al propósito social, impulsa el diseño de estas iniciativas empresariales, sus misiones asociadas y sus modelos de negocios, de tal manera que puedan sintetizar creativamente paradigmas competitivos (propósito económico y social) dentro de una empresa.

Es por ello que, la empresa social se configura como un formato de modelos de negocios en el marco de la sostenibilidad, que cobra una enorme presencia en el contexto de la economía social y solidaria, y que posibilita el desarrollo sostenible, con diversas y variadas modalidades. Los modelos clasificados dentro de la economía social y que se constituyen como empresa social podrían, a priori, clasificarse como modelos de negocio sostenibles, y su grado de sostenibilidad se podrá evaluar conforme a la metodología de identificación y análisis que se propone en esta tesis.

Otros modelos de negocio que entran en juego en el contexto de la sostenibilidad son los llamados modelos de la *Economía Colaborativa*. Los modelos de negocio de la economía colaborativa comprenden atributos relacionados con el hecho de compartir y colaborar a través del acceso al uso de activos, referidos ellos, tanto a la propiedad como a los activos intangibles, sea a modo de redes colaborativas o procesos productivos compartidos. El valor del intercambio puede ser cualquier cosa a la que se permite el acceso a través de la puesta en común de recursos, productos o servicios, y depende de las diversas modalidades de comercialización. Estas modalidades son facilitadas

por el uso extensivo de las tecnologías de la información, aunque no siempre constituyen un elemento imprescindible en el desarrollo de las actividades colaborativas.

La economía colaborativa puede servir de patrón para el desarrollo de modelos de negocio en el marco de la triple sostenibilidad. Ambientalmente porque subsiste un argumento ecológico para la economía colaborativa: el acceso al uso compartido de la propiedad crea un modo más eficiente y sostenible de consumo, reduciendo la utilización de recursos naturales. Sin embargo, la evidencia sugiere que la proliferación del intercambio - también conocido como el consumo colaborativo - no se deriva enteramente de la conciencia ecológica; de hecho, las investigaciones sugieren que la principal motivación del consumidor es económica, en concreto, los consumidores prefieren los costes bajos que las empresas líderes en la economía tienden a compartir.

El acceso al uso, común en todos los modelos de negocio de economía colaborativa, facilita en muchos casos la sostenibilidad económica de pequeñas empresas, lo cual posibilita la creación de un tejido socialmente sostenible. En este aspecto las redes colaborativas cobran un papel importante en los modelos de negocio.

En definitiva, tanto la economía social como la economía colaborativa albergan parte de los modelos motivados por los principios de la triple sostenibilidad y contienen un conjunto de patrones a seguir en la configuración de los modelos de negocio sostenibles.

Estos sistemas económicos son frecuentes en el sector agroalimentario cuando se buscan modelos de negocio triplemente sostenibles, y existen algunos aspectos de las fases de la cadena de valor de los mismos que resultan relevantes desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Entre ellos, en este capítulo, se analiza la fase productiva de la agricultura sostenible, aspectos de la fase de comercialización y marketing que configuran las relaciones entre productores y consumidores, y los canales de comercialización y redes de distribución alternativas del sector agroalimentario.

La *Agricultura Sostenible* se percibe como un “sistema” de prácticas productivas a largo plazo, con un impacto medioambiental beneficioso, que además debe aportar viabilidad económica y por tanto, mejora de la calidad de vida de los agricultores y la sociedad. Su alcance se concibe desde la triple dimensión de la

sostenibilidad y una de las formas de agricultura más sostenibles es la denominada ecológica.

La denominada agricultura ecológica se caracteriza por unas determinadas prácticas agrícolas de producción que mantienen y mejoran la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en procesos ecológicos, biodiversidad y ciclos adaptados a las condiciones locales, sin el uso de insumos con efectos adversos.

Su beneficio sobre la biodiversidad, el impacto positivo en la biosfera, y el empoderamiento del ecosistema local, son evidencias presentadas en numerosos estudios, sin embargo su sostenibilidad económica no se percibe de forma tan clara. Todavía están pendiente de resolver algunos problemas relativos a: (1) el menor rendimiento con respecto a la agricultura convencional, (2) la inversión a largo plazo, y (3) el sobre precio que conlleva en muchas ocasiones para el consumidor limitando por ello su penetración en el mercado.

La sostenibilidad económica se puede analizar desde la fase productiva de la cadena de valor, pero también a partir del estudio de las relaciones entre productores y consumidores.

En el análisis de las relaciones entre productores y consumidores en el sector agroalimentario surgen términos utilizados en la literatura que conducen a estrategias de sostenibilidad. Estos términos son los Productos sostenibles, los Precios Justos, y la actividad de Promoción a través de Etiquetados (logos).

Los *Productos Sostenibles* son el resultado de las prácticas aplicadas en las cadenas de suministro sostenibles. Estas son aquellas que posibilitan la producción de alimentos saludables, apoyan la viabilidad y diversidad de las economías y comunidades rurales y urbanas, respetan y operan dentro de los límites biológicos de los recursos naturales, logran estándares consistentes de desempeño ambiental, garantizan un entorno de trabajo seguro e higiénico, y logran estándares consistentes de salud y bienestar animal.

Estos productos alimentarios pueden promocionarse a través del etiquetado que ayuda a informar a los consumidores dónde y cómo hacer su elección. A este respecto, existen diferentes esquemas de certificación para productos sostenibles y en muchas ocasiones se combinan, aunque es el alimento

ecológico el que cobra gran protagonismo, cubriendo el mayor número de estudios y reglamentación en el ámbito de la sostenibilidad.

Los alimentos producidos en agricultura ecológica pueden certificarse por terceros, por grupos de pequeños agricultores basado en un Sistema interno de control (SIC), o por Sistemas de garantía participativa (SGP). Y son precisamente estos dos últimos sistemas los que facilitan la certificación a los pequeños productores por ser éstos menos costosos.

*La Certificación y los Logos* representan un instrumento para contrarrestar la asimetría de información en el mercado. La confianza de los consumidores en la integridad del producto es un problema crítico para que estos productos puedan competir con éxito en el mercado, en particular si el atributo de credibilidad va acompañado de una prima de precio, como generalmente ocurre en el caso de los alimentos sostenibles.

Precisamente, la fijación de precios es otro aspecto a resolver en el mercado de productos sostenibles. La aplicación de *Precios Justos* tiene que ver con el alcance de los juicios de equidad en la distribución de los ingresos en las cadenas de suministro alimentarias. Los estudios de fijación de precios justos en las cadenas de suministro alimentario son muy dispersos, pero todos ellos parecen concurrir en el argumento de que: en el mercado de la alimentación sostenible debe tenerse en cuenta los aspectos procesales de la equidad de precios. Las iniciativas y las empresas dependen de procedimientos de negociación justos entre las partes integrantes de la cadena de valor, a la hora de aplicar justicia en la fijación de precios.

Las estrategias de fijación de precios justos para productos sostenibles, a menudo resultan en precios más elevados comparado con los productos convencionales ocasionando, por tanto, una desventaja competitiva. La literatura generalmente concluye que los consumidores afirman que están dispuestos a pagar primas de precio por la sostenibilidad, pero cuando se realizan pruebas experimentales parece que muchos consumidores todavía eligen principalmente la alternativa de precio más económica.

Sin embargo, estas estrategias no siempre tienen que derivar en precios más elevados con respecto a los productos convencionales. Se trata más de una percepción del consumidor comprometido con la sostenibilidad que de una necesidad económica del propio modelo de negocio de las empresas que comercializan estos productos. De hecho, algunos estudios muestran como en

los mercados locales y regionales los precios de los productos ecológicos no difieren en gran medida con respecto a los convencionales, siendo en los mercados de exportación donde más diferencias se muestran.

No obstante, siendo el mercado de exportación el más extendido para los productos ecológicos, un enfoque de marketing puramente basado en la certificación podría no ser completamente eficaz para competir en precios con los productos convencionales. Para realmente convencer a los consumidores, estos deben ser abordados emocionalmente hacia un sentimiento de contribución positiva al desarrollo sostenible. Por lo tanto, otras estrategias de marketing deben acompañar al simple etiquetado del producto.

A tenor del análisis en este capítulo, parece que el mercado agroalimentario de productos sostenibles está todavía sujeto al desarrollo de nuevas estrategias de marketing. La fijación de precios, y la puesta en mercado de los productos, se encuentra todavía en un estado primario. La falta de alcance y disponibilidad del producto no facilita la compra por parte del consumidor final, y los nuevos modelos de negocio deben invertir en fórmulas de mayor difusión.

Otro aspecto relevante en la economía agroalimentaria es su estructura. La concentración de actores en las redes de distribución del sector agroalimentario parece mostrarse como un problema de soberanía alimentaria que evoluciona de forma global en el mercado agroalimentario.

Como contrapartida a la globalización alimentaria, aparece el planteamiento de las cadenas alternativas de suministro para el sector agroalimentario. El término de *Canal Corto de Comercialización (CCC)* surge como respuesta y empieza utilizarse ampliamente en la literatura. Su denominación es confusa, porque inicialmente se relaciona con el acortamiento de la cadena de suministro mediante la eliminación de intermediarios. Sin embargo, esto no parece ser el factor determinante en la clasificación del CCC, sino más bien, lo que los autores denominan la comercialización de "proximidad". La proximidad relacionada con el alimento de carácter local, y la proximidad de vínculo entre productores y consumidores, ofreciendo, a través de la información, la valoración real del origen del alimento.

Adicionalmente, los CCC se relacionan también con el ámbito de la sostenibilidad social, económica, y ambiental, en cuanto a que posibilitan un tejido productivo de pequeña escala y en consecuencia facilitan la

gastrodiversidad que ofrece el pequeño productor. Las modalidades de ventas clasificadas como CCC se perfilan como canales donde habitan especialmente las empresas pequeñas y medianas, tanto en ventas en proximidad como en distancia.

La literatura académica focaliza la mayor parte de los estudios de los CCC en el ámbito de los productos sostenibles, y en especial, los ecológicos. La sostenibilidad se asocia directamente al CCC, sin embargo se debe tener en cuenta que su realidad no necesariamente se limita a este tipo de productos.

En la mayor parte de los estudio de los CCC se hace foco en los productores y en los consumidores finales como grandes beneficiarios de este tipo de canal de distribución, no obstante, parece olvidada en la literatura el papel desempeñado por los pequeños transformadores. Por ejemplo: los productores de pan, bollería y pastelería son en su mayoría pequeños transformadores que tienen un gran peso en el sector agroalimentario por el gran número de empresas que lo constituyen según recientes estudios.

En cuanto al uso de las tecnologías de la información, las ventas online son clasificadas en la mayor parte de los casos como CCC, porque facilitan esa “proximidad” mencionada anteriormente, que conecta al productor con el consumidor de manera efectiva. Sin embargo, los estudios de eficiencia parecen no concurrir hacia el éxito dentro del sector agroalimentario. La logística se perfila como uno de los principales problemas y desventajas a los que han de hacer frente las iniciativas de CCC on-line. El CCC no parece ser un canal de venta eficiente para la comercialización de productos de precio bajo y demanda predecible, ya que compite en desventaja frente a la tienda minorista por tener menos costes de transporte y por la inmediatez de la compra por parte del cliente.

Generalmente, la estructura de redes de distribución en el sector agroalimentario se apoya en la combinación de diferentes canales de venta, séase, modelos híbridos entre los canales de venta convencionales y alternativos, off-line y on-line, etc.

En resumen, los conceptos analizados en este capítulo y que se podrían utilizar para la identificación de modelos de negocio triplemente sostenibles del sector agroalimentario son los siguientes:

- Triple Sostenibilidad
- Economía Social y Solidaria
- Comercio Justo
- Empresa Social
- Economía Colaborativa
- Agricultura Sostenible y Ecológica
- Productos Sostenibles
- Precios Justos
- Certificados y etiquetas de Sostenibilidad
- Canales Cortos de Comercialización

Cada uno de ellos constituye parte de las clasificaciones, atributos, elementos, estrategias y factores que identifican y permiten evaluar un modelo de negocio en dicho contexto.





# Capítulo 3. Revisión del Estado del Arte sobre el concepto de Modelo de Negocio y la metodología de investigación de Casos de Estudio

## 3.1 Introducción

El modelo de negocio permite al emprendedor y al inversor comunicarse de tal modo que sin explicitar las claves fundamentales de la operativa del negocio, ambos lleguen a acuerdos satisfactorios. Por otro lado, el caso de estudio, permite al científico aproximarse al fenómeno para entenderlo y extraer conocimiento, y en última instancia comunicarse con otros científicos. Resulta por ello relevante, incorporar en la literatura y en la práctica empresarial una propuesta que aporte convergencia entre dos temas conocidos de los investigadores, pero que parecen moverse en dimensiones diferentes por sus objetivos diferenciados.

Este capítulo comprende, en primer lugar, la revisión de literatura relativa al concepto de “modelo de negocio”. En segundo lugar, se expone la metodología de “casos de estudio para la investigación” utilizando fundamentalmente el trabajo de (Yin, 2013). Del resultado de la investigación, se pretende esbozar una propuesta para captar los conceptos clave que definen un modelo de negocio, siguiendo la metodología de investigación de los casos de estudio.

Proponer una metodología sobre modelos de negocio, pasa por entender, en primera instancia, el concepto de modelo de negocio. Concepto que comienza a suscitar interés a partir de la aparición del comercio electrónico, pero que su literatura no acaba de culminar en un tratado teórico. La revisión de literatura realizada permite extraer los conceptos que mejor aplican a la metodología de

casos prácticos sobre empresas desde diferentes perspectivas para aplicarlos, finalmente, en la definición de un modelo de negocio.

La estructura del documento se configura en un cuerpo central que comprende dos secciones.

1. La primera sección de este capítulo es un estado del arte sobre el término "modelo de negocio", que pretende estructurar el concepto dando respuesta a las preguntas de ¿Para Qué?, ¿Qué? y ¿Cómo?.
  - ¿Para qué sirve un modelo de negocio?, es la primera cuestión que se aborda y aportaría las principales ideas sobre la funcionalidad y finalidad del concepto.
  - Le sigue la revisión de literatura de la definición de modelo de negocio.
  - Esta definición conduce a reflexionar sobre su diferenciación con respecto al concepto de estrategia.
  - Y finalmente la cuestión, ¿cuáles son los componentes del modelo de negocio? permitiría desagregar el concepto incorporando sus estructuras, elementos, y relaciones entre ellos.
2. La segunda sección de este capítulo es un estado del arte sobre la metodología y diseño de casos de estudio. En esta sección se describe la metodología estructurada en diferentes fases: el diseño, la preparación, la toma de datos, el análisis y la información.

Sus conclusiones se incluyen en el capítulo de la propuesta de metodología (capítulo 4), por ser esta misma el resultado de este trabajo.

## **3.2 Modelos de Negocio**

Si bien el término "modelo de negocio" ha ganado un amplio uso en la práctica empresarial, la literatura académica parece fragmentada e incluso confusa por las numerosas definiciones existentes y la aparente incoherencia entre las mismas.

En este apartado, se pretenden ordenar aquellos formatos de definiciones que cubren el objetivo de delimitar una metodología para la identificación y el análisis

de los modelos de negocio, desde las perspectivas de sus definiciones, componentes, funciones y sus clasificaciones.

Para realizar este trabajo se ha filtrado la teoría existente en la literatura, a través de las bases de datos bibliográficas, ScienceDirect/SCOPUS/Sciverse (Elsevier) y Web of Science, Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCIS, CPCI-SSH, obteniendo una selección de 387 artículos bajo las áreas de investigación de “business economics”, y categoría científica de “management or business”. La delimitación temporal de la búsqueda se realiza durante los periodos comprendidos entre los años 2003 y 2016, y posteriormente se agregan algunas referencias citadas en los artículos seleccionados de mayor relevancia. El motivo de seleccionar ese horizonte temporal se fundamenta en el interés de encontrar literatura aplicada a la coyuntura actual y reciente y en especial focalizar el trabajo de investigación hacia la metodología de los casos de estudio para la investigación.

### **3.2.1 Finalidad de los Modelos de Negocio**

El fin de un modelo de negocio parte de la consideración del mismo, como un sistema o una herramienta de presentación y evaluación de un proyecto empresarial.

El punto de partida es argumentar que el modelo de negocio funciona como un dispositivo narrativo y, al mismo tiempo, como un ejercicio de cálculo económico (Magretta, 2002). Permite a los emprendedores explorar un mercado y llevar su innovación - un nuevo producto, una nueva empresa y la red que lo apoya - a la realidad. Los modelos de negocio se distinguen en la medida en que ofrecen una mezcla de narración de historias y cálculos. Este autor describe los modelos de negocio como "historias" (con una trama, un conjunto de personajes y sus motivaciones), pero su “narrativa está ligada a los números”. Sostiene que estas dos dimensiones son fundamentales para el modelo de negocio, ya que, para tener éxito, un modelo de negocio debe pasar "la prueba narrativa" (¿es la historia coherente?) y "la prueba de los números" (¿son los números coherentes?).

Como refuerzo de esta idea, (Perkmann, 2010), en su reflexión sobre el concepto de modelos de negocio, añade que los mismos, actúan como representaciones que crean efectos materiales que implican a compradores y

proveedores, persuaden a inversores, y gestionan a empleados. El concepto del modelo de negocio se interpreta de tres maneras: como narrativas que tratan de persuadir, como tipificaciones que legitiman, y como formas de instruir. En el modelo de negocio, las narrativas y los cálculos son complementarios: la narración dibuja un mundo y justifica la selección de las entidades que deben tenerse en cuenta. La combinación de las narraciones y el cálculo es especialmente importante en situaciones de incertidumbre. En estos casos, el valor de los recursos puede ser comprobado, mediante unidades e instrumentos de medición necesarios para el cálculo, valorados por la contabilidad. De hecho, es esta misma, la que nos conduce hacia el valor intrínseco del negocio.

El modelo de negocio como un descriptor de narraciones y cálculos económicos, permite visualizar una de las funciones más utilizadas del mismo: su divulgación. El modelo de negocio se dirige a un público objetivo tan diverso como los inversores, periodistas, socios, clientes o, los mismos estudiantes e investigadores de organización y dirección de empresas. Los emprendedores presentarán su plan de negocio para los analistas de riesgo, explicarán su modelo de negocio a periodistas, a los inversores, lo mostrarán en su página web, haciendo visuales numerosos documentos de la empresa y enviando presentaciones, con un logotipo o un eslogan para captar a clientes y socios, o ilustrar, simplemente, a los estudiantes el espíritu emprendedor. Por lo tanto, los modelos de negocio parecen actuar como contenedores/sistemas, en los que habitan varios mundos sociales que se cruzan y además satisfacen los requerimientos de información para cada uno de ellos.

Sin embargo, la función del modelo de negocio no puede limitarse a un ejercicio reflexivo de mejora de la racionalidad del emprendedor que está escribiendo un plan de negocio. La narración y el cálculo que realiza son, de hecho, dirigidas a terceros, como clientes o inversores, y debe, por tanto, moverse con estos diferentes actores o grupos de interés (desde ahora denominados "stakeholders") y la coordinación de sus acciones (Doganova & Eyquem-Renault, 2009). Por consiguiente, se considera que el modelo de negocio es un ente vivo y dinámico que traza una trayectoria. La combinación flexible de las narrativas y los cálculos en el modelo de negocio permite un circuito de transacciones hacia los stakeholders, lo cual, a su vez y progresivamente, contribuye a la construcción de la red de la empresa que representa.

(Doganova & Eyquem-Renault, 2009) proponen tres enfoques para interpretar el sentido y la utilidad de los modelos de negocio desde esta perspectiva:

1. El primer enfoque define el modelo de negocio en términos generales, como una descripción de la lógica de una empresa en la creación de valor, es decir, explica cómo una empresa gana dinero en su cadena de valor y representa el diseño transaccional, la estructura y la gestión, con el fin de crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio. Responde a las preguntas de gestión tales como: "¿Quién es el cliente?", "¿Qué significa el valor para el cliente?", "¿Cómo ganar dinero en este negocio?", "¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica como podemos aportar un valor a los clientes a un coste adecuado?". Esta amplia definición se detalla a veces a través de la identificación de los componentes del modelo de negocio, que se pueden agrupar en tres bloques. En primer lugar, la propuesta de valor aclara qué valor se inserta en la oferta de la empresa. En segundo lugar, la estructura de valor enumera los socios y canales a través del cual el valor es generado y distribuido. Por último, el modelo de ingresos es la línea inferior del modelo de negocio: traduce las dos dimensiones anteriores, en los costes y los flujos de ingresos.
2. El segundo enfoque radica en el sentido y utilidad del modelo de negocio como dispositivo de mercado. Los modelos de negocio se considerarían como el ingrediente y el conjunto de mecanismos que configuran un mercado. Se trata, por tanto, de dispositivos que median entre los intereses de los stakeholders y la coordinación de sus acciones dentro de un mercado. El estudio de los dispositivos del mercado ha adoptado una amplia gama de escenarios, que van desde los mercados financieros a través de las valoraciones contables, hasta una variedad de objetos tales como el mercado de cotizaciones, o la calificación de crédito. Todos ellos utilizan los modelos de negocio para justificar las operaciones de mercado y su valor transaccional.
3. El tercer enfoque va más allá de considerar los modelos de negocio como descripciones fehacientes de una realidad en si misma, podemos también, definir su utilidad, en el entorno de modelos de nuevos proyectos o empresas de nueva creación, (desde ahora denominados "new ventures"). En lugar de una descripción, un modelo "new venture" es una demostración. Al igual que las demostraciones, los modelos

empresariales tienen por objeto proporcionar evidencia de la viabilidad de un proyecto innovador y adquirir el interés de terceros mediante la movilización de repertorios de pruebas y persuasión. En esta perspectiva, la comprensión de lo que los modelos de negocio persiguen, es fundamental, teniendo en cuenta no solo el objeto que representan (una nueva empresa), sino también al público, para el cual se hizo este objeto visible. En esta línea, para otros autores los modelos de negocio son actuaciones, esto es, encuentros en los que una entidad se materializa en una forma particular y se muestra a una audiencia. También son herramientas relacionales para permitir este tipo de encuentros, y por lo tanto, un ajuste mutuo entre el modelo que está siendo mostrado y el público al que se le ofrece la demostración.

El enfoque de los modelos de negocio, como demostraciones en lugar de como descripciones, permite ir más allá del debate sobre su veracidad y utilidad. Se podría concluir, que el modelo de negocio tiene por objeto demostrar a los inversores, la viabilidad y el valor del negocio. El modelo se construye con el propósito de provocar aproximaciones, entre el colectivo involucrado en el desarrollo del modelo de negocio - los emprendedores, y sus socios potenciales, a través de encuentros. Como demostración, el modelo de negocio es proactivo, ya que define el objeto y el público objetivo, de la nueva empresa y su red. Los modelos de negocio dentro de este marco, desarrollan nuevas entidades que gradualmente se incorporan al mercado empresarial, y que sirven de plantillas llamadas a su imitación o copia.

Por su parte, (H. W. Chesbrough, 2007) apoyándose en los enfoques arriba citados define los modelos de negocio desde el punto de vista de su funcionalidad. Esto ayuda a entender la finalidad y esencia de un modelo de negocio. Un modelo de negocio tiene dos funciones importantes: la creación de valor y la captación de valor.

1. En primer lugar, se definen una serie de actividades, desde la adquisición de materias primas hasta la satisfacción de producto por parte del consumidor final, lo que dará lugar a un producto o servicio nuevo, que crea un valor neto a través de estas actividades.
2. La segunda función requiere el establecimiento de un recurso único, activo o posición dentro de esa serie de actividades, en las que la empresa tiene una ventaja competitiva.

(H. Chesbrough, 2010) por tanto, utiliza para ello, las perspectivas de propuesta de valor y la de mercado. La primera lo hace, a través de los flujos de ingresos y costes, describiendo las actividades o transacciones que surgen desde los recursos internos. La segunda lo hace, desde las relaciones de clientes, competencia, canales de distribución, es decir, la vertiente de mercado.

La síntesis en que resulta las funcionalidades propias de un modelo de negocio corresponden a los siguientes puntos:

- El modelo de negocio articula la propuesta de valor (es decir, el valor creado para los usuarios de una oferta de producto o servicio),
- identifica un segmento de mercado y especifica el mecanismo de generación de ingresos (es decir, los usuarios a los que el producto o servicio es útil y con qué propósito),
- define la estructura de la cadena de valor necesaria para crear y distribuir la oferta y los activos complementarios necesarios para apoyar el posicionamiento de la misma,
- detalla el mecanismo de los ingresos por el cual la empresa será remunerada por su oferta,
- estima la estructura de costes y beneficios potenciales (dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor),
- describe el posicionamiento de la entidad dentro de la cadena de valor ligada a los proveedores y clientes, identificando potenciales competidores o clientes complementarios, y
- fórmula la estrategia competitiva con la cual la empresa innovadora obtendrá y mantendrá la ventaja sobre sus rivales.

### **3.2.2 Definiciones de Modelos de Negocio**

En la revisión de la literatura que trata de definir el concepto de modelo de negocio, se encuentran estudios que abarcan diferentes vertientes. (George & Bock, 2011) presentan una definición de modelos de negocio desde la vertiente de puesta en práctica. Esta perspectiva nos ayuda a evaluar los modelos de negocio desde la metodología del caso de estudio, conforme se describe y desarrolla en las sucesivas secciones del trabajo de la investigación.

La revisión sistemática de (George & Bock, 2011) presenta los resultados de un estudio inductivo de las diferentes perspectivas de los investigadores, para

reconstruir el concepto del modelo de negocio e identificar sus estructuras subyacentes utilizando como lente la iniciativa empresarial.

En este estudio se observa que la literatura sobre los modelos de negocio no logra converger las definiciones de investigación, y mucho menos los entornos de resultados normativos o predictivos. De acuerdo a estos autores (Christoph Zott & Amit, 2007), la investigación sobre los modelos de negocio no se ha basado en estudios previos dentro de un marco coherente. De hecho, las publicaciones que revisan la literatura sobre modelos de negocio señalan de manera frecuente, la falta de una definición constructiva. Los trabajos de investigación de grupos, se han centrado en segmentos industriales específicos, como la biotecnología, la industria de las punto.com, y variantes. La literatura se extiende por los campos de investigación y sin vínculos explícitos entre los temas de investigación, metodologías o hallazgos anteriores.

A pesar de la confusión que genera la construcción de una teoría de modelos de negocio seis grandes temas surgen en el campo de la organización de empresas. El modelo de negocio se describe comúnmente, y reflexiona sobre (1) el diseño organizacional, (2) la perspectiva basada en los recursos de la empresa, (3) la narrativa y construcción de la esencia de los modelos, (4) la naturaleza de la innovación, (5) la naturaleza de las oportunidades, y (6) las estructuras transactivas. En la TABLA 3 se sintetizan los resultados, de acuerdo a estos temas.

**TABLA 3 RESUMEN POR TEMAS DE LAS DEFINICIONES DE MODELOS DE NEGOCIO (GEORGE Y BOCK, 2011)**

Perspectivas	Muestra de publicaciones	Resumen	Definición
<b>DISEÑO</b>	Slywotzky, 1999; Timmers, 1998	Agente conductor o configuración emergente de las características de la empresa	"Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones" (Timmers, 1998)



<b>RECURSOS</b>	Mangematin et al., 2003; Winter & Szulanski, 2001	Estructura organizativa co-determinante y co-evolucionada conforme el conjunto de activos de la empresa o actividad principal.	"Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial" (Mangematin et al., 2003)
<b>NARRATIVA</b>	Magretta, 2002	Historia o lógica emergente, subjetiva y descriptiva de los indicadores clave de las organizaciones.	"Los modelos de negocio son, en el fondo, historias - historias que explican cómo funcionan las empresas" (Magretta, 2002)
<b>INNOVACION</b>	Chesbrough & Rosenbloom, 2002	Configuración del proceso ligado a la evolución o la aplicación de la tecnología de la empresa	"El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de clientes y mercados en resultados económicos" (H. Chesbrough & Rosenbloom, 2002)
<b>TRANSACCIONAL</b>	Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008	Configuración de los límites que abarcan las transacciones	"Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio" (Amit & Zott, 2001)
<b>OPORTUNIDADES</b>	Afuah, 2003; Downing, 2005; Markides, 2008	Difusión e implementación ligados a un escenario de oportunidad	"El modelo de negocio es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno" (Downing, 2005)

A raíz de este estudio, el argumento de los investigadores revela que un modelo de negocio es un fenómeno a nivel de organización, una estructura o diseño que incorpora subsistemas y procesos para lograr un propósito específico. No es equivalente a la finalidad, ni es la razón por la que existe la organización; no es un proceso; tampoco, el modelo de negocio se explica en su totalidad por el modelo de ingresos de la empresa, aunque los aspectos se solapen. Los investigadores asocian los modelos de negocio a estructuras que incorporan elementos basados en los recursos y elementos basados en las transacciones.

Este análisis enmarca la definición del modelo de negocio en tres dimensiones de las estructuras organizativas: la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor. La primera se refiere a la estructura estática de la organización de la empresa, la tecnología de producción y los recursos básicos de apalancamiento para servir a los clientes. La estructura transaccional es la configuración organizativa que determina las operaciones clave con socios y stakeholders. Por último, la estructura de valor es el sistema de reglas, expectativas y los mecanismos que determinan la creación y captura de valor de la empresa y de las actividades (George & Bock, 2011).

Asimismo, los modelos de negocio tienden a definirse de manera conceptual, atendiendo a las estructuras de recursos y transacciones - modelo conceptual, y de manera financiera, atendiendo a la estructura de valor - modelo financiero (Huang, 2013).

### **3.2.3 Diferenciación con las Estrategias**

Conviene aclarar algo que un modelo de negocio no es: una estrategia. La estrategia es un conjunto dinámico de iniciativas, actividades y procesos (Michael E Porter, 1996); el modelo de negocio es una configuración estática de los elementos de la organización y las características de la actividad (Teece, 2010). Una estrategia puede ser reflexiva, iniciar el cambio dentro de la organización en la que impacta; un modelo de negocio es de por sí no reflexivo. La implementación de un modelo de negocio puede generar el cambio organizacional, pero el modelo de negocio en sí mismo no es una descripción de la forma de hacer o del cambio. Los modelos de negocio se centran en oportunidades, mientras que la estrategia está centrada en el competidor o en el medio.

Aunque los modelos de negocio y las estrategias comparten la misma raíz, hay diferencias entre ellos importantes:

- En primer lugar, la estrategia articula un determinado objetivo, mientras que el modelo empresarial detalla los mecanismos que mueven a la organización hacia ese objetivo.
- En segundo lugar, la adopción de una nueva estrategia generalmente implica la dependencia sobre un nuevo modelo de negocio, pero los cambios en el modelo de negocio se pueden hacer dentro de un marco estratégico existente.
- En tercer lugar, estrategia y modelo de negocio difieren en el nivel de detalle. El modelo de negocio traduce la estrategia de una empresa desde un nivel relativamente abstracto, hacia un mecanismo más interdependiente y específico que guía a los gestores en el perfeccionamiento de sus acciones para traducirlo en ventaja competitiva de la empresa.

Mientras que un modelo de negocio facilita el análisis, las pruebas y la validación de las decisiones estratégicas de una empresa, no es en sí misma una estrategia (R Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Esta puede ser vista en al menos cuatro formas diferentes: como un patrón, como un plan, como un postulado o punto de vista. A pesar de que estas diferentes perspectivas difieren en muchos aspectos, todas ellas tienen en común el elemento relativo a “la elección”. Los modelos de negocio no solo reflejan estas opciones de elección, sino que además, incorporan sus implicaciones operativas. Facilitan el análisis, las pruebas y la validación de las relaciones causa-efecto que se derivan de las decisiones estratégicas que se han hecho. El modelo estructura las relaciones causa-efecto utilizando metodologías combinatorias de cuestionarios, experimentos de análisis y experimentos de simulación (Koh, Gunasekaran, & Saad, 2005).

Un modelo de negocio es la descripción de una configuración organizativa sobre una oportunidad específica; la estrategia es el proceso de optimización de la efectividad de esta configuración frente al medio externo, incluyendo el potencial de cambio de la misma, la alteración de las oportunidades subyacentes, o la búsqueda de nuevas oportunidades (DaSilva & Trkman, 2014).

Un modelo de negocio bien diseñado tiene un gran poder y puede servir como una herramienta estratégica fundamental para la empresa, pero las inquietudes sobre los modelos de negocio se centran en cuatro problemas comunes asociados a su creación y uso. Estos problemas son los siguientes (Shafer, Smith, & Linder, 2005):

- hipótesis defectuosas en las que se basa la esencia lógica del negocio,
- limitaciones en las opciones estratégicas consideradas,
- malos entendidos acerca de la creación y captación de valor,
- hipótesis incorrectas sobre la cadena de valor.

Ambos conceptos, “modelo de negocio” y “estrategia” van siempre unidos. De hecho, al marco del modelo de negocio se le atribuye la finalidad de dar soporte a una estructura simple y lógica que permita al estratega pensar en las actividades del negocio a desarrollar para acometer la misma (J. Richardson, 2008). En este sentido y como ejemplo, se puede citar, la utilización de la replica de los modelos de negocio en procesos de internacionalización, comúnmente utilizada por las empresas en la ejecución de sus estrategias expansivas de apertura de nuevos mercados (Dufour & Steane, 2006).

Además, si se observa la literatura al respecto del diseño de modelos de negocio, siempre se encuentran relaciones directas entre estrategia y modelo de negocio. En este sentido, se puede encontrar una aportación de (Lee, Shin, Hong, & Kim, 2011) en la que desarrolla una metodología estructurada para el diseño del modelo de negocio basada en patrones estratégicos. En la base de esta metodología se encuentra una plantilla de diseño con la que un modelo de negocio actual puede analizarse o reinventarse de forma sistemática. La plantilla se compone de un conjunto de bloques de construcción predefinidos que describen patrones estratégicos de un modelo de negocio y/o elementos constituyentes. Con la ayuda de los planes y procedimientos de representación en él definidos, se puede diseñar un modelo de negocio de una manera más estructurada (véase en ILUSTRACIÓN 6). La perspectiva estratégica interviene en la identificación y diseño del modelo de negocio.

**ILUSTRACIÓN 6 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DE MODELO DE NEGOCIO: ESTRATEGIAS  
RESPECTO A PERSPECTIVAS (Lee et al., 2011)**

Strategy							
Customer Segment	Customer Relationship	Distribution Channel	Revenue Model	Cost Structure	Resources	Activity Configuration	Partner Network
Diversification	Low Cost Access	Giving more experience	Traditional	Outsourcing	Valuable	Novelty	Vertical integration
Segment Extension	Free Offering	Easy Access	Profit Sharing	Offshoring	Rare	Lock-In	Solution Network
New Product Development	Financial Advantage	Ubiquitous Access	Razor Blade	Activity Integration	In-imitable	Complementarities	Internal Network
Segment Penetration	Reward	Vertical Strategy	Subsidiary	Affiliate Network	Non-substitutable	Efficiency	Quasi-Integration
	Membership	Horizontal Strategy	Free-Mium	Re-cycle Re-use			R&D Network Standardization
	Awareness	Adding More Functions	Cross Subsidization	Simplifying Value Chain			Multi-Sided Platform
	Education	Bundling with Others	Loyalty	Business Process Re-engineering			
	Community	Sharing with Others	Co-creation	Simplifying Product/Service			
	Lock-In	Bundling with Ours	Subscription	Open Innovation			
	Interface	Sharing with Ours	Membership	Standardize/ Modularize Component			
	Contents	Direct Channel Control	Pay-per-Use				
	A/S		Barter				
	Life-Cycle Care		Gratis				
	Customer Participation						
	Customization						

Volviendo al fundamento de lo que se ha definido como modelos de negocio en sus tres dimensiones, estructuras de recursos, transacciones y valor, se podría afirmar que la supervivencia y la prosperidad de todas las organizaciones está directamente relacionada con su capacidad para crear y captar valor, a través de la aplicación de los modelos de negocio. Por supuesto, las áreas de decisión estratégicas a las que se enfrenta cada organización varían según diversos factores, como la antigüedad de la empresa, la industria, la concentración del sector, el tipo de cliente objetivo, las normativas gubernamentales, etc., pero la prueba y puesta en marcha del modelo de negocio de una organización bajo el proceso de toma de decisiones estratégicas debe ser un proceso continuo, iterativo e inherente al propio modelo (Dufour & Steane, 2006).

El aplicar un modelo no induce a ninguna garantía, pero posibilitaría que la probabilidad de éxito aumente a largo plazo con el rigor y la formalidad con la que una organización pone a prueba sus opciones estratégicas a través de modelos de negocio. Los modelos de negocio constituyen una forma eficaz para los ejecutivos de analizar y comunicar sus decisiones estratégicas.

### **3.2.4 Elementos de los Modelos de Negocio**

Finalmente, para poder desarrollar un esquema de metodología y análisis de un modelo de negocio, se debe especificar que piezas son las que lo componen. Tras analizar la literatura referida anteriormente, se opta por utilizar aquella propuesta que mejor permita describir, analizar y evaluar casos de estudio para que faciliten el desarrollo de modelos de negocio, fundamentada en la idea de que un modelo no es más que una representación de la realidad. Para ello se utiliza una simbiosis entre los modelos de (Shafer et al., 2005), (Osterwalder & Pigneur, 2005) y el modelo RCOV adaptado de (Demil & Lecocq, 2009). Estos modelos permiten identificar los componentes que se configuran bajo las dimensiones citadas en los puntos anteriores de la definición, esto es, la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor.

El estudio de (Osterwalder & Pigneur, 2005), presenta un esquema, que muestra de forma clara y sencilla, la descripción de los elementos que componen un modelo de negocio, desde la vertiente interna de la empresa. Estos autores definen el concepto del modelo de negocio, de la siguiente forma:

*“un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos, conceptos y sus relaciones,*

*con el objeto de expresar la esencia y lógica de un negocio. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que, los elementos y sus relaciones permiten una descripción simplificada y representación sobre, qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras” (Osterwalder & Pigneur, 2005).*

El citado estudio, parte de una revisión de literatura sobre las menciones de otros investigadores en relación a los componentes a enumerar en la definición de modelo de negocio, y concluye en una clasificación de 4 bloques: Producto, Relaciones con Clientes, Infraestructura de Gestión, y Finanzas. Cada uno de estos bloques, se desglosa en elementos (véase en TABLA 4).

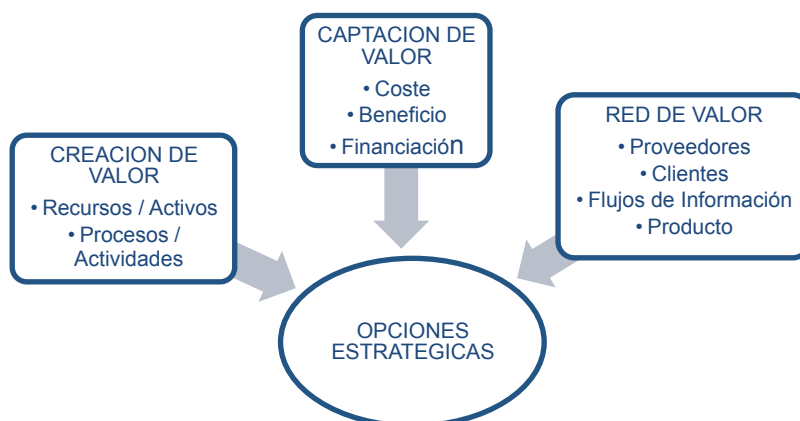
**TABLA 4 NUEVE ELEMENTOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS (Osterwalder & Pigneur, 2005)**

Bloques	Elementos	Definición
Producto	1. Propuesta de Valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Relaciones con Clientes	2. Cliente objetivo	Describe los segmentos de clientes que en los que una empresa desea ofrecer valor.
	3. Canales de Distribución	Describe los diferentes medios de la empresa para ponerse en contacto con sus clientes.
	4. Relaciones	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre él y sus diferentes segmentos de clientes.
Infraestructura de Gestión	5. Actividades / Recursos	Describe la disposición de las actividades y los recursos.
	6. Competencias	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa.
	7. Red de stakeholders	Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.

Finanzas	8. Estructura de Costes	Resume las consecuencias económicas de los medios empleados en el modelo de negocio.
	9. Modelo de Ingresos	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.

Por su parte, (Shafer et al., 2005) realizan una revisión de la literatura relevante en el horizonte temporal de 1998 a 2002. En ella se recogen 12 diferentes definiciones en las que aparecen hasta 42 diferentes componentes. Para obtener un filtro razonable y bien relacionado, los autores optan por aplicar un diagrama de afinidad para clasificar los componentes del modelo de negocio que se citan dos o más veces. El diagrama de afinidad resultante, (véase en la ILUSTRACIÓN 7), identificó cuatro grandes categorías: opciones estratégicas, la creación de valor, la captación de valor y la red de valor.

**ILUSTRACIÓN 7 COMPONENTES DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO (SHAFFER ET AL 2005)**



En el marco de este diagrama se analiza el término modelo de negocio, partiendo desde la afirmación de que, los negocios se refieren fundamentalmente a la creación de valor y a la rentabilidad que supone la captación de ese valor, y que un modelo no es más que una representación de la realidad. De la combinación de estos conceptos con los resultados que resume el diagrama de afinidad que muestra la ILUSTRACIÓN 7 se define el modelo de negocio como una representación de la lógica central y subyacente de la empresa, y las opciones estratégicas para la creación y captación de valor dentro de su propia red de valor.



Esta definición incluye cuatro términos clave. El primer término clave, la lógica central, sugiere que un modelo de negocio bien diseñado ayuda a articular y hacer explícitos los supuestos clave acerca de las relaciones causa-efecto y la consistencia interna de las opciones estratégicas: el segundo término clave. En efecto, el modelo de negocio refleja las opciones estratégicas que se han llevado a cabo.

El término crear y captar valor refleja dos fundamentos que todas las organizaciones deben llevar a cabo para seguir siendo viables durante un período prolongado de tiempo. Las empresas con éxito, generalmente, crean valor por hacer las cosas de manera diferente que su competencia; pueden desarrollar competencias básicas, habilidades y ventajas posicionales que las diferencian. En este sentido, pueden utilizar las competencias y habilidades principales, por ejemplo, para llevar a cabo las actividades de trabajo de una manera especial o pueden combinar sus actividades en procesos de negocio de una manera que los diferencia de sus competidores. Incluso podrían tener un enfoque único en la obtención de capital que se necesita para financiar el desarrollo de estas competencias básicas, habilidades y ventajas posicionales. La viabilidad está ligada tanto al valor que crean, como a la forma en que captan dicho valor y consecuentemente, generan ganancias.

Ni la creación de valor, ni la captación de valor se producen en el vacío. Ambas suceden dentro de una red de valor, que puede incluir proveedores, socios, canales de distribución y las relaciones que se extienden a los recursos propios de la empresa. La empresa puede ser capaz de crear relaciones propias con cada una de estas partes interesadas o incluso con sus clientes finales. El rol que una empresa elige para funcionar dentro de su red de valor, es un elemento importante de su modelo de negocio.

De la síntesis de ambos modelos, se recogen dos cuestiones. Por una parte y como punto de partida, el modelo de (Osterwalder & Pigneur, 2005) proporciona unas definiciones claras y sencillas de los componentes estáticos de un modelo de negocio que comprenden la estructura interna, y que encajan con las dimensiones citadas en el apartado anterior, las estructuras de recursos y transacciones. Por otra parte, el modelo de (Shafer et al., 2005) amplía hacia la tercera dimensión, haciendo foco en la estructura de valor, y su vínculo con las opciones estratégicas. Esta última, es una importante aportación, ya que resuelve la incorporación de elementos externos en la definición de los modelos de negocio.

Como resultado de todo ello y punto de partida del análisis, se propone una matriz de dos dimensiones, que sirva para identificar aquellos elementos o componentes de un modelo de negocio, con el propósito de arrancar una primera fase de diseño. Dicha matriz se construye bajo la perspectiva de las tres estructuras subyacentes de la definición de los modelos de negocio, esto es, la estructura de recursos, de transacciones y de valor, y comprende las cuestiones necesarias para identificar de forma desagregada los elementos identificadores del modelo de negocio (véase en ILUSTRACIÓN 8).

**ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

<b>Elementos</b>	<b>Estructura de Recursos</b>	<b>Estructura de Transacciones</b>	<b>Estructura de Valor</b>
<b>PRODUCTO / OFERTA</b>			
<b>CLIENTES</b>			
<b>INGRESOS</b>			
<b>RECURSOS</b>			
<b>COSTES</b>			
<b>ACTIVIDADES Y PROCESOS</b>			
<b>PROVEEDORES</b>			
<b>SOCIOS / STAKEHOLDERS</b>			

Se han definido, por tanto, ocho elementos diferentes que configuran las estructuras de los modelos de negocio, desde las dimensiones referidas a los recursos, transacciones, y valor. Esta última dimensión, es la que mayor énfasis tiene dentro de las definiciones encontradas (véase en ILUSTRACIÓN 7).

Un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Sin embargo, la mayor parte de veces, el modelo de negocio, se usa

paradójicamente, como un esquema general estático de la actividad empresarial (Magretta, 2002).

(Demil & Lecocq, 2010) abordan la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). Estos autores, mediante un caso ilustrativo, pretenden demostrar que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos. Se visualiza el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la propuesta de valor (V) para los productos y servicios suministrados. Este enfoque, encaja perfectamente con el diagrama expuesto anteriormente, (véase ILUSTRACIÓN 7), dado que se siguen considerando las dimensiones de recursos, transacciones, y valor.

(Demil & Lecocq, 2010) definen estos tres componentes de la siguiente manera:

- Los recursos y las competencias (RC) se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados.
- Por organización (O) se entiende la elección de operaciones que una entidad acomete y las relaciones que establece con otras entidades. Dicho de otra forma, para examinar el componente “organización” hace falta estudiar la cadena de valor y la red de valor, es decir, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los stakeholders, (proveedores, clientes, competidores, legisladores, etc.).
- Finalmente, el modelo de negocio consiste también en diseñar una propuesta de valor (V) que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios, y cómo esos productos y servicios se comercializarán para crear una fórmula de beneficio.

**ILUSTRACIÓN 9 LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO. EL MODELO RCOV.  
(ADAPTADO DE LECOCQ, DEMIL Y WARNIER, 2006)**



Esos tres componentes básicos de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios o su punto de equilibrio, por lo tanto, su sostenibilidad económica (véase ILUSTRACIÓN 9).

Como resultado de este planteamiento, se considera que, la estructura de costes está impulsada, en esencia, por los recursos y las competencias que la empresa adquiere y desarrolla, así como por la organización que despliega, con el fin de guiar hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor. La parte de los ingresos depende, sobre todo, de las propuestas de valor realizadas a diversos tipos de clientes. La concepción RCOV conduce a un enfoque en el que los empresarios tienen que considerar las cuestiones de organización conjuntamente con la propuesta de valor y los recursos combinados. Más concretamente, en un modelo de negocio se debería analizar las relaciones permanentes entre los elementos y las repercusiones de cambios entre los mismos.

Analíticamente, cada elemento que forma parte del modelo RCOV puede modificarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio. No obstante, las modificaciones externas o los cambios de dirección internos tienden, por lo general, hacia consecuencias sistemáticas en los modelos de negocio. La comprensión del funcionamiento y la evolución de los mismos requiere una consideración

explícita de la dinámica entre las opciones y las consecuencias (Ramon Casadesus-Masanell & Ricart, 2007).

La adaptación o el cambio, si se mantiene la coherencia, apela a la coherencia dinámica (Ucaktürk, Bekmezci, & Ucaktürk, 2011). Esto significa que debe haber coherencia en los niveles corporativo o empresarial, y que dicha coherencia dinámica tiene su impacto positivo sobre el rendimiento. En este sentido, las características de la evolución del modelo de negocio, llevan a argumentar que la sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente, dado su modelo de negocio.

Así, la coherencia dinámica permite a una empresa construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio, esto es, que encuentra procesos nuevos pero coherentes que llevan a la obtención de valor.

Con todo ello, se podría concluir que, para identificar un modelo de negocio susceptible de análisis empírico, se deben contemplar tres aspectos: las dimensiones estructurales de la empresa, (la estructura de valor, de recursos, y transaccional), la definición de los elementos, y las relaciones entre dichos elementos. La coherencia dinámica en un modelo de negocio, constituye un aspecto a considerar de relevancia, dado que es inherente a la propia evolución y sostenibilidad del mismo.

De esta manera, la taxonomía jerárquica del concepto de modelo de negocio se podría sintetizar en cinco niveles (Al-Debei & Avison, 2010):

1. Conceptual: el modelo de negocio como herramienta conceptual, abstracción y representación del negocio actual y/o futuro (Osterwalder & Pigneur, 2005).
2. Multi-nivel: el modelo de negocio como una forma de diseñar, analizar y evaluar las diferentes unidades o niveles dentro de las organizaciones (Kallio, Tinnilä, & Tseng, 2006).
3. Dinámica: el modelo de negocio como un concepto dinámico de configuraciones y cambios de diseño en el tiempo que reflejan las variaciones de sus elementos (Demil & Lecocq, 2009).

4. Granular: el modelo de negocio como diseño y evaluación que se subdivide en elementos manejables (Osterwalder & Pigneur, 2005).
5. Coherente: el modelo de negocio como una forma integral de representar un negocio en particular teniendo totalmente en cuenta las interrelaciones entre sus distintos elementos (Ucaktürk et al., 2011).

**TABLA 5 REVISIÓN LITERATURA: APORTACIONES FUNDAMENTALES SOBRE DEFINICIONES Y ELEMENTOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE ESTE CAPÍTULO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

	Atributos y funciones	Enfoques y perspectivas	Concepto / Definición	Elementos / Componentes	Estrategia
(Al-Debei & Avison, 2010)			Jerarquía conceptual del modelo de negocio		
(Ramon Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; R Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)			Dinámica de los modelos de negocio		
(H. Chesbrough & Rosenbloom, 2002) (H. W. Chesbrough, 2007) (H. Chesbrough, 2007)	Creación y Captación de valor				
(Doganova & Eyquem-Renault, 2009)	Valor, Mercado, NewVentures				

	Atributos y funciones	Enfoques y perspectivas	Concepto / Definición	Elementos / Componentes	Estrategia
(Dunford, Palmer, & Benveniste, 2010)					Replica de modelos en la Internacionaliz
(George & Bock, 2011)		Perspectivas		Estructuras: recursos, transacciones, valor	
(Koh et al., 2005)			Estructuras de relaciones causa-efecto		
(Huarng, 2013)			Modelo conceptual y modelo financiero		
(Lee et al., 2011)					Patrones estratégicos
(Magretta, 2002)			Narrativa		
(Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2005)				Bloques de elementos	
(Perkmann, 2010)		Representaciones : narrativa de persuasión, tipificación, y recetas.			
(Richardson, 2008)					Marco de la estrategia

	Atributos y funciones	Enfoques y perspectivas	Concepto / Definición	Elementos / Componentes	Estrategia
(Shafer et al., 2005)				Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio	
(Timmers, 1998)			Estructura, descripción y funciones		
(Winter & Szulanski, 2001)					Replica de estrategias
(Christoph Zott & Amit, 2007, 2010; Christopher Zott, Amit, & Mássa, 2011)		Sistemas de Actividad	Fuentes	Elementos: Estructura, Contenido, Gobierno.	
(Afuah, 2014)					Innovación
(DaSilva & Trkman, 2014)					Proceso de optimización dinámico de estrategias

### 3.3 Metodología y Diseño de Casos de Estudio

Para incorporar una propuesta que aporte convergencia entre la identificación de los modelos de negocio y la forma de analizarlos, es necesario explorar el método de investigación necesario.

En esta sección se expone la metodología de los Casos de Estudio para investigación postulada por tratados teóricos ya existentes (Bassey, 2003; Hartley, 2004; Hays, 2004; Yin, 2013). Sus aportaciones formulan una teoría



utilizada de manera generalizada en el campo de la investigación, que refleja de forma clara y sencilla los pasos a seguir para la realización de casos de estudio.

La primera y más importante condición de diferenciación de los distintos métodos de investigación radica en la clasificación del tipo de preguntas que resuelven. En líneas generales, la pregunta sobre “Qué”, puede ser para explorar un fenómeno determinado (en este caso cualquiera de los métodos de investigación puede ser usado), o puede ser sobre predominio (en el que la metodología de encuestas o el análisis de documentos de archivo serían más favorables). Para el caso concreto referido a la metodología del Caso de Estudio, las cuestiones sobre “Cómo” y “Por Qué” son de manera frecuente el punto de partida de este método, junto con otras como, los Experimentos, o la Narrativa histórica.

En un caso de estudio las preguntas de “Cómo” o “Por Qué” son respondidas en relación a un conjunto de eventos contemporáneos y sobre aquellos en los que el investigador tiene poco o ningún control.

La esencia o lógica de un caso de estudio es aquella que intenta aclarar una decisión o un conjunto de decisiones en cuanto al Por Qué han sido tomadas, Cómo han sido implementadas yCuál ha sido su resultado. Se investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y en su contexto real, en especial, cuando la frontera entre el fenómeno y el contexto no es evidente de forma clara. En otras palabras, se debería utilizar este método cuando se quiere entender un fenómeno en profundidad, pero tal entendimiento abarca importantes condiciones de contexto. Como el fenómeno en cuestión y el contexto no siempre se distinguen en las situaciones reales, otras características técnicas, entran a formar parte de la definición. La investigación del caso de estudio:

- hace frente a situaciones en que habrá más variables de interés, que puntos de información ante un único resultado,
- descansa sobre múltiples fuentes de evidencia, con datos que necesitan converger y,
- se beneficia de propuestas teóricas de desarrollos previos para guiar la recogida de datos y el análisis.

En resumen, la definición muestra como el alcance de un caso de estudio comprende un método basado en cubrir la lógica del diseño, la técnica de toma de datos, y los específicos enfoques del análisis de los datos. En este sentido,

los casos de estudio no están limitados a ser únicamente una toma de datos o a un simple esquema de diseño.

**ILUSTRACIÓN 10 PROCESO DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO (YIN, 2013)**



### 3.3.1 Diseño y Preparación.

El primer paso en el plan de investigación es identificar el caso de estudio, y el segundo paso sería iniciar la fase de diseño del mismo. El diseño de un trabajo de investigación es la lógica de un plan para moverse desde un punto a otro, donde el punto de partida puede definirse como el conjunto de preguntas a ser atendidas, y el punto final, el conjunto de conclusiones sobre las mismas. Entre el “punto de partida” y el “punto final” se pueden encontrar un número importante de pasos intermedios, que incluyen la toma de datos y el análisis de la información relevante.

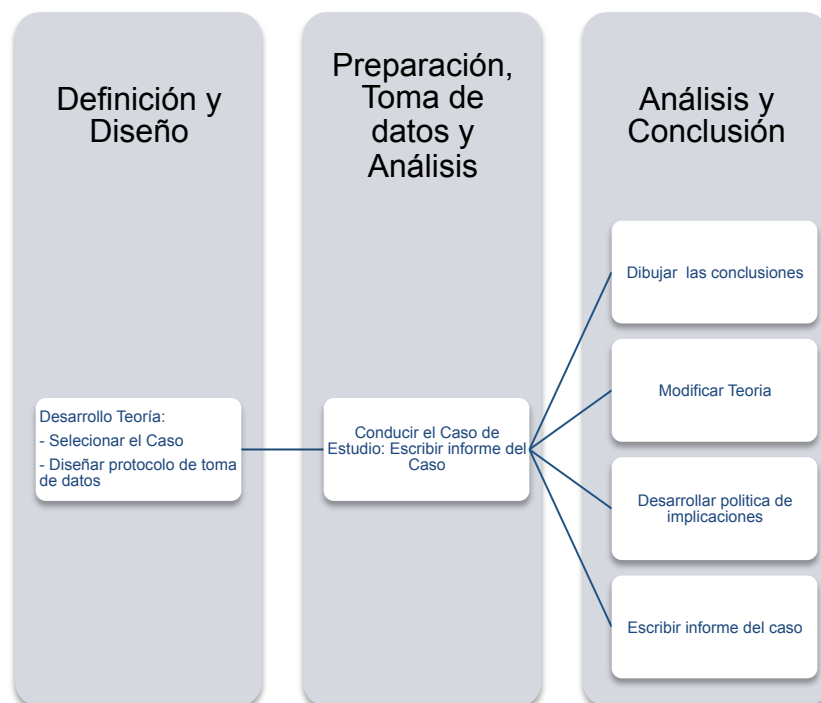
Los componentes de diseño de una investigación comprenden cinco puntos (Yin, 2013).

1. El primero estriba en identificar las *preguntas básicas del estudio*. Todas ellas en torno al enfoque de “cómo” y el “por qué” de la existencia del modelo a investigar.
2. El segundo sería, definir la propuesta del estudio.
3. Identificar la unidad de análisis, es el tercer punto. Esto significa, definir el caso de estudio, o lo que es lo mismo, describir la forma en que las preguntas básicas son generadas.

4. El siguiente punto es vincular los datos hacia las propuestas y criterios para interpretar los hallazgos. Esto, deriva de la fase de toma de datos, que sirve para cerrar el flujo de información que permite corregir, si es necesario, ciertas premisas de diseño iniciales.
5. Y finalmente, establecer el criterio de interpretación de los hallazgos del estudio.

Otro aspecto importante del diseño de un caso de estudio, es el *marco teórico*. El desarrollo de una teoría inicial, es esencial como punto de partida de la investigación. En concreto el caso de estudio tiene como objetivo el mostrar la implementación del mismo. El desarrollo del marco teórico no solo facilita la fase de toma de datos, sino que su desarrollo también determina el nivel en el que la generalización de la teoría actúa en el caso de estudio. Este rol es caracterizado como “generalización analítica” y se diferencia de la otra forma de generalizar resultados, que es “la generalización estadística”. Según esta perspectiva, un caso de estudio no es una unidad de muestra estadística, sino la exploración de resultados empíricos sobre un marco teórico (Hays, 2004).

ILUSTRACIÓN 11 MÉTODO DE CASOS DE ESTUDIO (YIN, 2013)



Antes de entrar en la fase de toma de datos, el investigador debe preparar un protocolo del caso de estudio. El protocolo es el principal camino para reforzar la

fiabilidad de la investigación, y tiene como objetivo guiar al investigador en la toma de datos. Un protocolo viene a contener los siguientes puntos:

1. Introducción al caso de estudio y objeto del protocolo
  - a. Preguntas, hipótesis, propuestas del caso de estudio
  - b. Marco teórico del caso de estudio
2. Procedimiento de la toma de datos
  - a. Nombres de los lugares para visitar, incluyendo personas de contacto
  - b. Plan de la toma de datos: cubre las evidencias esperadas, incluyendo los roles de las personas a entrevistar, los eventos a observar, y cualquier documento requerido
  - c. Preparación esperada previa a las visitas
3. Perfilar el informe del caso de estudio
4. Preguntas del caso de estudio: conjunto de preguntas substantivas que reflejan la línea de investigación.

### **3.3.2 Toma de datos**

La toma de datos necesarios para arrancar un caso de estudio se obtiene a través de una serie de fuentes que a continuación se detallan: (1) Documentación (2) Documentos de archivo (3) Entrevistas (4) Observación Directa (5) Observación Participativa, (6) Objetos o artefactos físicos.

Las entrevistas es la fuente más importante de toma de datos en un caso de estudio. En las entrevistas se realizan dos tareas: (1) el seguimiento de la propia línea de investigación de acuerdo a lo reflejado en el protocolo previo, y (2) la realización de las preguntas informales y no preparadas, que sean necesarias para guiar adecuadamente las necesidades de la línea de investigación. Como resultado, las entrevistas requieren que se actué en dos niveles al mismo tiempo, procediendo de acuerdo a los requerimientos del estudio, mientras simultáneamente se consideran un tipo de preguntas que faciliten el tono de la entrevista. Se puede direccionar una entrevista a través de un cuestionario, es decir, un cuestionario incluido en un caso de estudio, cuando preguntamos las mismas cuestiones a diferentes personas.

La observación directa es otra forma frecuente de toma de datos. Se trata de la forma en la que se perciben detalles de los lugares de encuentro que nos inducen a evidencias de comportamientos que condicionan la investigación. Por

ejemplo, las condiciones o estilo de un edificio o centro de trabajo, pueden hacernos ver el tipo de clima o ambiente de una organización objeto del estudio.

### 3.3.3 Análisis e Información

El análisis de la información recogida en un caso de estudio, requiere de una estrategia que dé soporte al tratamiento de la evidencia, a conclusiones convincentes y que excluya interpretaciones alternativas.

Existen 4 estrategias para el análisis de los datos recopilados:

1. La primera estrategia descansa en *Postulados teóricos*. Los objetivos originales y el diseño de un caso de estudio se basan a priori, en unas hipótesis o premisas teóricas, que derivan en un conjunto de cuestiones, revisiones de literatura, y nuevas propuestas. La propuesta teórica, también ayuda a organizar todo el caso de estudio y a definir explicaciones alternativas a ser examinadas. Postulados teóricos derivados de las preguntas “Cómo” y “Por Qué” pueden ser extremadamente útiles como guía del estudio.
2. La segunda estrategia es desarrollar un *Marco descriptivo* para organizar el caso de estudio. Esta estrategia sirve como alternativa cuando se esta teniendo dificultades para realizar el primer trabajo de análisis. Por ejemplo, cuando se esta trabajando en la toma de datos, sin tener un conjunto inicial de cuestiones o propuestas.
3. La tercera estrategia consiste en el uso de *Datos cualitativos y cuantitativos*. Ciertos casos de estudio pueden contener una cantidad sustancial de datos cuantitativos, sujetos al análisis estadístico, mientras que la información cualitativa sirve para focalizar y centrar el estudio. De esta manera la combinación de ambos tipos de datos supone un fuerte soporte para el análisis del caso.
4. La cuarta y última estrategia se fundamenta en el *examen de Argumentos opuestos* al marco teórico inicial. Los argumentos opuestos son hipótesis de partida que contrastan con la que queremos soportar como evidencia. Podrían surgir desde las diferentes perspectivas de participantes o partes interesadas (stakeholders) que provoquen un marco descriptivo opuesto,

o desde la comparación de datos cuantitativos y cualitativos de diferentes grupos o condicionantes.

La mejor preparación para conducir el análisis de un caso de estudio es tener una estrategia de análisis basada en postulados teóricos, descripciones de casos, uso dual de datos cuantitativos y cualitativos, o argumentos opuestos.

Las técnicas de análisis más frecuentes se describen como sigue:

- La *Coincidencia de Patrones*: compara un patrón empírico con un patrón de previsión o con varias alternativas de previsión. Si los patrones coinciden, el resultado puede ayudar a reforzar la validez interna del estudio.
- Otra técnica de análisis es la de prestar especial atención al *Cuerpo explicativo* del caso de estudio. Para explicar el fenómeno en cuestión se estipulan un conjunto de vínculos causales respecto al “Cómo “ y el “Por qué” del mismo. En la mayoría de los casos el cuerpo explicativo se desarrolla sobre un formato narrativo. En muchas ocasiones se produce un proceso de iteración natural de la siguiente forma: (1) se elaboran los manifiestos teóricos iniciales o propuestas iniciales, (2) se comparan los hallazgos del caso inicial frente a las propuestas, (3) se revisa la propuesta, (4) se comparan otros detalles del caso frente a lo revisado, (5) se compara la revisión de los hechos de un segundo, tercero o más casos, (6) se repite este proceso tantas veces como sea necesario.
- El análisis de las *Series en el Tiempo* es otra técnica utilizada en los casos de estudio. Las series en el tiempo muestran tendencias sobre unos datos concretos que pueden llevar a fundamentar de manera sólida la propuesta inicial del caso. Los cronogramas son precisamente series en el tiempo que relacionan la secuencia de eventos causales de un fenómeno a la hora de examinar el “Cómo” y el “Por qué” del mismo.
- La cuarta técnica, cada vez más utilizada, es la de los *Modelos Lógicos*. Se refiere a definir una cadena de eventos sobre un periodo de tiempo. Los eventos se llevan a cabo en los patrones de causa-efecto repetidos, en los cuales una variable dependiente (el evento) en el primer paso, se convierte en una variable independiente (evento causal) para el siguiente paso. El uso de los modelos lógicos consiste en casar eventos observados empíricamente con eventos previstos de forma teórica en una

secuencia de tiempo; rasgo este último que diferencia esta técnica de la primera citada, la coincidencia de patrones.

Una vez analizados los datos y las evidencias recopiladas en un caso de estudio, llega la hora de redactarlo y concluir. Redactar un caso de estudio es una labor de “composición” donde organizar la información hacia una audiencia definida. Identificar a esta audiencia es primordial, porque cada una de ellas tiene diferentes perspectivas.

Los formatos de redacción son principalmente cuatro: (1) el primero es el caso de estudio individual clásico, generalmente consistente en una narración utilizada para describir y analizar el caso, (2) el segundo es la versión del caso múltiple, donde capítulos del informe seccionan cada uno de los casos para refundir y cruzar los resultados en un último capítulo, (3) el tercer formato es el de una composición basada en las preguntas y respuestas diseñadas en la fase de toma de datos y (4) el cuarto formato utilizado para casos múltiples en los que no se diferencian las secciones por caso, sino el informe en su totalidad constituye una descripción o explicación de los puntos de cruce de todos los casos.

Respecto a como iniciar la composición, el procedimiento es comenzar componiendo ya desde el proceso analítico. Por ejemplo, después que la literatura haya sido revisada y el caso de estudio haya sido diseñado, dos secciones del caso pueden ser escritas en el borrador, la bibliografía y las secciones de metodología. Seguidamente, se podría continuar escribiendo sobre una tercera sección tal como, la revisión preliminar de literatura, en el sentido de complementar las cuestiones de investigación y búsqueda sobre las propuestas del caso. Después de haber llevado a cabo la toma de datos, se podría componer la descripción de los datos sobre los casos en estudio. Con la escritura en borrador de estas cuatro secciones completadas, se consigue un gran avance en gran parte soportado por la colección de gran parte de la documentación requerida para el caso, y la posibilidad de focalizarse en la parte de análisis por si misma.

La identidad del caso, en cuanto a mantener el anonimato del caso de estudio o de sus informadores, es una cuestión importante y que dependerá del nivel de controversia del tema escogido y de la protección de datos de carácter personal que se manejen. Lo deseable sería, que tanto, el caso de estudio como sus participantes fueran identificados, dado que esto permite la oportunidad de

recolectar cualquier otra información previa de estudio anteriores realizados por las personas implicadas. Sin embargo, en algunos casos de estudio, el anonimato es necesario, por las razones que se acaban de explicar.

Al procedimiento de validación del estudio, se le atribuye la posibilidad de revisión por parte de terceras personas, que de manera objetiva, puedan opinar sobre evidencias reflejadas y contrastar sus propios estudios.

En definitiva, la fase de análisis e información de un caso de estudio puede apoyarse de ciertas estrategias de análisis en las que se utilizan diferentes técnicas. Una vez analizados los datos y las evidencias recopiladas en un caso de estudio, se redacta y concluye. La redacción del informe puede contemplar diferentes formatos de redacción y procedimientos que tienen que ver con tácticas de composición, identidades del caso de estudio y su revisión. Estas estrategias, técnicas, formatos y procedimientos son los que se aplican en el desarrollo de los casos de estudio de esta tesis.



# Capítulo 4. Propuesta de Metodología para la Identificación y el Análisis de Modelos de Negocio Triplemente Sostenibles en el Sector Agroalimentario a través de Casos de Estudio

## 4.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es proporcionar una metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio triplemente sostenibles, a través del estudio de casos prácticos en empresas. Con ello, se pretende abrir una línea de investigación que permita crear un banco de modelos en el ámbito del sector agroalimentario, que serán identificados y clasificados, para facilitar su replicabilidad.

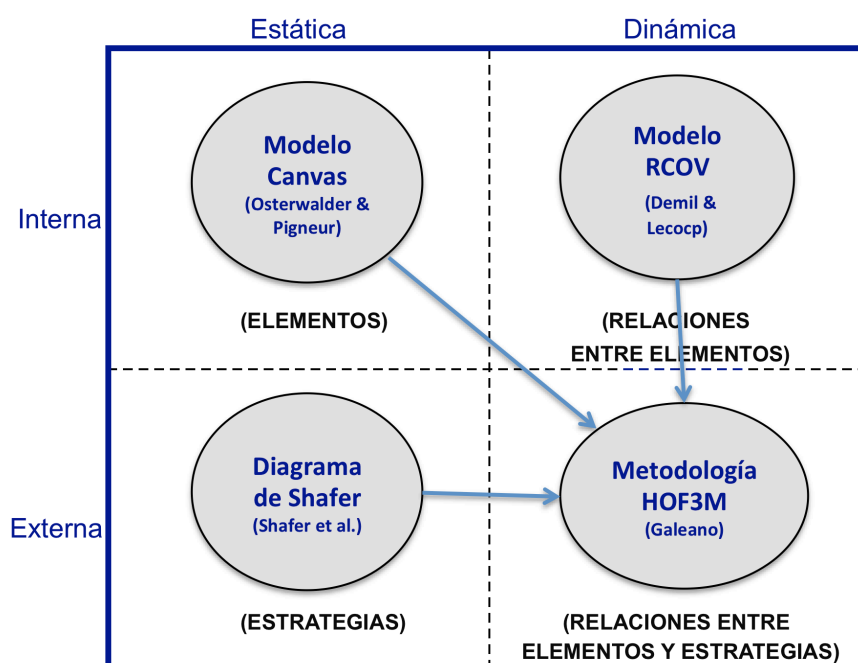
La metodología que se propone en esta tesis aporta herramientas que facilitan la identificación de clasificaciones, atributos, elementos, estrategias y factores que permiten evaluar específicamente un modelo de negocio en dicho contexto (véase capítulo 2).

Esta metodología utiliza las fases del proceso de investigación de casos de estudio y dentro de cada fase se estructuran diferentes pasos a seguir fundamentados en las aportaciones de diferentes autores sobre el concepto de modelo de negocio (véase capítulo 3).

(Osterwalder & Pigneur, 2005) y (Shafer et al., 2005) aportan la lista de elementos que componen un modelo de negocio y por la cual resultan los ocho elementos mostrados en la ILUSTRACIÓN 8. De la clasificación de elementos de los primeros autores se conoce el denominado Modelo Canvas. Éste contempla básicamente la estructura interna de los componentes de un modelo de negocio

y se utiliza como herramienta de reflexión en las empresas para entender y proponer cambios. Por su parte, (Shafer et al., 2005) vinculan los elementos con las opciones estratégicas y de este manera, resuelven la incorporación de elementos externos en los modelos de negocio. Ambas dos aportaciones siguen manteniendo una visión estática del negocio, que sin embargo, (Demil & Lecocq, 2010) con lo que denominan el modelo RCOV, dinamizan enfatizando la importancia de la coherencia entre relaciones de elementos para crear valor.

**ILUSTRACIÓN 12 APORTACIONES A LA METODOLOGÍA HOF3M (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**



La metodología propuesta en este tesis, a partir de ahora denominada “Metodología HOF3M”, mejora los modelos existentes y además aporta nuevas herramientas específicas para el ámbito de la triple sostenibilidad en el sector agroalimentario:

- un cuestionario para la definición de los elementos del modelo de negocio,
- una plantilla de identificación de las estrategias,
- y un modelo de evaluación de la triple sostenibilidad.

La propuesta se diferencia de otros modelos de trabajo en que facilita un protocolo de actuaciones para el investigador o analista, mientras que los otros establecen simplemente esquemas de trabajo.

Teniendo en cuenta el conjunto de elementos definidos en un modelo de negocio, y el sentido dinámico y relacional de los mismos, la propuesta se centra en las fases mencionadas de la metodología de los casos de estudio que afectan al diseño y al análisis, conforme se muestra en la ILUSTRACIÓN 13.

**ILUSTRACIÓN 13 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE UN MODELO DE NEGOCIO POR METODOLOGÍA DEL CASO DE ESTUDIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).**



El proceso representado consta de 4 fases:

- La definición y el diseño del caso de estudio tiene que servir de introducción al mismo. Aquí es importante determinar la selección del modelo de negocio y la unidad de análisis: pasos 1 y 2 respectivamente.
- La preparación y toma de datos se instrumentan con un formulario para identificar y definir cada uno de los elementos del modelo de negocio en cuestión, así como la identificación de las estrategias aplicadas a cada elemento facilitada por la utilización de una plantilla: pasos 3 y 4 respectivamente.
- El análisis se realiza al relacionar los elementos y las estrategias identificadas validando su coherencia gráficamente: paso 5. En la fase de análisis también se incorpora una evaluación de la triple sostenibilidad del negocio: paso 6.

- Finalmente, el proceso se cierra con la fase de conclusiones (paso 7), donde se pretende concluir en base a las hipótesis iniciales de la clasificación preliminar del modelo de negocio (patrones). Se identifica y se analiza el modelo para su posible replicabilidad y se mide el grado de sostenibilidad del mismo para detectar fortalezas y mejoras.

Para dotar de contenido a las diferentes fases se han utilizado distintas aportaciones de los autores en la TABLA 6, que se van citando a lo largo de este capítulo. Se ha considerado relevante resumirlas aquí para facilitar la interpretación del capítulo.

**TABLA 6 REVISIÓN DE LITERATURA: APORTACIONES FUNDAMENTALES SOBRE TAXONOMÍA Y DISEÑO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

<b>Autores</b>	<b>Taxonomía</b>	<b>Modelado / Diseño</b>	<b>Fases</b>
(Baden-Fuller & Morgan, 2010)	Descriptor de las clasificaciones de modelos de negocio.		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Chatterjee, 2013)	Taxonomía de los modelos de negocio.	Proceso iterativo de un sistema de actividades y objetivos clave.	Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Demil & Lecocq, 2009, 2010)		Modelo ROCV.	Fase 1: Unidades de Análisis.
(Ghezzi, Balocco, & Rangone, 2010)		Errores de diseño.	Fase 3: Diseño del modelo.
(Joyce, Canada, Paquin, & Canada, 2016)		Diseño de modelos de negocio sostenibles.	Fase 3: Diseño del modelo.
(Kallio et al., 2006)	Comparativa internacional por factores del modelo de negocio.		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Lambert & Davidson, 2013)	Taxonomía por clústeres industriales.		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Lee et al., 2011)		Marco del diseño de un modelo de negocio.	Fase 2: Identificación de Estrategias.

Autores	Taxonomía	Modelado / Diseño	Fases
(Mäkinen & Seppänen, 2007)	Criterios de clasificación de los modelos de negocio.		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Miles, Miles, & Snow, 2006)	Modelos de negocio colaborativos.		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)	Modelos de negocio de emprendimiento (generalización).		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Ricart & Casadesus-Masanell, 2011)		Diagramas de flujos causales: elecciones y consecuencias.	Fase 3: Diseño del modelo.
(Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges, 2011)	Formatos del Retailing.		Fase 1: Selección y Clasificación del modelo.
(Ucaktürk et al., 2011)		Coherencia dinámica.	Fase 3: Diseño del modelo.

Para explicar cada una de las fases, el presente capítulo se estructura en 4 partes: fase de introducción, fase de toma de datos, fase de análisis y las conclusiones. Cada apartado explica y muestra en detalle los pasos incorporados en el proceso.

## 4.2 Fase de Introducción

La fase de introducción consiste en seleccionar el modelo de negocio a estudiar y en identificar la unidad de análisis de dicho modelo conforme se muestra en la ILUSTRACIÓN 13. Ambos dos pasos resultan complementarios para poder hacer la selección de la empresa sujeta al estudio.

Si para el banco de modelos de negocio se buscan modelos triplemente sostenibles, la metodología arranca con hacer una selección previa de empresas en las que identificando ciertos aspectos y características relativas a la sostenibilidad, se configura un marco para la selección. Este marco consiste en una clasificación preliminar que facilita finalmente la selección de aquella empresa sujeta al estudio identificando de forma más detallada la unidad de

análisis. Por tanto, las clasificaciones preliminares y la identificación de la unidad de análisis son pasos fundamentales y, además, simultáneos como se verá en las secciones posteriores de la toma de datos.

A continuación se explican cada uno de los pasos en detalle para aplicar adecuadamente la metodología.

#### **4.2.1 Selección de los casos a analizar. Clasificaciones preliminares**

El punto de arranque para la selección de casos de estudios específicos parte por identificar una clasificación de los modelos de negocio que son objeto de interés (Chatterjee, 2013):

*“El primer paso es determinar la categoría genérica del modelo de negocio que la empresa quiere adoptar a partir de una taxonomía descriptiva, seguido del desarrollo de la lógica de negocio para la obtención del valor económico”.*

---

En cuanto a los criterios de clasificación de los modelos de negocio, éstos se muestran de muy diversas formas y no hay un criterio uniforme establecido en la literatura, como tampoco lo hay siquiera del propio concepto de modelo de negocio.

(Mäkinen & Seppänen, 2007) hacen un estudio preliminar que ayuda a centrar el tipo de clasificación utilizable para la selección, y que atiende a los atributos de los modelos para hacer dicha clasificación.

Estos atributos son cinco:

- modo de inferencia;
- nivel de análisis;
- generalización;
- jerarquía;
- exhaustividad colectiva;
- simplificación.

La inferencia puede ser descriptiva o causal. Si el modelo representa las relaciones causa-efecto de los elementos, consideramos que el modelo es causal. Cuando el modelo solo se representa en su totalidad como un sistema, es considerado como descriptivo.

El criterio de nivel de análisis, explica si el observador se concentra en el modelo completo o solo una parte de la totalidad. Esto está directamente relacionado con la definición y las funciones definidas por el concepto de modelo de negocio. Hay cuatro niveles posibles: todo el nivel como sistema, el nivel de los elementos, objetos que explican todo lo que forma el sistema, el nivel sub-elementos, que explican cómo los objetos se dividen en sub-objetos, y el nivel de componentes, donde los objetos son identificables como recursos y capacidades.

La generalización evalúa cómo un modelo puede ser generalizado a través de las diferencias en contexto y tiempo. Si el resultado es que el modelo no depende de su contexto o del tiempo en que transcurre (dónde y cuándo se utiliza), puede ser generalizado. De lo contrario, un modelo no es generalizable (Morris et al., 2005).

El atributo de la jerarquía del modelo, se necesita con el fin de definirlo en su totalidad, en lugar de en sus componentes. Permite diferentes niveles de elaboración para los diversos entornos de investigación, y generalizaciones a diferentes niveles de detalle. Cuando el modelo describe las relaciones entre los subsistemas y los subsistemas elementales, decimos que existe una estructura jerárquica. En todas las demás circunstancias, llegamos a la conclusión de que el modelo no contiene dicha estructura.

Otro atributo es la exhaustividad colectiva. Las taxonomías y clasificaciones deben ser construidas para asegurar que no hay materias de investigación que sigan sin clasificar. Además de exhaustividad horizontal, un modelo debe poseer enlaces verticales explícitos, tanto hacia arriba (estrategia), como hacia abajo (base de las operaciones).

Finalmente, uno de los objetivos de todas las clasificaciones es utilizar el menor número posible de objetos. Las características de los modelos - de acuerdo con la clasificación que se lleva a cabo - deben ser las menos posibles con el fin de permitir que la clasificación sea simple y directa.

Así pues, la identificación de los atributos mencionados aportaría una primera orientación sobre el tipo de clasificación preliminar que se utiliza para escoger el modelo de negocio susceptible de estudio. En función de los atributos del modelo de (Mäkinen & Seppänen, 2007) mencionados, se podrá describir, analizar, generalizar o simplemente simplificar la clasificación del modelo.

En la práctica, cuando una tipología de modelo de negocio surge en el campo de la gestión y organización de empresas, a menudo está vinculado a nombres de empresas. Se trata de hecho, de empresas existentes, cuyo comportamiento ha sido observado y a menudo se da en una "breve descripción" junto a su nombre. Algunos prefieren el uso del nombre por sí solo – el "modelo de negocio McDonald's" o "modelo Ryanair", mientras que otros prefieren la breve descripción de contrapartida, "el modelo de franquicias" o el "modelo de las aerolíneas low-cost", ya que es el ejemplo vivo de negocios reales. Aquí la clasificación de los modelos se efectúa por el atributo de la simplificación porque se identifican elementos estratégicos muy concretos. Esta denominación proporciona dispositivos de mercado a modo de maquetas y modelos a seguir sobre aquellos que tienen perdurabilidad en el tiempo. Estos son los denominados modelos ejemplares.

Por otro lado, estas tipificaciones, suponen en muchas ocasiones replicas a escala o modelos de rol. Los modelos a escala, ofrecen representaciones o descripciones abreviadas de un modelo de negocio superior; escogen los elementos que parecen más importantes para representar el objeto que se está modelando. Mientras que los modelos de rol no ofrecen versiones reducidas o descripciones genéricas: son lo que son, y solo juegan un papel ejemplar; ofrecen casos ideales para ser copiados (Baden-Fuller, Demil, Lecoq, & MacMillan, 2010).

Una característica esencial de los modelos de negocio como modelos a tipificar, es que constituyen experiencias prácticas y dinámicas (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Se utilizan para demostrar o dar consejos sobre cómo hacer algo para obtener buenos resultados. Los modelos de negocio ofrecen a los gestores e investigadores una manera de describir y distinguir la variedad de tipos de comportamiento empresarial, y describen y ofrecen prácticas que ya han sido probadas. Se convierten en tipologías de modelos de negocio ideales que otras empresas pueden aspirar a replicar, y sobre los que pueden hacer más o menos leves variaciones sin cambiar la esencia básica para el éxito. Mientras que las empresas (o unidades) pueden copiar a otras empresas, siguiendo cualquiera de los principios o plantillas, los modelos de negocio pueden ofrecer otra forma de copiar, considerando que, no hay una sola forma mediante la cual una empresa puede ganar dinero, sino muchos tipos genéricos, y muchas variaciones posibles dentro de cada una.

Una buena descripción de un modelo de negocio debería servir para poder replicarlo aplicando sobre sus elementos el conjunto organizativo que configuran



las diferentes estrategias empresariales. Es por ello que, la tipificación de un modelo centrada en sus principales atributos resulta, en la práctica, en diferentes clasificaciones que lo identifican.

Como ejemplos de estas tipificaciones que derivan en diferentes clasificaciones de los modelos de negocio, la TABLA 7 muestra algunas de las comúnmente expuestas en el marco empresarial.

- (Sorescu et al., 2011) presenta una clasificación de modelos de negocio basada en formatos de canal minorista. Se incorpora esta clasificación porque resulta útil en los casos de estudio de modelos de venta al por menor de alimentos.
- (Monzón, 2014) expone una clasificación de las diferentes organizaciones existentes dentro la economía social (véase TABLA 1). Aquí se enumeran las organizaciones que configuran el sistema microeconómico social del mapa europeo, teniendo en cuenta si son productoras de mercado o no mercado, a que sector institucional pertenecen y el tipo de organización formal.
- (Grassl, 2012) también clasifica modelos de negocio de la economía social pero atendiendo a la integración entre sus elementos y estrategias (véase ILUSTRACIÓN 2). De su estudio surgen hasta nueve clasificaciones de modelos, que consideran las diferentes formas de relación e integración entre la entidad, el público objetivo y el mercado.
- (Bellucci et al., 2012) define a las organizaciones de comercio justo como modelos de economía solidaria de relaciones productor-consumidor que conecta en la cadena de suministro producción y consumo posibilitando la distribución de los beneficios económicos de manera justa.
- (Bocken et al., 2014) hace referencia a los modelos híbridos de la economía social en el que coexisten dos entidades empresariales con y sin finalidad de lucro (véase sección 2.4.4).
- (Mikhalkina & Cabantous, 2015) hacen una definición de los modelos de economía colaborativa. Estos modelos son explicados ampliamente en la sección 2.5 de esta tesis.

- Es común encontrar en la literatura clasificaciones de acuerdo a modelos por clústeres industriales, tales como, servicios técnicos, productos estandarizados, productos franquiciados y servicios a clientes (Lambert & Davidson, 2013).
- Los modelos geo-económicos por diferenciación geográfica y económica, también son frecuentes en estudios de comparativas de modelos de negocio, donde los factores tales como el desarrollo de producto, servicio, venta, marketing y modos de creación de valor, son comparados según las diferentes zonas (Kallio et al., 2006).

**TABLA 7 EJEMPLOS DE FORMATOS DE MODELOS DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN LA REVISIÓN DE LITERATURA DE MODELOS DE NEGOCIO Y SOSTENIBILIDAD)**

Formatos de modelos de negocio	Descripción
Modelo de Complementariedad de Producto (Sorescu et al., 2011)	Efectividad Operativa. Ofrecer productos ligados con servicios y conocimientos de empresa.
Modelo de Complementariedad de Puntos de Venta (Sorescu et al., 2011)	Formato de "tienda en otra tienda" que facilita la experiencia de compra en múltiples ubicaciones.
Modelo Co-creación (Sorescu et al., 2011)	Los clientes participan en el diseño y personalización de los productos demandados. La efectividad con clientes se incrementa con la integración de los proveedores en la intermediación (modelos cliente y proveedor co-creación.).
Modelo de Clientes comprometidos (Sorescu et al., 2011)	Vínculos de valor añadido. Productos procedentes de fuentes sostenibles, prácticas de negocio sostenibles. Modelos de economía social.
Modelo de Cliente Lock-In (Christoph Zott & Amit, 2010)	Exclusividad de productos. Surtido de productos únicos, inimitables. Contiene productos con una propuesta de valor clara y fuerte. Relaciones duraderas de consumo a través de procesos multicanal.
Modelo de Economía Social por formas de organización (Monzón, 2014)	Cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones, empresas sociales (deben ser impulsadas por una misión social y generar externalidades positivas (entregas) para la sociedad).

Modelo de Economía Social por integración (Grassl, 2012)	Modelos de apoyo al emprendedor, de intermediación de mercado, de empleabilidad, de ingresos por servicio, de clientes de bajos ingresos, cooperativas, de vinculación con mercado, de servicio subsidiado, de apoyo organizacional.
Modelo de Comercio Justo (Bellucci et al., 2012).	Modelos de Economía Solidaria que pretenden el reparto justo de beneficios económicos entre los productores hasta los consumidores a lo largo de la cadena de suministro.
Modelo de Empresa Social híbrida (Bocken et al., 2014)	Coexisten dos entidades empresariales, una que funciona como un negocio tradicional con fines de lucro, pero que utiliza parte del flujo de beneficios para financiar una segunda empresa sin fines de lucro.
Modelos de Economía Colaborativa (Mikhalkina & Cabantous, 2015)	Basados en el acceso de uso de activos compartidos a través de la creación de redes de colaboración.
Modelo por Cluster (Lambert & Davidson, 2013)	Algunos modelos por Clústeres se clasifican según: sector de servicios técnicos, de producción estandarizada, de productos franquiciados, de servicios personalizados, etc.
Modelos Geo-económicos (Kallio et al., 2006)	Modelos específicos por países o áreas geopolíticas.

La TABLA 7 facilita la labor de clasificación de un modelo, en cuanto que muestra algunas denominaciones generalmente aceptadas en la práctica empresarial. Son ejemplos que pueden llegar a diferentes niveles de detalle o atributos de acuerdo al alcance de la propuesta de valor de cada negocio, y que se han utilizado en el análisis de los casos de estudio de esta tesis. En algunos casos podrían utilizarse una o varias clasificaciones para identificar el modelo de negocio en cuestión.

En definitiva, el propósito de la fase de introducción en la identificación de un modelo de negocio, pasaría por clasificar el modelo para encontrar un formato predefinido que facilitase la selección del caso de estudio.

#### 4.2.2 Identificación de las Unidades de Análisis

Si el marco teórico inicial a la hora de escoger los casos de estudio a analizar, viene dado por esas características genuinas de un tipo de negocio que lo definen en sí mismo dentro de una clase, la identificación de la Unidad de Análisis o Unidades de Análisis, si son varias, se definen a través de las preguntas básicas del estudio, la propuesta del estudio, así como la forma en que las preguntas básicas son generadas. Se trata, por tanto, de determinar una introducción al caso de estudio y su objetivo, de acuerdo a la metodología de investigación. En especial, el objetivo es lo que define la unidad de análisis.

En los modelos de negocio esto concuerda con la definición de la lógica o esencia del negocio a analizar, esto es, la propuesta de valor. La propuesta de valor, la definíamos en secciones anteriores como, aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializan, y generan una fórmula de valor para la empresa.

Se trata, por tanto, de una primera formulación, del entendimiento del negocio en sí, que se generaliza conforme a la clasificación previa mencionada anteriormente. Una vez el investigador escoge el marco teórico que pretende evidenciar, es decir, aquel formato de modelo de negocio que quiere describir a través del método del caso de estudio y selecciona la empresa a analizar, el siguiente paso es definir, la Propuesta de Valor (las Unidades de Análisis).

Para la identificación de la propuesta de valor, la taxonomía de los modelos de negocio de (Chatterjee, 2013) proporciona una primera aproximación al determinar la esencia lógica del negocio, esto es, como se crea y captura valor en el negocio, desde la eficiencia o el valor demandado.

La taxonomía descriptiva de los modelos de negocio se pueden fundamentar en cuatro aspectos (Chatterjee, 2013):

1. Los *modelos basados en la eficiencia* que dependen de los recursos humanos o el capital invertido para producir. Estas empresas suelen ser tomadores de precios en un mercado altamente competitivo. Ejemplos de empresas dependientes de los recursos de capital, son las compañías aéreas, empresas de servicios públicos y la minería. El servicio del automóvil, bufetes de abogados, y los hospitales son dependientes de los

recursos humanos. El objetivo de captura de valor de estos modelos se consigue en la producción de sus productos o servicios de manera más eficiente que sus competidores con menor utilización de activos. La innovación de procesos es a menudo crucial en un modelo basado en la eficiencia. A estos modelos se le denominan “modelos de eficiencia productiva”.

2. Los *modelos basados en la eficiencia de su red*. Son modelos de negocio que permiten eficiencias a través de toda la red de proveedores y clientes. El recurso principal es un lugar de encuentro, o una plataforma que facilita las transacciones entre compradores y vendedores. El objetivo esencial del modelo es aumentar el volumen de las transacciones. A medida que más y más compradores y proveedores gravitan en torno a un plataforma, el diferencial entre las ofertas se reduce con el aumento del volumen, y la eficiencia se manifestará en toda la red. El diseño básico es crear una plataforma donde los compradores y los vendedores tienen acceso en tiempo real a la información transparente y de confianza. A estos modelos se le denominan “modelos de eficiencia en red”.
3. Los *modelos basados en el valor percibido*, se posicionan con su producto como un elemento "demandado" y discriminan precios en el mercado. Corresponde a estas empresas, invertir en profesionales del conocimiento, tales como científicos (productos farmacéuticos), ingenieros (los fabricantes de dispositivos médicos, semiconductores), programadores (empresas de software), o expertos de datos. A estos modelos se le denominan “modelos de valor en producto”.
4. Los *modelos basados en el valor de su red*, crean una red de clientes basada en el valor de los atributos que atraen y retienen la masa crítica. Son modelos fundamentados en la lealtad de sus clientes con un fuerte sentimiento de pertenencia a la red. Las transacciones se configuran dentro de un núcleo de clientes leales. Si este núcleo alcanza un punto de inflexión, se manifiesta un fenómeno llamado externalidades de red y los clientes se convierten en los embajadores que mantienen la red estable. A estos modelos se le denominan “modelos de valor en red”.

Esta primera aproximación a la unidad de análisis proporciona la fórmula de valor para arrancar la identificación de la propuesta y debe ir acompañada de la esencia descriptiva del modelo. Esta última se identifica en primera instancia a

través de los pilares básicos que configuran la dirección estratégica de cualquier empresa, que son: la misión, la visión y los valores de la organización.

La misión estratégica de una empresa hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de su existencia. La misión cuenta qué se hace, para qué y cómo. Es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa (Barney & Hesterly, 2015).

La visión estratégica de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo (Barney & Hesterly, 2015). Define lo que la organización quiere lograr en el futuro; es lo que aspira a ser. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

Los valores de una organización empresarial son los pilares más importantes de cualquier organización. Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permiten crear pautas de comportamiento que perfilan una personalidad que distingue a la organización .

Entender e identificar la misión, visión, y los valores que alberga la organización empresarial proporciona un paso decisivo para describir finalmente, y de manera adecuada, la propuesta de valor del modelo de negocio, junto con el descriptivo de la actividad empresarial y la oferta del producto con sus atributos.

### **4.3 Fase de Toma de Datos**

La toma de datos se instrumenta a través de dos herramientas: el cuestionario y una plantilla de identificación de las estrategias del modelo de negocio. La aplicación de estas herramientas configuran diferentes pasos de un protocolo que a continuación se describe.

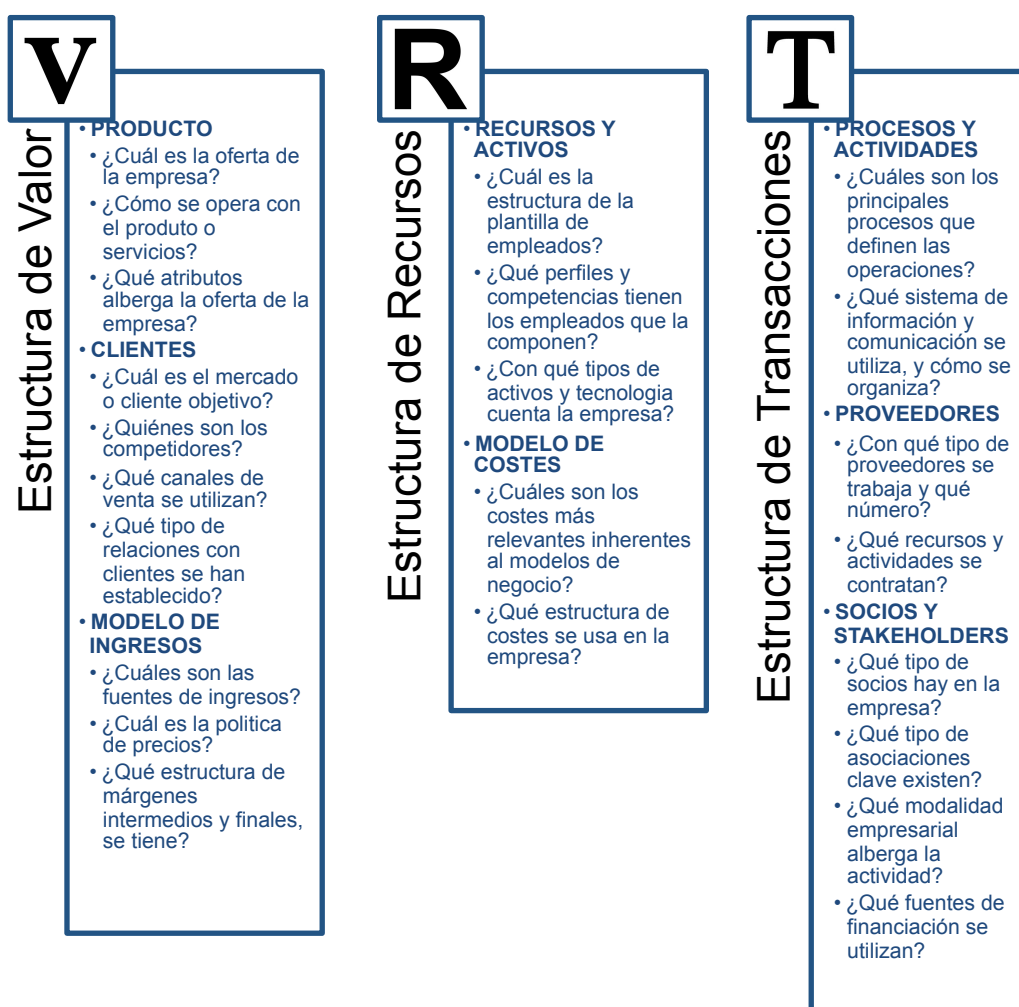
El cuestionario arranca con la fase de Introducción descrita en el punto anterior, donde se trata de definir la Propuesta de Valor a través de preguntas sobre la actividad de la empresa, la misión, visión y valores estratégicos, la oferta de producto/servicio, la fórmula de valor y finalmente los atributos del producto. Todas estas características formulan una clasificación preliminar que constituye

la confirmación definitiva del marco teórico para analizar en cada caso de estudio.

El anexo A1 ilustra dicho cuestionario. Su cumplimentación podría realizarse desde entrevistas personales con los promotores del negocio sujeto a estudio, o cualquier otra fuente mencionada en la sección 3.3.2 sobre la metodología de toma de datos en los casos de estudio.

### 4.3.1 Identificación de los elementos de un modelo

ILUSTRACIÓN 14 PREGUNTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO  
(FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)



El siguiente paso que establece la metodología de los casos de estudio, consiste en identificar los elementos del modelo. Para ello, se propone una batería de preguntas y cuestiones que surgen del estudio de los elementos que definen un modelo de negocio, y que corresponde a las dimensiones relacionadas con las estructuras que conforman el mismo, la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos. Clasificando los ocho elementos dentro de estas estructuras y bajo las diferentes perspectivas enumeradas en las secciones anteriores, surge una plantilla de cuestiones a responder en la toma de datos (véase en ILUSTRACIÓN 14).

Estas preguntas se instrumentan y organizan en el cuestionario presentado en el anexo A1.

### **4.3.2 Plantilla de identificación de la Estrategia de Valor**

Parte de la información recogida a través de la identificación de los elementos del modelo de negocio permite trabajar sobre una nueva herramienta que se propone para identificar la Estrategia de Valor del modelo de negocio.

Como ya se ha comentado en secciones anteriores, la estrategia es un conjunto dinámico de iniciativas, actividades y procesos dirigidos hacia objetivos empresariales, pero no constituye en sí misma el modelo de negocio. No obstante, la estrategia es esencial como nexo integrador del modelo, porque proporciona la coherencia dinámica, que constituye una de las dimensiones fundamentales en la definición de un modelo de negocio. Así como la descripción de los elementos del modelo proporciona el entendimiento del modelo desde una perspectiva interna a la empresa, la estrategia aporta la perspectiva externa a la empresa en cuanto a que describe como los elementos del modelo se relacionan con el mercado.

La Estrategia de Valor se puede diseñar a través de un modelo de referencia que puede ser utilizado en el proceso de creación del diseño del negocio (Lee et al., 2011). El modelo de referencia, corresponde a una plantilla, y se compone de bloques predefinidos, cada uno de los cuales representa funciones o ideas que podrían aplicarse para crear el modelo de negocio específico (véase en ILUSTRACIÓN 6 de la sección 3.2.3).

De la plantilla de (Lee et al., 2011), se escogen aquellos componentes que encajan con las estructuras de elementos de un modelo de negocio definidas anteriormente (véase en TABLA 8).



**TABLA 8 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DE UN MODELO DE NEGOCIO: ESTRATEGIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011)).**

ESTRUCTURA DE VALOR				
Producto	Clientes			Modelo de Ingresos
Comodidad / Utilidad	<b>Segmento de clientes</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Canales de distribución</b>	Tradicional
Accesibilidad	Diversificación	Acceso Low-Cost	Fácil Acceso	Beneficio compartido
Novedad	Extensión de segmento	Oferta gratis	Estrategia Vertical	Afiliación
Mejora de rendimiento	Desarrollo de nuevo producto	Ventajas financieras	Estrategia Horizontal	Subvencionado
Personalización	Penetración de segmento	Recompensa	Añadir más funciones	Suscripción
Subcontratación		Membresía	Elaborar con otros	Royalty
Diseño		Premios	Compartir con otros (redes colaborativas)	Membresía
Política de diferenciación		Formación	Control directo del canal	Pago por uso
Política de Precio		Lock-In	Canal Corto de Comercialización	Gratis / Donaciones
Reducción de costes		Interfaces		Co-creación
Reducción de riesgos		Contenidos		
Combinaciones de productos (Bundling)		Customización		
		Participación del cliente		

ESTRUCTURA DE RECURSOS		ESTRUCTURA DE TRANSACCIONES		
Recursos / Activos	Modelo de Costes	Procesos y Actividades	Proveedores	Socios / Stakeholders
Valiosos	Outsourcing	Innovación	Integración vertical	
Excepcionales	Deslocalización	Lock-In	Red de soluciones	
Inimitables	Integración de la actividad	Complementariedad	Red interna	
No sustituibles	Red de afiliación	Eficiencia	Cuasi- Integración	
Compartidos	Reciclaje	Colaboración	Plataforma múltiple	Estandarización de la red de I+D
Especiales	Simplificación de la cadena de valor			Empresas Sociales
	Procesos de re-ingeniería			
	Simplificación del producto / servicio			
	Innovación			
	Estandarización de componentes			
	Compartir capacidad			
	Costes subvencionados			

La utilización de esta plantilla facilita la identificación de estrategias, de acuerdo a elementos de cada estructura. La forma de trabajar con esta plantilla sería la de marcar aquellas casillas que corresponde a la forma del negocio, para facilitar la identificación de las estrategias.

A continuación se explican las diferentes estrategias de cada elemento en detalle.

- Producto:

Viene referido a la Propuesta de Valor del modelo de negocio, esto es, la oferta de la empresa aplicando estrategias de captura y creación de valor. En este sentido la oferta puede albergar diferentes atributos que la hacen única, ya sea porque facilita la utilidad a los clientes, el acceso a la misma, resulta novedosa e

innovadora, mejora el rendimiento, se puede personalizar, reduce riesgos, costes, o simplemente puede estar sujeta a una estrategia de precios específica. Valgan como ejemplos las estrategias de precios justos mencionadas en la sección 2.6.2.3, donde incluso puede ser común ofrecer combinaciones de productos (bundling). La estrategia de diferenciación de producto puede venir de la mano de la obtención de certificaciones y/o etiquetas de calidad, atributo o marca.

- Segmento de clientes:

La estrategia de segmento de clientes es la forma en cómo se eligen potencialmente los clientes. Un segmento puede estar caracterizado por la combinación de dos aspectos: la novedad de la oferta de producto/servicio y la captación de nuevos clientes. Entonces se puede decir que la estrategia aplicada al segmento de clientes puede estar fundamentada en la diversificación o el desarrollo de nuevo producto, o bien, en la extensión o mayor penetración en el segmento por captación de nuevos clientes.

- Relación con el cliente:

Desde la perspectiva de la relación con el cliente, las estrategias y protocolos persiguen el fin de asegurar una mayor base de clientes y de mantener una relación estrecha con los mismos. La estrategia más popular es la provisión de incentivos económicos a los clientes. Se puede ofrecer a un nuevo cliente un descuento o subsidio para la adquisición o el mantenimiento de relaciones ya establecidas (descuento por membresía o recompensa). Proporcionar información sobre las ofertas de productos o servicios puede conducir a mejores relaciones con el cliente. Además de las promociones o publicidad de productos tradicionales muchas compañías proporcionan consultoría, servicios de formación, para mejorar la adquisición de conocimientos en relación con el grado de eficacia. La estandarización de ofertas, proporcionando una mejor interrelación con otros productos o servicios (interfaces), o proporcionar contenidos masivos sirven para mantener la relación con los clientes, haciéndolos reacios a probar otras oferta de la competencia. Otra forma de estrategia es extender la relación con los clientes. Muchas compañías proporcionan un ciclo de vida completo alrededor de sus ofertas, lo que genera valor mediante la ampliación de las relaciones con sus clientes. En algunas ocasiones los clientes participan en el proceso de la creación de las ofertas o de contenidos de ofertas, configurando un modelo de negocio que hace participe al cliente en el proceso de creación de valor.

- Canal de distribución:

El canal de distribución tiene que ver con la forma de entrega de la oferta de productos o servicios a los clientes. Con el fin de innovar en la entrega de productos o servicios, se consideran varios tipos de estrategias. Una estrategia posible sería aquella que reconfigura el canal de distribución o punto de contacto con el cliente, proporcionando una nueva experiencia o funcionalidad. La re-estructuración de una cadena de valor por la integración vertical u horizontal podría mejorar la eficiencia del proceso de entrega. Mejorar la accesibilidad a un canal de distribución es otro tipo de estrategia. Mejorar la tecnología puede permitir a los clientes acceder a un canal de venta en cualquier momento o en cualquier lugar (fácil acceso). Se puede innovar en la distribución mediante el uso de canales bien establecidos de otros sectores para crear un efecto complementario. Las redes colaborativas (véase sección 2.5.2) pueden mejorar la eficacia del canal de distribución también. Otra estrategia relacionada con el canal de distribución son las redes de distribución de proximidad entre el productor y el consumidor que constituyen canales cortos de comercialización (véase sección 2.6.3). Estos canales propician formas de comercialización que van desde la venta directa del productor al consumidor final hasta las ventas minoristas especializadas y ventas por internet (véase TABLA 2).

- Modelo de Ingresos:

El modelo de ingresos muestra cómo ganar dinero desde los propios productos y servicios de la empresa. Las estrategias describen los posibles patrones innovadores de generación de flujo de ingresos. Tales patrones estratégicos, además de involucrar a los clientes tradicionales, podrían involucrar a otros stakeholders integrándolos en el modelo de ingresos (co-creación). Por ejemplo: estos nuevos actores podrían pagar por los productos o servicios mediante la provisión de anuncios o bien escoger otras ventajas estratégicas, tales como subvenciones. Una empresa podría, además, recibir dinero de forma indirecta, como por ejemplo a través de la fidelidad de marca (royalties) o pactar un modelo de beneficio compartido con los clientes.

- Recursos:

Una empresa necesita recursos para operar su modelo de negocio. Los recursos tangibles son los recursos humanos, equipos especiales, infraestructura de red, canales o activos financieros y los recursos intangibles son las tecnologías, la información o los contenidos. Incluso las relaciones con otros stakeholders pueden representar recursos valiosos para la empresa. En este sentido, una red de socios, la base de clientes establecida en la empresa, o bien, la reputación, se identifican como recursos de la empresa (fondo de comercio). Los recursos que se utilizan para operar el modelo de negocio, pueden ser valiosos (que permiten a una empresa superar a sus competidores), pueden ser excepcionales, inimitables o no sustituibles. También, pueden ser recursos especiales en cuanto que reúnen una característica diferenciadora y única, véase el caso de los centros especiales de empleo, los grupos de consumo, los grupos de voluntariado, colegios profesionales, etc.

- Modelo de Costes:

La estrategia en un modelo de costes tiene que ver con el modo en que se pretenden reducir estos costes. Algunas estrategias comunes se articulan con el establecimiento de actividades fuera de origen o de infraestructuras en centros más económicos (outsourcing, offshoring). Otros tipos de estrategias pueden ser establecidas por actividades de reordenación. La reducción de costes también se puede lograr a través de la configuración de productos o servicios de manera más simple o sencilla, eliminando funciones innecesarias o componentes y/o productos de reciclaje. Los cambios en la estructura societaria de una empresa también pueden contribuir a la reducción de costes y también acometer una alianza con otras empresas para operar un negocio juntos. La reciente idea de "modelo de negocio abierto" por el que las ideas innovadoras se encuentran fuera de la empresa, puede reducir el coste intensivo interno de I+D. Compartir capacidad productiva infrautilizada dando acceso a su uso, es otro modo de reducir costes para aquellas empresas con recursos limitados (véase sección 2.5.4), así como, la búsqueda de costes subvencionables a través de estructuras amparadas por la legislación o soportadas por programas de incentivos desde las instituciones.

- Procesos y Actividades:

Abrir la comunicación entre las empresas y la necesidad imperiosa de reducir los costes de transacción, fuerzan a las empresa respectivamente, a centrarse en

actividades específicas. Algunas empresas optan por no gestionar todas sus actividades a través de las cadenas de valor completas. En este sentido, la estrategia de configuración de la actividad proporciona un posible conjunto de actividades que una empresa puede elegir para establecer su modelo de negocio. Según (Christoph Zott & Amit, 2010) hay cuatro categorías principales de inductores dominantes de creación de valor en el sistema de actividad de la empresa. Estos inductores son la innovación, el “lock-in”, la complementariedad y la eficiencia. El valor de innovación centra la configuración de las actividades desde la adopción de acciones o estructuras innovadoras. El valor de “lock-in” centra la configuración de las actividades en mantener el atractivo del modelo de negocio de cara a los stakeholders con relaciones duraderas en el tiempo. La configuración de eficiencia tiene como objetivo mejorar las estructuras de costes de las actividades. Los objetivos estratégicos de la complementariedad agrupan actividades con el fin de generar más valor. Finalmente, la colaboración en los procesos y las actividades operativas es parte de la estrategia implícita de los modelos de economía colaborativa.

- Red de socios y stakeholders:

Actualmente, el concepto tradicional de la cadena de valor se ha convertido en una red más compleja que puede incorporar a stakeholders realizando actividades especializadas. En este aspecto, el papel que juegan los proveedores de productos y/o servicios, así como los socios propietarios del negocio resulta relevante. Hay varios tipos de redes estratégicas entre los stakeholders. Cuando se asignan a los stakeholders actividades a nivel global en la cadena de valor para asegurar la ventaja de la eficiencia y resolución, se denomina (Redes de soluciones). Por otra parte, podría suceder el caso contrario, en el que todas las actividades se realizan en local por integración (Integración vertical). Cuando las actividades específicas de la cadena de valor se realizan por alianzas con otras empresas u otras organizaciones se habla de (Integración cuasi o Red interna). La realización de la actividad de I+D con otros stakeholders con el fin de normalizar, es otro tipo de estrategia (Estandarización). La integración con proveedores también se pueden realizar por medio de la creación de una plataforma (Plataforma Múltiple). Si el modelo de negocio forma parte de la Economía Social, la forma asociativa de los stakeholders puede configurarse como una Empresa Social, siempre que hayan colectivos interesados en actividades de ayuda propia y/o ajena; (véase sección 2.4).

## 4.4 Fase de Análisis

La fase de análisis se instrumenta a través de dos herramientas: el diagrama que relaciona los elementos con las estrategias del modelo de negocio y unas matrices de evaluación de la triple sostenibilidad.

Como se ha comentado en la introducción de este capítulo, las relaciones entre elementos y sus actividades estratégicas son una dinámica que requiere coherencia para entender el modelo de negocio como un sistema íntegro. La coherencia dinámica es un ingrediente fundamental que requiere de cierto análisis.

En los apartados siguientes se explica la forma de relacionar estos elementos utilizando un diagrama que consigue ubicar sus definiciones y estrategias proporcionando un esquema íntegro. Todo ello siempre ordenado bajo una estructura tridimensional que configura el aspecto transaccional del modelo, los recursos, y la creación y captura de valor.

El análisis puede venir acompañado de ciertos estudios económicos que facilitan la visibilidad de la sostenibilidad económica del modelo; aunque esto último está supeditado al acceso del analista a la información financiera.

Finalmente, y como contribución esencial para el análisis de modelos triplemente sostenibles, se hace fundamental poder evaluar la sostenibilidad social, económica y medioambiental. El segundo apartado de esta sección detalla el modelo de valoración que tiene como objetivo principal el poder medir el grado de sostenibilidad del modelo de negocio para detectar fortalezas o puntos de mejora del mismo.

#### **4.4.1 Relación de elementos y estrategias. Diagrama del Modelo de Negocio**

Definida la Estrategia de Valor y los Elementos del modelo de negocio, es posible empezar a diseñar el modelo relacionándolos. El proceso de diseño de un modelo de negocio comprende (Lee et al., 2011):

- La identificación del producto o servicio.
- Determinar la propuesta de valor.
- Definir el concepto del modelo de negocio (elementos y estrategias).
- Identificar a los stakeholders y sus interacciones.
- Implementación del modelo de negocio.

Tanto la definición de elementos, como de las estrategias respectivas, proporcionan la identificación del producto/servicio, y la de los stakeholders y sus interacciones, por lo que se tienen los elementos necesarios para diseñar el modelo y, consecuentemente, realizar su análisis.

Al respecto del análisis, la metodología de investigación de casos de estudio señala varias técnicas para analizar la información recogida en la fase de toma de datos. Las que mejor permiten analizar y diseñar un modelo de negocio son las de *Coincidencia de Patrones* y aquellas con especial atención al *Cuerpo Explicativo* del Caso de Estudio (véase sección 3.3.3). Para explicar el fenómeno en cuestión se estipulan un conjunto de vínculos causales respecto al “Qué” y el “Cómo” del mismo, esto es, cómo se relaciona la identificación de los elementos con sus modos de hacer (estrategias). Las “elecciones” de estrategias y sus “consecuencias” dibujan diferentes versiones en un modelo de negocio y generan una evolución del mismo, incluso con una estructura permanente de elementos (Ricart & Casadesus-Masanell, 2011).

El diagrama del modelo de negocio configura un patrón, y la agrupación del resto de elementos de acuerdo a las estructuras de valor, recursos, y transacciones del modelo (perspectiva estática), permite analizar la coherencia entre estos elementos y sus estrategias (perspectiva dinámica). La coherencia dinámica del modelo de negocio, (Ucaktürk et al., 2011), resulta ser un requisito indispensable de sostenibilidad (véase sección 3.2.4).

Para representar el modelo de negocio, se propone un diagrama de afinidad que representa tanto cada uno de los elementos definidos, como la estrategia



escogida para cada uno de ellos. El diagrama de afinidad es un método de categorización donde se clasifican los elementos del modelo de negocio en base a las estructuras de valor, de recursos, y de transacciones, y es una forma rápida y sencilla de visualizar en entendimiento del patrón. El elemento se describe en cada unidad, al tiempo que se identifica con su estrategia, todo ello agrupado por las estructuras que configuran el sistema (véase en ILUSTRACIÓN 15).

El análisis hace uso de datos cualitativos que sirven para focalizar y centrar el estudio, sin embargo, a éste se le puede añadir un análisis cuantitativo. Si el analista o investigador del caso de estudio tiene acceso a datos numéricos del negocio, éste podría realizar un análisis económico. De esta manera la combinación de ambos tipos de datos supone un fuerte soporte para el análisis del caso.

Un estudio económico, puede realizarse de muy diversas maneras, pero todas ellas deben dar respuesta a la viabilidad económica del modelo de negocio y su sostenibilidad en el tiempo. Algunos de los ejemplos más comunes utilizados en el campo de la administración y dirección de empresas son: los análisis de sensibilidad sobre los puntos de equilibrio en las ventas o umbrales de rentabilidad, los análisis de escenarios sobre diferentes elecciones en las estrategias, los análisis de solvencia financiera, el cálculo de la capacidad de apalancamiento, etc.

Con el diseño del modelo de negocio y su análisis, se construye un patrón susceptible de difusión que posibilita su replica, alcanzándose así uno de los objetivos iniciales de esta tesis.

ILUSTRACIÓN 15 DIAGRAMA DE DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).



#### 4.4.2 Modelo de evaluación de la triple sostenibilidad

Uno de los objetivos de la tesis es *“proponer la elaboración de un banco de modelos de negocio triplemente sostenibles, replicables y no escalables para el sector agroalimentario”*. Con el fin de poder incorporar modelos a este banco y que el mismo tenga sentido para los usuarios, es relevante poder hacer una evaluación de la sostenibilidad de los mismos desde las tres perspectivas: la social, la económica y la medioambiental.

Como se ha puesto de relieve en secciones anteriores, (véase sección 2.2), la triple sostenibilidad implica contabilizar el desempeño ambiental y social además del desempeño económico (Bagnoli, L., & Megali, 2009). Aquellas organizaciones que se mueven en el marco de la triple sostenibilidad evalúan el potencial de recursos y oportunidades a través del compromiso hacia el desarrollo sostenible (Hubbard, 2009). Tanto el desempeño como el potencial de recursos y oportunidades se pueden evaluar desde el diseño y análisis de los modelos de negocio.

La propuesta de evaluación de la triple sostenibilidad de un modelo de negocio se plantea desde la identificación de criterios que se utilizan en el ámbito de la sostenibilidad del sector agroalimentario, y que muchos de ellos se han mencionado en el capítulo 2 de esta tesis. Estos criterios surgen de la revisión de la literatura realizada y de aportaciones de expertos a partir de grupos de trabajos académicos.

La literatura proporciona algunos modelos que se han utilizado para construir la lista de criterios, sean el modelo del Balance de Bien Común (Felber, 2012), el “triple layered business model canvas” (Joyce et al., 2016), la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI - G4 Global Reporting Initiative - (Initiative, 2013), el modelo de indicadores para cuantificar la triple sostenibilidad en la gestión de instalaciones (Reineck, Poltermann, May, & Pelzeter, 2011), así como la consideración de otros aspectos relacionados con la sostenibilidad en la gestión de activos (Millin, 2014).

Además, mediante los grupos de trabajo se han identificado y sometido a diferentes opiniones, numerosos criterios adicionales que se presentan en la propuesta de evaluación.

Del resultado de este estudio surge la siguiente propuesta:

La evaluación se realiza con tres matrices que describen criterios: la matriz de evaluación de la sostenibilidad social, la matriz de evaluación de la sostenibilidad económica, y la matriz de evaluación de la sostenibilidad medioambiental. Cada matriz se ordena a partir de dos perspectivas, la interna y la externa a la empresa. La perspectiva interna la proporciona la lista de los ocho elementos que configuran el modelo de negocio, y la perspectiva externa son factores de afinidad que fundamentan un claro impacto en la sostenibilidad dentro de las tres vertientes.

- La matriz de la sostenibilidad social considera 60 factores de impacto en la sociedad tales como el mantenimiento de las tradiciones y cultura popular, aspectos de empoderamiento local, empleo, y justicia social (véase ILUSTRACIÓN 17).
- La matriz de la sostenibilidad económica incluye 60 factores tales como el mercado en el que el modelo desarrolla la actividad, el tipo de estructura de la financiación, la rentabilidad de la propuesta, y la definición de una estrategia clara (véase ILUSTRACIÓN 18).
- La matriz de la sostenibilidad medioambiental considera otros 60 factores relacionados con la energía y el agua, las personas, el origen de los “inputs” y la gestión de “outputs”, así como el efecto en la biosfera (véase ILUSTRACIÓN 19).

Los factores identificados en el modelo de negocio, se señalan en la matriz para sumar puntos. Cabe destacar que estos factores no constituyen indicadores cuantitativos, sino cualitativos, por lo tanto su cumplimiento se expresa de forma binaria, SI se cumple o NO se cumple, y en el caso afirmativo se cuantifica un punto por cada uno de ellos.

El resultado del análisis cualitativo de la sostenibilidad será una puntuación en cada uno de los índices representados por los ejes de un gráfico (véase ILUSTRACIÓN 16). Estos índices representan la puntuación de cada una de las tres matrices de la sostenibilidad. De este modo sería posible comparar modelos de negocio entre sí. Además, los gestores de los diferentes modelos de negocio tendrían líneas de actuación que les permitirían conocer los pasos que tendrían que dar para mejorar determinados índices.

**ILUSTRACIÓN 16 EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO**



Es evidente que esta cuantificación está basada en la manera de estructurar la información y una propuesta definitiva requiere de un acuerdo entre los diferentes actores que intervienen en cada contexto, como se señala en el apartado de líneas futuras de investigación de esta tesis.

ILUSTRACIÓN 17 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Persepolis interna a la empresa		Persepolis externa a la empresa		
Producto	CULTURA / TRÁFICO / SOCIEDAD CIVIL	EMPRESARIADO LOCAL	EMPLEO	JUSTICIA SOCIAL
Oferta con aportación a la comunidad	Oferta que desarrolle economía local			Producto con significado. Soseguro
Gastrodiversidad	Productos locales			Productos con certificado de Comercio Justo
Productos con certificado de origen	Promoción del alimento de temporada			
Alimentos de calidad saludable				
Oferta alineada con los valores culturales				
Clientes	Acceso y disponibilidad de productos	Compromiso por parte de los clientes de que es producto local de calidad		Venta ética. Protección al consumidor
	Abastecimiento de alimentos en zonas pobladas	Desarrollo del sentido de "pertenencia"		Red colaborativa con clientes
Ingresos				Precios accesibles para el consumidor
				Discriminación de precios a colectivos
Recursos	Inclusión de inmigrantes		Diversidad en la estructura de la plantilla de empleados	Conciliación de la vida social y laboral
	Uso de maquinaria respetuosos con el entorno		Democracia interna y transparencia	Equidad en los derechos para las mujeres
			Calidad del puesto de trabajo e igualdad	Equidad en los derechos para las personas con diversidad funcional
			Respeto justo del volumen de trabajo	Instalaciones con accesibilidad a trabajadores
			Condiciones seguras de trabajo	Instalaciones y equipo con Ergonomía
			Person de colectivos con dificultades	
			Empleados cubiertos por un convenio colectivo	
			Promoción del talento personal	
Costes	Participación como patrocinador en actividades sociales		Igualdad de salarios por géneros	Pago de impuestos
			Esquema de retribución salarial para voluntarios y aliados	
			Multiplicador de diferencias salariales entre niveles jerárquicos razonable	
Procesos	Participación en actividades sociales	Relaciones directas - incremento en confianza	Formación en conciencia social	Cadenas de suministros sostenibles
		Cadena de suministro local	Formación en desarrollo sostenible	
Proveedores	Proveedores locales relacionados con el entorno	Proveedores del país (no deslocalización)	Los proveedores emplean mano de obra en riesgo de exclusión	Red colaborativa con proveedores
		Proveedores con denominación de origen		Gestión ética con proveedores
Socios/Altaendables	Relaciones con grupos de interés por la sostenibilidad	Implicación en el tejido empresarial local	Creación de puestos de trabajo	Solidaridad con otras empresas
	Implicación en la comunidad	Colaboración en asociaciones locales	Empleo social	Soporte en la creación de pequeñas empresas
	Promover bienestar saludable	Promoción áreas rurales		
	Fidelidad a la comunidad	Diminuir dependencia de las ciudades		
		Incremento en las relaciones entre el campo y la ciudad		
Puntuación				
Máximo	0	16	13	13
	60			18

**ILUSTRACIÓN 18 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

Perspectiva interna a la empresa		Perspectiva externa a la empresa		ESTRATEGIA	
MERCADO		FINANCIACIÓN		RENTABILIDAD	
Procedimiento	Producto demandado por el mercado	Cantidad financiada a la adquisición de compras	Precio justo (equidad en la fijación de precios)	Diversificación en la oferta de productos y servicios	Innovación de productos y servicios
<b>Clientes</b>	Consumo colaborativo Asociación con clientes o grupos de consumo Diversidad en la segmentación de la demanda Venta en puntos de consumo diferenciales	Donaciones	Participación de beneficios con clientes (beneficio compartido) Retención de clientes en periodos largos (lock-in)	Diversificación de segmentos: clientes no vinculados entre sí Medición de satisfacción de clientes	
<b>Proveedores</b>	Producto de Valor Añadido No dependencia de subvenciones	Incrementos de los márgenes de contribución Punto de equilibrio económico en ventas Incremento de las ventas en colaboración			
<b>Recursos</b>	Creación de marca con orientación hacia la sostenibilidad (instalaciones compartidas) Inversión con impacto en interés público Uso de instalaciones de baja inversión	Uso de instalaciones de bajo coste de mantenimiento Participación de recursos voluntarios	Inversión en nuevas tecnologías Inversión en valores (creencia en valores) Inversión en TI y sistemas Diversificación del riesgo de las inversiones Compartir el saber hacer		
<b>Costes</b>	Contratación con empresas estables	No dependencia de subvenciones	Beneficios sociales a los trabajadores Reducción de costes de promoción y de venta Reducción de costes logísticos y productivos Reducir costes de intermediación		
<b>Procesos</b>	Canales cortos de comercialización	Capacidad productiva compartida	Promoción de la fabricación ecológica	Cadenas de suministros sostenibles	
<b>Innovaciones</b>	Redes colaborativas Operaciones significativas con proveedores locales	Financiación del crecimiento de proveedores	Participación de beneficios con proveedores (beneficio compartido)		
<b>Socios/Stakeholders</b>	Alianzas y redes con fines sostenibles Economía de las pequeñas empresas	Donaciones No dependencia de fondos públicos Gestión ética de la mano de obra Solvencia en el endeudamiento Minimización del riesgo de ganancias (dividendos)	Sostenibilidad económica de las empresas pequeñas Beneficios directos y conexos para los socios y stakeholders	Economías de campo (balance) Economías de escala Descarbonización del liderazgo Misión y visión orientada a la sostenibilidad Utilizar modelos de negocio perdurables (patrocinación)	
<b>Puntuación</b>					
Máximo	0	14	13	17	16
60					

**ILUSTRACIÓN 19 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

Perspectiva interna a la empresa		Perspectiva externa a la empresa		Efecto Biosfera	
Producto	ENERGÍA Y AGUA	PERSONAS	GESTIÓN DE INVENTOS Y OPORTUNIDADES		
	Consumo eficiente de energía por € producido	Efecto en el largo plazo del consumo de nuestro producto en los consumidores	Certificados ecológicos		Cultivos locales
	Consumo eficiente de agua por € producido		Otros certificados para alimentación sostenible		Diversidad de cultivos
			Reduccion emisiones		Huida de CO2 baja
			Envasar reciclables		Producción de acuerdo al ecosistema
			Producto con bajo procesamiento		
			Productos de M.O.		
			Uso de recursos naturales		
Ciudadanos	Consumo eficiente de energía por € adquirido por el cliente	Seguimiento de clientes comprometidos con el medio ambiente	Reduccion distancia entre productor y consumidor		
	Consumo eficiente de agua por € adquirido por el cliente	Grupos de consumidores comprometidos con el medio ambiente			
		Consumo consciente			
Recursos	Auto generación de energía	Uso de capacidad compartida			Regeneración de espacios urbanizados
	Porcentaje máximo de utilización de Energías Limpias	Políticas de reparar en lugar que de reponer			Regeneración de tierras abandonadas
		Formación en conciencia e impacto medioambiental			
		Acciones de educación en hábitos saludables			
Procesos	Métodos de transporte con eficiencia energética	No generación de residuos	Reduccion del agua residual		Métodos de transportes limpios y eficientes
	Utilización del sistema de reparto por grupo	Regulación de sensibilización medioambiental	Tratamiento limpio de vertidos		Rotación de cultivos (o banquets)
	Uso de combustible biológico		Reduccion de residuos		Tratamiento de los cultivos con productos biológicos
	Consumo de energías renovables		Reciclar selectiva de residuos		No utilización de productos químicos contaminantes del suelo
			Reduccion el uso de productos desechables		Prácticas de conservación del suelo (siempre) (bonos verdes)
			Reduccion del consumo de productos con obsolescencia programada		Consumo (o) generación de CO2
			Generación de energía a través de residuos		Estrategias de control de plagas no perjudiciales al sistema natural
Proveedores	Consumo eficiente de energía por € producido	Grupos de Productores comprometidos con el medio ambiente	Promoviendo entre proveedor y transformador		
	Consumo eficiente de agua por € producido				Impacto medioambiental de nuestros proveedores
Socios Stakeholders		Productores comprometidos con el medio ambiente			Impacto positivo en la fauna y flora
		Formación de productores en impacto medioambiental			Mantener el equilibrio medioambiental
		Operación hacia el bienestar de las familias			Conservación del entorno climático
					Minimización del impacto visual del ecosistema
Puntuación					
Máximo	12	14	15		18
	0				
	60				



## 4.5 Conclusiones

En este capítulo se pretende proporcionar una metodología para la identificación y análisis de modelos de negocio triplemente sostenibles del sector agroalimentario, a través de la metodología de investigación de casos de estudio.

Esta propuesta es el resultado de un trabajo previo mostrado en los capítulos 2 y 3 de esta tesis.

Del capítulo 2 se extraen clasificaciones, atributos, elementos, factores, criterios y estrategias propias del contexto de la economía agroalimentaria sostenible que son utilizados posteriormente en la metodología propuesta por medio de las herramientas de identificación y análisis, y de forma específica en los casos de estudio analizados.

El capítulo 3 es una revisión del estado del arte del término “modelo de negocio” y de la “metodología de investigación de casos de estudio”. Las revisiones de literatura posibilitan la estructuración y el análisis de los conceptos clave que definen un modelo de negocio y aporta convergencia entre dos temas conocidos de los investigadores, pero que parecen moverse en dimensiones diferentes por sus objetivos diferenciados.

De esta revisión del estado del arte del término “modelo de negocio” se desprende que, el concepto de modelo de negocio no acaba de culminar en un marco teórico consensuado. Es por ello, que se hace necesario extraer y estructurar los conceptos que mejor aplican a la metodología de casos prácticos sobre empresas, y como resultado surge la propuesta de metodología que a continuación se resume.

La metodología comprende las fases de introducción, toma de datos y análisis del caso de estudio:

- La fase de introducción se apoya en clasificaciones preliminares para seleccionar los casos de estudio a analizar. A este respecto, la propuesta aporta una lista abierta de clasificaciones preliminares de modelos de negocio relacionadas con el contexto de la economía agroalimentaria sostenible resultado del estudio mostrado en el capítulo 2 (véase TABLA 7).

Además, esta fase requiere de la identificación de la unidad de análisis, esto es, la propuesta de valor del negocio.

- La toma de datos se estructura a través de un protocolo de cuestiones recogidas en un formulario (véase anexo A1). Este recoge preguntas clave que descansan sobre tres dimensiones que definen los elementos de un modelo de negocio, la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos, y que sirven para identificar y describir los elementos en sí mismos. En la toma de datos, también, se debe identificar la estrategia de valor de la empresa, y para ello, resulta útil manejarse a través de la denominada “plantilla de estrategia de valor”. La plantilla proporciona diferentes patrones estratégicos para cada elemento, de tal forma, que facilita la identificación. Parte de estos patrones aplican de forma específica al sector agroalimentario sostenible, por haberse observado su utilización frecuente en dicho contexto (véase TABLA 8).
- Finalmente, la metodología se cierra, con el descriptivo de la fase de análisis de la información recogida. Para ello, se diseña un diagrama del modelo de negocio, se incorpora un estudio de viabilidad económica, como opción, y adicionalmente, se realiza una evaluación del modelo de negocio bajo la perspectiva de la triple sostenibilidad.

La evaluación de la triple sostenibilidad constituye un método de valoración cualitativo basado en criterios y factores que son el resultado del estudio expuesto en el capítulo 2. Asimismo, se consideró la opinión obtenida a través de la discusión en grupos de expertos y finalmente se puso a prueba en los casos de estudio de esta tesis. El método aporta una forma de evaluar el grado de sostenibilidad de modelos de negocio del sector agroalimentario con el fin de dar a conocer los atributos de diferenciación y/o de mejora en los modelos de negocio analizados.

La metodología presentada se validó en tres casos de estudio y su revisión derivó en un proceso iterativo de mejora que debe continuar en investigaciones futuras. Las conclusiones de la aplicación de la metodología a los casos prácticos se exponen en la sección 8.3 de esta tesis.

# Capítulo 5. Modelo de Negocio de Economía Social. Caso de Estudio en el sector de la distribución de alimentos ecológicos.

## 5.1 Introducción

Este capítulo expone un ejemplo de un modelo de negocio en el cultivo, venta y distribución de productos agroalimentarios ecológicos, que pretende desarrollar un canal corto de comercialización a través de la integración de su red de proveedores, y la configuración de una red de colaboradores en la venta on-line de sus productos.

El término de Canal Corto de Comercialización (CCC) surge como respuesta al planteamiento de las cadenas alternativas de suministro para el sector agroalimentario (Mastronardi et al., 2015) (véase sección 2.6.3). Su denominación es confusa, porque inicialmente se relaciona con el acortamiento de la cadena de suministro mediante la eliminación de intermediarios. Sin embargo, lo que los autores en la literatura denominan la comercialización de “proximidad” (Engelseth, 2016), viene a ser el factor determinante en la clasificación del CCC. Es la proximidad relacionada con el alimento de carácter local, y la proximidad del vínculo entre productores y consumidores, ofreciendo, a través de la información, la valoración real del origen del alimento, lo que resulta realmente determinante en su conceptualización (Marsden et al., 2000). El acercamiento entre el productor y el consumidor final, está especialmente vinculado a la perspectiva de la triple sostenibilidad, y se muestra como una fórmula capaz de incentivar una producción agrícola sostenible, proporcionando beneficios ambientales, económicos y sociales (Galli & Brunori, 2013).

Este caso de estudio resulta relevante porque desarrolla una modalidad de CCC que pretende acceder al mercado de los consumidores de productos ecológicos

desde un formato asociativo de productores que integra los procesos de planificación de los cultivos dentro del modelo de distribución y venta.

La identificación y el análisis de este modelo de negocio se realiza a través de la metodología expuesta en el capítulo 4 de esta tesis.

Los objetivos que persigue la presentación de este caso de estudio son:

- Identificar y analizar un modelo de negocio que desarrolla un canal de comercialización alternativo promovido por un conjunto de productores, en la venta minorista de productos de alimentación.
- Poner a prueba la propuesta de metodología que ilustrará, de forma que pueda ser replicada, la descripción y dinámica del modelo de negocio dentro del banco HOF3M de modelos.
- Detectar oportunidades de mejora a la metodología de análisis para incluir aquellas características que no hubieran sido explicitadas pero que son necesarias para identificar el modelo de negocio.

Para responder a estos objetivos de estudio, este capítulo se estructura de la siguiente manera. La sección 5.1 introduce el marco general de motivaciones y objetivos del mismo. La sección 5.2 explica los antecedentes y situación actual de la empresa. La sección 5.3 describe la metodología aplicada al análisis e identificación del modelo de negocio. La sección 0 identifica el modelo de negocio y aplica dicha metodología:

- describiendo la clasificación preliminar escogida para seleccionar el modelo objeto de estudio,
- identificando la propuesta de valor del caso de estudio,
- elaborando la descripción de los elementos del modelo,
- aplicando la plantilla de identificación de la estrategia de valor, y
- configurando el diagrama del modelo de negocio.

La sección 5.5 expone los resultados del estudio económico. Se analiza cuantitativamente los diferentes escenarios de canales de ventas para medir la viabilidad económica del modelo de negocio. En la sección 5.6 se realiza la evaluación del grado de sostenibilidad del modelo.

La última sección resume las conclusiones y contribuciones del estudio hacia la identificación de modelos de negocio sostenibles, y que resulten replicables en la distribución y venta minorista, de alimentos ecológicos. Sin embargo, todas las conclusiones sobre validación de la metodología aplicada al caso de estudio se resumen en el capítulo final de conclusiones de este tesis.

## **5.2 Antecedentes del proyecto PuntdeSabor.com**

El proyecto lo lleva a cabo La Unió de Llauradors i Ramaders de la Comunidad Valenciana. La Unió es una organización profesional agraria, sin fines lucrativos, constituida con la finalidad de defender y promover los intereses generales de los agricultores y ganaderos profesionales valencianos.

En el año 2011, y fruto de la obtención de una subvención por parte del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España, surge el proyecto MiTierra.com. En este proyecto La Unió pretendía modelizar e impulsar la creación de una comercializadora-distribuidora de frutas y hortalizas provenientes de la producción ecológica, con estrategias comerciales diferenciadas, cuyos proveedores fuesen, principalmente, productores ecológicos valencianos y cuyos clientes fuesen los consumidores de la ciudad de Valencia y su área metropolitana.

MiTierra.com pone en marcha una experiencia piloto partiendo de los productores próximos a la ciudad de Valencia y centrándose en los consumidores de esta ciudad y su área metropolitana. De la experiencia en funcionamiento, surge la intención de realizar este mismo proyecto en otros grandes núcleos de población: Alicante/Elche, Gandía/Oliva, Castellón/Almazora/Burriana, etc. implicando en cada caso a los productores próximos a los núcleos de venta.

La Unió forma parte de una coordinadora de organizaciones profesionales agrarias presente en los territorios de Cataluña, Castilla y León, Extremadura, Canarias, Comunidad de Madrid, Castilla La Mancha y Santander, y su transferibilidad a estas regiones del territorio nacional se instrumenta a través de la misma. Actualmente, la transferencia del modelo de negocio a otras localidades, se enmarca dentro del proyecto denominado “Punt de Sabor”.

Punt de Sabor (PS) se justifica por uno de sus principios rectores más relevantes: asegurar la rentabilidad y viabilidad económica de los productores. Uno de los objetivos más importantes del proyecto es asegurar un precio al productor por encima de sus costes de producción bajo un modelo de beneficios compartidos.

Concretamente, estos principios rectores son:

- **Producto local:** la producción es, en la medida de lo posible, producción local de agricultores ecológicos en activo o que emprenden su producción a partir del proyecto. Los cultivos que no se puedan producir en la comunidad autónoma se importan de comunidades vecinas.
- **Transparencia en los precios:** la comercialización se realiza de la manera más transparente posible. El consumidor sabe el precio que ha recibido el productor y el productor conoce el precio de venta de su producto. Se trata de integrar al consumidor y al productor en el modelo, no solo conociendo las variables económicas, sino potenciando el contacto entre ellos, que se puedan visitar las explotaciones, que exista una relación directa entre los dos actores, y que se valore la producción y el consumo siendo conscientes todos los integrantes de la cadena de cómo y dónde se produce, y de cómo y dónde se consume.
- **Orientación al consumidor:** la oferta al consumidor es un lineal de amplio surtido de frutas y verduras principalmente. El consumidor elige el producto a comprar, pero también el formato de venta y la manera de distribuirlo. La experiencia de compra del consumidor debe ser integral, y por tanto, una oferta que albergue el atributo de la “comodidad” y la “accesibilidad”.
- **Agricultura contractual:** se establece un contrato entre la entidad comercializadora y el productor que garantice unos estándares de calidad del producto, y un precio mínimo y justo a recibir por el productor. PS y el productor acuerdan una planificación de los cultivos.
- **Precio venta al público competitivo:** el precio al consumidor no debe ser superior al precio del producto convencional más allá de un 15% como máximo.
- **Aspecto similar:** el aspecto del producto es, como mínimo, similar al convencional, máximo un 1% de daños.

Mercantilmente el proyecto piloto lo lleva a cabo directamente La Unió. Es a principio del año 2016, cuando se constituye una nueva sociedad para dar soporte a PS. La Unió de L'auradors crea la empresa Organic Valencia Union S.L. como contenedor de su actividad en Punt de Sabor con el fin de facilitar cualquier posible movimiento empresarial en la búsqueda de inversores, y para poder beneficiarse fiscalmente.

### **5.3 Metodología**

Para la identificación y análisis del modelo de negocio se ha utilizado la metodología propuesta en el capítulo 4 de esta tesis.

La metodología presentada para identificar el caso de estudio recorre las fases de introducción, toma de datos y análisis del caso de estudio. La fase de introducción requiere de una clasificación preliminar del modelo así como la identificación de la propuesta de valor, que sirve como punto de partida en la selección del modelo.

La toma de datos se estructura a través de unas cuestiones que descansan sobre tres dimensiones que definen los elementos de un modelo de negocio: la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos. Para ello, se elabora un protocolo, que incorpora un formulario de preguntas clave (véase sección 4.3).

El método se cierra, con la fase de análisis de la información recogida. Para ello, se dibuja un diagrama del modelo de negocio que relaciona los elementos y las líneas estratégicas, y del que se desprende la coherencia del modelo completo. La fase de análisis comprende adicionalmente, un estudio de viabilidad económica basado en un análisis de escenarios para alcanzar los puntos de equilibrio (umbrales de rentabilidad) de las ventas. Y finalmente, se incorpora al análisis una evaluación de la triple sostenibilidad del modelo resultado de un índice de medición tridimensional basado en criterios cualitativos.

## 5.4 Identificación del modelo de negocio

### 5.4.1 Clasificación preliminar

La fase de introducción arranca con una clasificación preliminar. Tener una clasificación inicial, es el punto de partida para la selección de casos de estudios específicos. En el diseño de un modelo de negocio “el primer paso es determinar la categoría genérica de modelo de negocio que la empresa quiere adoptar a partir de una taxonomía descriptiva, seguido del desarrollo de la lógica de negocio para la obtención del beneficio económico” (Chatterjee, 2013).

Buscar una clasificación preliminar no resulta obvio porque los criterios de clasificación de los modelos de negocio se muestran de muy diversas formas y no hay un criterio uniforme establecido en la literatura. Sin embargo, la sección 4.2.1 de esta tesis muestra ejemplos posiblemente aplicables a los casos de estudio analizados, y que surgen de las revisiones de la literatura relativa al contexto de la economía agroalimentaria sostenible.

En concreto, el modelo seleccionado de PS, se desarrolla dentro de una organización profesional agraria sin fines de lucro con el fin de asegurar la rentabilidad y viabilidad económica de los productores y con un producto de intercambio sostenible, como son los alimentos de producción ecológica. Constituye, bajo este formato y finalidad, un modelo incorporado dentro de la economía social (véase TABLA 7 ).

Además, se clasificaría dentro de los modelos de clientes comprometidos con la sostenibilidad, por ofrecer productos de valor añadido medioambiental, y donde incluso, atendiendo a la fase de comercialización se podría considerar un modelo de complementariedad de puntos de venta, en cuanto que utiliza tres canales diferentes de venta y una red de puntos de entrega formada por tiendas de entidad ecológica.

La clasificación preliminar realizada da pie a abordar la identificación de la propuesta de valor. Será esta última la que finalmente confirme la esencia lógica del negocio dentro de dicha clasificación.



### **5.4.2 Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del caso de estudio**

Una vez identificada la categoría genérica del modelo de negocio, el siguiente paso es determinar el desarrollo de la lógica para la obtención y creación de valor. La Propuesta de Valor de un modelo de negocio es la lógica o esencia del negocio a analizar. Aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos y cómo esos productos y servicios se comercializan y generan una fórmula de valor para la empresa (Galeano, 2013).

La actividad de PS es el cultivo, la comercialización y distribución de hortalizas, fruta y verdura ecológica certificada y otros productos ecológicos certificados según normativa europea, con estrategias comerciales diferenciadas, cuyos proveedores sean, principalmente, productores ecológicos locales, y cuyos clientes sean consumidores de las áreas metropolitanas próximas.

Para identificar la propuesta de valor dentro de esta actividad la metodología plantea varias preguntas:

- ¿Dónde se ubica el modelo de negocio de acuerdo a (Chatterjee, 2013)?
- ¿Cuál es la descripción de la Visión, Misión y Valores de la organización empresarial?
- ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de la oferta?

La taxonomía de los modelos de negocio de (Chatterjee, 2013) proporciona una primera aproximación al determinar como se crea y captura valor en el negocio desde la eficiencia o el valor demandado (véase sección 4.2.2). Según esta clasificación el patrón que identifica el modelo de negocio de PS es un modelo de negocio basado en el valor percibido de su producto. La creación de valor se fundamenta en el modo de trabajo con los productores, bajo lo que ellos denominan agricultura contractual. Ésta establece un modelo de planificación colaborativa con productores, a través de acuerdos de producción-compras previstas dentro de unos requisitos que conformen los principios rectores del modelo de negocio: producto ecológico, producto local, de aspecto similar al producto convencional, y transparencia en precios. En la agricultura contractual se establece un acuerdo entre la entidad comercializadora y el productor que garantiza unos estándares de calidad del producto, y un precio mínimo y justo a recibir por el productor.

En este modelo los actores de la cadena de valor, están involucrados en la distribución de los requerimientos de clientes, así como los mecanismos (contratos) que motivan a éstos para llevar a cabo sus funciones en el cumplimiento de dicho objetivo. Estos actores no solo incluyen al minorista y sus clientes, sino también a la red de colaboradores en toda la cadena de suministro, esto es productores y tiendas de puntos de recogida. La integración de los procesos productivos facilita una oferta de compra de alimentos más amplia que los que proporcionan los modelos existentes de venta y distribución de productos ecológicos. Además, permite que el modelo resulte viable económicamente para los productores.

La oferta de PS radica en hacer llegar alimentos de certificación ecológica (frutas, verduras, hortalizas, aceites, vinos, cereales, miel, lácteos, dulces, legumbres), a través del desarrollo de un canal propio de distribución que tenga como eje principal al productor que ofrece un producto diferenciado a un precio justo (<http://pundesabor.com>).

La misión y valores asociados a este proyecto descansan sobre sus principios rectores, (véase sección 5.2 de este capítulo), cuyo fin último es asegurar la rentabilidad y viabilidad económica de los productores mediante prácticas de mercado de transparencia en procesos y precios.

En cuanto a los atributos diferenciadores de la oferta, el modelo de PS plantea algunos criterios innovadores en el aspecto de la distribución y venta, tales como:

- Agrupar a diferentes productores próximos entre ellos y al consumidor. Éste último puede elegir mayor variedad de productos ecológicos, tanto en cantidad como en formato, propiciando una compra integral. Gran parte de las iniciativas actuales en este sentido se limitan a ofrecer un lote con productos concretos, o elegir solo entre la producción existente en ese momento por parte del productor.
- En las entregas se puede elegir entre puntos de recogida intermedios (tiendas de entidad ecológica) o a domicilio. Se crea una red colaborativa con tiendas de productos complementarios.
- Se produce un intercambio de conocimiento bidireccional. El consumidor aprenderá que productos son de temporada, por tener unos precios más

bajos y una mejor calidad, y el productor adaptará sus producciones a las demandas del consumidor al estar en permanente contacto con el mismo.

Los promotores del proyecto enfatizan el carácter innovador del modelo en cuanto a la premisa relacionada con el establecimiento del precio de venta al consumidor final. Los estudios de costes de producción, de manipulación y de distribución realizados por La Unió, dicen que se puede ofrecer el producto ecológico a un precio no superior al 15% del convencional, una vez se superen los umbrales de rentabilidad.

Otros aspectos innovadores que contempla el modelo son los siguientes:

- Trazabilidad en el precio. El consumidor cuando elige el producto puede saber el precio de compra, cuanto va a pagar al productor, y cuanto para la gestión y la distribución, en un ratio establecido de 70-30%, respectivamente.
- El consumidor también puede conocer al agricultor responsable del cultivo de su producto, sus datos personales (teléfono, dirección) y podrá visitar la explotación previa cita con el productor. En la venta online esta información está presente en la web, en la oferta del producto y en la tienda de venta directa existe una pantalla que aproximando el producto y leído el código de barras, aparece esta información.
- Poder de decisión del consumidor: en la distribución del producto, el consumidor puede elegir recoger el pedido en un Punto Intermedio de Distribución o que se lo lleven al punto definido por él mismo (domicilio, trabajo...). Los puntos de venta son: Internet como canal de distribución (portal propio), y tiendas propias en la ciudad, que permitan desarrollar la imagen comercial idónea.

### **5.4.3 Los elementos del modelo de negocio**

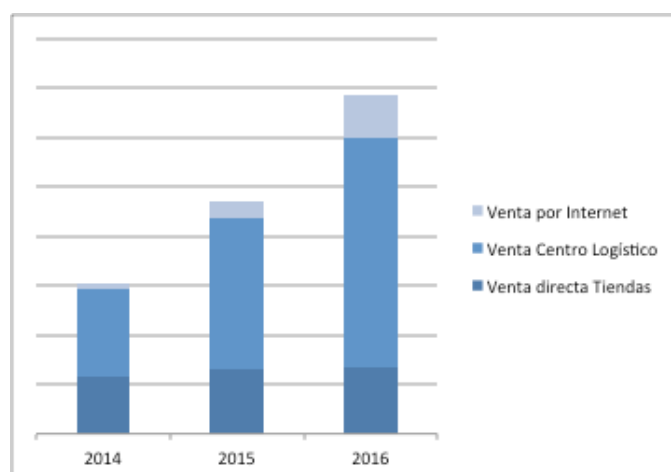
El siguiente paso que establece la metodología de los casos de estudio, consiste en identificar y describir los elementos que definen el modelo de negocio. El protocolo contiene un procedimiento que arranca dando respuesta a una batería de preguntas y cuestiones del formulario. De las respuestas de dicho formulario se obtiene el siguiente descriptivo por elemento:

1. El Producto. Se ha definido en la descripción de la oferta de la empresa, dentro de la sección anterior, donde se identifica la Propuesta de Valor.
2. El Cliente. Para identificarlo hay que responder a varias preguntas:
  - a) *¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?* El segmento del mercado lo constituyen los consumidores de productos ecológicos que en España representan el 29% según datos estadísticos del año 2014. Este segmento ha aumentado en tres puntos porcentuales desde 2011 (GFK & Camarero Arribas, 2014). En el perfil del consumidor de productos ecológicos destacan los consumidores de edades comprendidas entre 45-54 años, con mayor proporción de clase media-alta y alta. Cliente de actitud y comportamiento ecológico: prefieren consumir productos próximos y de comercio justo, sin dar relevancia a las marcas. Buscan un producto de distinción ecológica por razones de salud y de sostenibilidad medioambiental. Son consumidores bien informados, que leen las etiquetas de los productos que compran y saben identificar el auténtico producto ecológico. Suele ser un consumidor fiel, que lleva una media de más de ocho años consumiendo este tipo de productos.
  - b) *¿Qué canales de venta se utilizan?* El principal canal en volumen de actividad es el de la venta a minoristas y mayoristas desde un centro logístico. Este centro logístico está situado en el término municipal de El Puig de Santa María, 46540, y sirve principalmente a tiendas convencionales que ofertan “productos ecológicos”. El segundo canal lo constituyen dos tiendas propias en la ciudad de Valencia, que permitan desarrollar la imagen comercial idónea. La primera apertura fue en un establecimiento ubicado en el centro de la ciudad, calle San Vicente, 16. La 2ª tienda esta en calle Navarro Cabanes, 41 barrio de Nou Moles de Valencia. El tercer canal es la tienda on-line [www.puntdesabor.com](http://www.puntdesabor.com), con servicio de entrega a domicilio (con coste al cliente de 6€), y en puntos intermedios de recogida (sin coste al cliente). Estos últimos forman una red de 50 tiendas colaboradoras de entidad ecológica en la provincia de Valencia y Castellón, que se detallan dentro del proceso de ordenación del pedido.
  - c) *¿Qué tipo de relaciones con clientes se han establecido?* Las relaciones con los clientes se desarrollan principalmente a través de la tienda on-line. El cliente inter-actúa por medio del autoservicio en los

lineales de oferta de productos, la elección del modo de entregas, y el pago automático de la cesta de la compra. Además se establece una sistema de encuestas de satisfacción por email y notificaciones por telefonía móvil de las entregas de los pedidos. El cliente puede evaluar la propuesta de valor de PS a través de los sellos de certificación ecológica, la transparencia en precios (comercio justo), y la experiencia de compra integral a través de la red de colaboración de tiendas de entidad ecológica que constituyen puntos de recogida del producto.

3. El Modelo de Ingresos. Las fuentes de ingresos se generan por medio de la venta de productos de agricultura ecológica a través de acuerdos con 200 productores nacionales. El 33% de la ventas son en tiendas propias y por internet. El otro 67% son a través del centro logístico en ventas a minoristas y mayoristas.

**ILUSTRACIÓN 20 VENTAS ANUALES POR LÍNEAS DE INGRESOS (FUENTE: CUENTAS ANUALES)**



En cuanto a la política de precios estos se establecen dentro de las temporadas naturales de producción y con referencias específicas de los mercados de productos ecológicos, en especial, mercados del sur de Francia (Perpignan).

Es también, determinante en el modelo analizar la estructura de márgenes intermedios de beneficios del negocio. Gran parte del coste de las ventas en PS lo constituye el precio de compra a los productores que incluye además la logística hasta el almacén, y que en este modelo ha sido definido a priori en un 70% s/PVP. En consecuencia, el modelo de negocio queda supeditado a un moderado margen de contribución del

producto (margen bruto y costes logísticos elevados), por lo que a priori parece requerir un cierto volumen de actividad para llegar a los umbrales de rentabilidad.

4. Los Recursos y Activos. Son la estructura de la plantilla de empleados, sus perfiles y competencias requeridas, así como, a los activos y la tecnología con la que cuenta la empresa. Los recursos humanos de PS, lo constituyen 13 o 14 empleados según las temporadas, de los cuales: 5 son personal del almacén que incluye 2 administrativos, entre 6 y 7 personas trabajan en las tiendas, y 2 personas cubren los puestos de dirección y comunicación respectivamente con dedicación parcial y que pertenecen a la Junta de Gobierno de La Unió.

Los activos y la tecnología con la que cuenta la empresa son: el alquiler de locales de las dos tiendas y del centro logístico, una furgoneta propia, dos coches furgones, el software: ERP VisionFruit® basada en Microsoft Dynamics NAV, y el sitio web: [www.puntdesabor.com](http://www.puntdesabor.com) con e-commerce.

Adicionalmente, el proyecto cuenta con una finca de auto bio-cultivo; 20 hectáreas localizados en la Marjal els Moros (Sagunto-Valencia), dentro de un espacio natural protegido que pertenece a la Red Natura 2000 (zona ZEPA y RAMSAR), junto al Centro de Educación Ambiental de la Comunidad Valenciana. Esta finca de bio-cultivo esta adaptada a la demanda regional de variedades de cultivos mayormente demandados en Europa. PS cubre su oferta de productos con producción propia, para aquellos casos en que no llega a acuerdos contractuales con productores locales.

5. Los Costes. Se pueden estructurar entre costes fijos y variables. Los costes fijos incluyen: los costes de personal en plantilla, arrendamiento de los locales de las tiendas y del centro logístico, suministros, amortizaciones de las instalaciones, mantenimiento del software de la tienda on-line y de gestión (ERP), y el mantenimiento de furgonetas de reparto. Constituyen en 37% del total de costes de la empresa.

Los costes variables son las compras a los productores, los consumos de envases y embalajes, y la subcontratación de la logística con el productor, si es el caso. Estos corresponden al 63% del total de costes de la empresa y generan un margen de contribución de tan solo el 19%.

6. Los Procesos y Actividades. Los principales procesos que definen las operaciones del modelo PS son la agricultura contractual con productores, el canal de venta directo, off-line y on-line (pagina web), y la distribución por el sistema del almacén central.

La agricultura contractual se refiere a los acuerdos de compra-venta según una planificación integrada de la producción. El sistema de gestión de la planificación y logística se realiza con el software ERP Fruitvision (Navision), y la logística con productores se subcontrata. El canal de venta se instrumenta principalmente por el sitio WEB que recoge los pedidos de ventas on-line y desde el centro logístico se organizan las entregas a domicilio o a puntos de recogida, con furgonetas propias. La estrategia de comunicación comercial se realiza a través de La Unió de L'auradors i Ramaders.

7. Los Proveedores. Son productores (agricultores-ganaderos) con certificación ecológica. Actualmente en un entorno de 200 productores. La pagina web de PS detalla en cada alimento ofertado a su productor, permitiendo la trazabilidad del mismo.
8. La Red de Socios/Stakeholders. Referida a la relación de socios financieros, propietarios e inversores. Organic Valencia Union S.L. es una sociedad limitada recién constituida cuyos socios son La Unió de L'auradors i Ramaders. El fin de esta nueva entidad jurídica es la de hacer posible la entrada de nuevos inversores para poder replicar el modelo en otros entornos. Adicionalmente, el proyecto se pretende financiar con el programa de Horizonte2020, mediante la presentación del mismo ante las convocatorias del plan de ayuda llamado "Instrumento PYME". Anteriormente, el proyecto MiTierra.com, nacido como prueba piloto de PS, se financió a través del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, del gobierno de España.

#### **5.4.4 Identificación de la estrategia de cada elemento**

La estrategia es un conjunto dinámico de iniciativas, actividades y procesos, pero no constituye por si sola el modelo de negocio. Sin embargo, es esencial como nexo integrador del mismo, porque proporciona la coherencia dinámica, que constituye una de las dimensiones fundamentales en la definición de modelo de negocio.

Para la identificación de la estrategias de cada elemento, se utiliza una plantilla que se compone de bloques predefinidos, cada uno de los cuales representa funciones o ideas que pueden aplicarse para crear el modelo de negocio (véase sección 4.3.2). Para identificar las estrategias utilizadas por PS se escoge de la plantilla aquellas que encajan con los elementos del modelo de negocio definidas anteriormente (véase TABLA 9).

**TABLA 9 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DEL MODELO PS: ESTRATEGIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011))**

ESTRUCTURA DE VALOR				
Producto	Clientes			Modelo de Ingresos
	Segmento de clientes	Relaciones con clientes	Canales de distribución	
Comodidad / Utilidad				Tradicional
Accesibilidad	Diversificación	Acceso Low-Cost	Fácil Acceso	Beneficio compartido
Novedad	Extensión de segmento	Oferta gratis	Estrategia Vertical	Afiliación
Mejora de rendimiento	Desarrollo de nuevo producto	Ventajas financieras	Estrategia Horizontal	Subvencionado
Personalización	Penetración de segmento	Recompensa	Añadir más funciones	Suscripción
Subcontratación		Membresía	Elaborar con otros	Royalty
Diseño		Premios	Compartir con otros (redes colaborativas)	Membresía
Política de diferenciación		Formación	Control directo del canal	Pago por uso
Política de Precio		Lock-In	Canal Corto de Comercialización	Gratis / Donaciones
Reducción de costes		Interfaces		Co-creación
Reducción de riesgos		Contenidos		



ESTRUCTURA DE RECURSOS		ESTRUCTURA DE TRANSACCIONES		
Recursos / Activos	Modelo de Costes	Procesos y Actividades	Proveedores	Socios / Stakeholders
Valiosos	Outsourcing	Innovación	Integración vertical	
Excepcionales	Deslocalización	Lock-In	Red de soluciones	
Inimitables	Integración de la actividad	Complementariedad	Red interna	
No sustituibles	Red de afiliación	Eficiencia	Cuasi- Integración	
Compartidos	Reciclaje	Colaboración	Plataforma múltiple	Estandarización de la red de I+D
Especiales	Simplificación de la cadena de valor			Empresas Sociales
	Procesos de re-ingeniería			
	Simplificación del producto / servicio			
	Innovación			
	Estandarización de componentes			
	Compartir capacidad			
	Costes subvencionados			

- El producto: la propuesta de valor del modelo consiste en vender y distribuir productos de agricultura ecológica a través de un canal corto de comercialización. Este modo de hacer, permite crear y captar valor para el cliente por medio de los atributos de la oferta. Los atributos de la oferta son: la accesibilidad, la comodidad y la política de precios. El canal de comercialización corto aproxima al productor y al consumidor facilitando el acceso de compra. La accesibilidad al producto, es decir, mayor número de puntos de ventas, se posibilita con un objetivo estratégico de sustitución del producto convencional por el ecológico en el canal minorista (véase sección 2.6.2.3.1). La comodidad en el formato de compra depende mucho de la posibilidad del cliente de hacer compras integrales, esto es, variedad en la oferta de productos ecológicos. Esto se hace posible integrando los procesos productivos con un sistema de

planificación de cultivos que amplía la oferta de productos y hace más cómoda la experiencia de una compra integral. Además, la proximidad entre productor y consumidor se habilita por medio de una política de transparencia en precios que le llega al cliente por la información de trazabilidad del producto.

- Segmento de clientes: el segmento de clientes de PS es diferenciado y se trabaja con una estrategia de penetración de mercado basada en la mejora de la experiencia de compra del cliente.
- Relación con el cliente: la estrategia Lock-In significa permanencia del cliente buscando fidelidad. El canal de venta on-line facilita este tipo de estrategia. Se utiliza como herramienta de comunicación directa con el cliente proporcionando un trato diferencial con la información proporcionada, la evaluación de los productos, la trazabilidad, etc.
- Canal de distribución: PS implementa un CCC. Con el fin de innovar en la entrega de productos o servicios, PS establece una red de puntos intermedios de recogida de fácil acceso para los clientes y sin coste adicional, integrándolos en su e-commerce.
- Modelo de ingresos: PS hace las ventas desde tiendas propias, internet y su centro logístico a través de un reparto de beneficios pactado previamente con el productor por medio de un contrato de compra planificada e integrada.
- Recursos: en el caso de PS, La Unió como socio proporciona un recurso valioso. Su órgano de gobierno lo comprenden gestores de la propia Junta de la asociación de productores con amplio conocimiento en la gestión del sector.
- Estructura de costes: la integración tanto de productores, como de la red de colaboradores hacen el modelo más eficaz, pero no necesariamente más eficiente. En este caso, la integración no supone reducciones de costes de almacenaje y distribución, más allá de la operativa convencional.
- Procesos y actividades: la estrategia se basa en dos líneas de actuaciones sobre los procesos más importantes de la actividad que requieren complementariedad y colaboración. La planificación de la

producción se articula a través de la agricultura contractual, y la venta y distribución a través de una web integrada en una red de colaboradores que sirven de puntos de intermedio de recogidas.

- Red de socios y stakeholders: PS crea una plataforma múltiple que integra proveedores y tiendas colaboradoras en la distribución.

### **5.4.5 Diagrama del modelo de negocio**

Tanto la definición de elementos, como de la estrategia de cada uno de ellos, proporcionan la identificación del producto/servicio, y la de los grupos de interés (stakeholders) y sus interacciones, por lo que se tienen los elementos necesarios para expresar gráficamente el modelo.

Se dibuja un diagrama que representa tanto cada uno de los elementos definidos, como la estrategia escogida para cada uno de ellos. Y a través de un modelo de afinidad, mostrar una plantilla que ordena los elementos relacionados en cada estructura (véase en ILUSTRACIÓN 21).

ILUSTRACIÓN 21 DIAGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO PS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)



## 5.5 Resultados del estudio económico

A priori, la estrategia de usar un canal corto de comercialización como red de distribución alternativa, puede parecer más eficiente que el circuito convencional de las cadenas de suministro alimentarias, por asociarse a un menor número de intermediarios. Sin embargo los resultados económicos del estudio no responden a esa idea preconcebida.

Esta sección, explica y describe los resultados de un estudio de rentabilidades y de costes, para determinar los puntos de equilibrio en cada canal de venta que resultan rentables en este modelo.

Del modelo de ingresos se desprenden tres diferentes líneas de ventas en función a los canales utilizados, estos son, las ventas directas en tiendas propias, las ventas a minoristas y mayoristas, y las ventas por internet (véase ILUSTRACIÓN 20). Esta estructura es utilizada para analizar las diferentes cuentas de resultados trazando los costes directos e indirectos de cada canal de venta. Seguidamente se analizan las cuentas de resultados de acuerdo a la variabilidad de sus costes, esto es, determinando la estructura de costes variables y costes fijos, para poder calcular los puntos de equilibrios en las ventas a partir de los cuales el modelo empieza a ser rentable. A todo esto se le añade un análisis de escenarios, en los que se determinan los canales de ventas más rentables.

Del análisis de escenarios se desprenden varios resultados:

- El canal de venta menos rentable en términos de resultado neto de explotación es el de la venta directa en tienda propia, debido al elevado porcentaje de los costes fijos del personal y del local e instalaciones. Le sigue el canal de ventas a minoristas, y las ventas por internet.

**ILUSTRACIÓN 22 ESTRUCTURA DE MÁRGENES Y COSTES POR CANAL DE VENTA**

	Tiendas	Canal Minorista	Internet
% Ventas	100%	100%	100%
% Margen de contribución	30%	15%	24%
% Costes variables	70%	85%	76%
% Costes fijos	140%	24%	24%
% Margen Neto	-110%	-9%	0%

- En el escenario actual, y después de 3 años de operaciones, el modelo incurre en pérdidas, requiriendo un incremento de las ventas del 118% para alcanzar el punto de equilibrio (véase ILUSTRACIÓN 23).
- Del análisis de dos escenarios adicionales, sean (1) hipótesis de cierre de las tiendas propias y mantenimiento de las ventas on-line y canal minorista y (2) hipótesis de cierre de todas las tiendas (off-line y on-line), manteniendo únicamente la venta a canal minorista, se desprende que el escenario (1) resulta ser el camino más rápido para alcanzar el punto de equilibrio a futuro. Las ventas on-line a pesar de contar con mayores costes logísticos unitarios, aportan un margen de contribución lo suficientemente amplio como para soportar mejor la estructura fija de costes del canal de ventas minorista.

**ILUSTRACIÓN 23 INCREMENTOS DE VENTAS NECESARIOS PARA ALCANZAR PUNTOS DE EQUILIBRIOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**

Escenarios	% Incremento
Actual	118%
Sin tiendas off-line	83%
Solo canal minorista	132%

La iniciativa empresarial se lanza con la apertura de una tienda propia en calle y la tienda on-line, pero la tendencia apunta fundamentalmente al incremento en las ventas del canal minorista y de la venta por internet (véase ILUSTRACIÓN 20). Son precisamente estos canales los que mayor crecimiento anual obtienen en los tres últimos años.

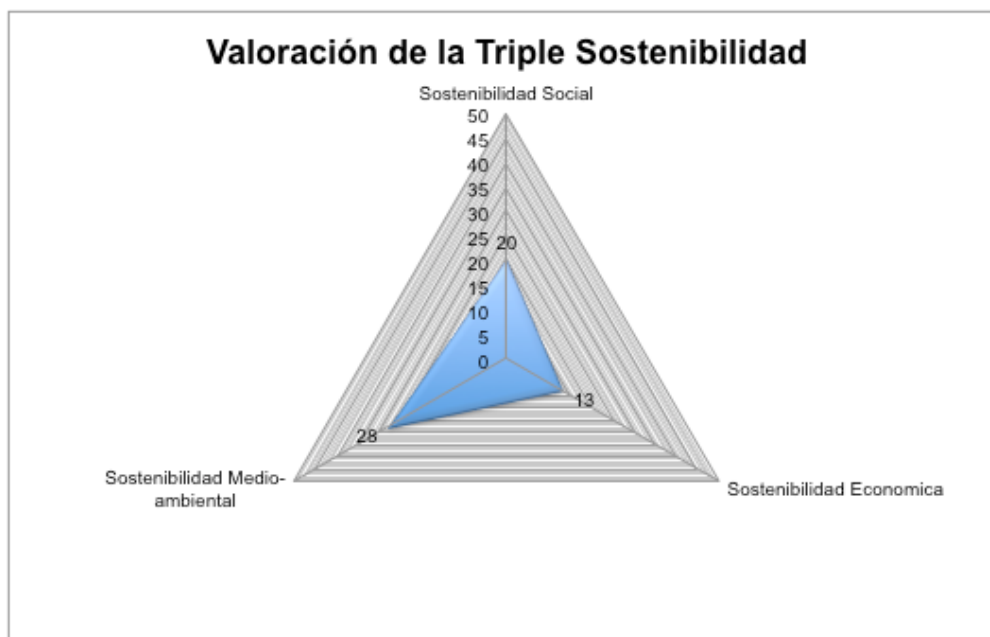
Del análisis realizado se concluye que la sostenibilidad económica de este modelo se debe apoyar en la combinación de diferentes canales de venta, séase, modelos híbridos entre los canales de venta convencionales y alternativos, off-line y on-line. El desarrollo del canal convencional minorista parece la fórmula hacia la sostenibilidad apoyada por la venta on-line como ingreso marginal y escaparate que permita un formato de venta “próximo” hacia el consumidor final. En este modelo la estrategia dirigida hacia una canal corto de comercialización se convierte más en una herramienta de promoción de producto que en una justificación económica del modelo.

## 5.6 Evaluación de la triple sostenibilidad

La propuesta de evaluación de la triple sostenibilidad para un modelo de negocio dentro del contexto de la economía agroalimentaria, se fundamenta en el cumplimiento de una serie de factores que se entienden y forman parte del concepto de sostenibilidad en cada una de sus tres dimensiones (véase capítulo 4). Estos factores cualitativos suman puntos en cada uno de los ejes de un gráfico. Cada eje muestra la puntuación en la valoración de la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

La aplicación de esta propuesta de evaluación sobre el caso de estudio de PS proporciona el siguiente resultado:

ILUSTRACIÓN 24 GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS



PS muestra una valoración en la que predomina la sostenibilidad medioambiental, seguido de la social, y de forma menos relevante la sostenibilidad económica.

Al extender los resultados en detalle, se obtiene el siguiente resumen de puntuaciones agrupados por factores internos y externos en la TABLA 10:

**TABLA 10 RESUMEN DE LA MATRIZ DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS**

<b>Sostenibilidad Social</b>					<b>23</b>
	Cultura y Tradicion	Empoderam. local	Empleo	Justicia Social	
Producto	3	1	0	1	5
Clientes	0	1	0	1	2
Ingresos	0	0	0	1	1
Recursos	0	0	1	0	1
Costes	0	0	0	1	1
Procesos	0	2	0	2	4
Proveedores	1	2	0	3	6
Socios/Stakeholders	1	2	0	0	3
	5	8	1	9	
<b>Sostenibilidad Económica</b>					<b>13</b>
	Mercado	Financiación	Rentabilidad	Estrategia	
Producto	0	0	1	0	1
Clientes	1	0	0	1	2
Ingresos	0	0	0	0	0
Recursos	1	0	0	2	3
Costes	0	0	0	0	0
Procesos	1	0	1	1	3
Proveedores	1	0	1	0	2
Socios/Stakeholders	1	0	0	1	2
	5	0	3	5	
<b>Sostenibilidad Medioambiental</b>					<b>28</b>
	Energia / Agua	Personas	Gestion "Outputs"	Efecto Biosfera	
Producto	0	1	5	4	10
Clientes	0	2	0	0	2
Ingresos	0	0	0	0	0
Recursos	0	3	0	0	3
Costes	0	0	0	0	0
Procesos	0	1	1	4	6
Proveedores	2	1	0	1	4
Socios/Stakeholders	0	0	0	3	3
	2	8	6	12	

El resultado de la matriz de evaluación de PS se presenta completa en el anexo A2.



El análisis de los factores desde la perspectiva interna a la empresa se sintetiza en la TABLA 11:

**TABLA 11 RESULTADO DE LA VALORACION DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA A LA EMPRESA.**

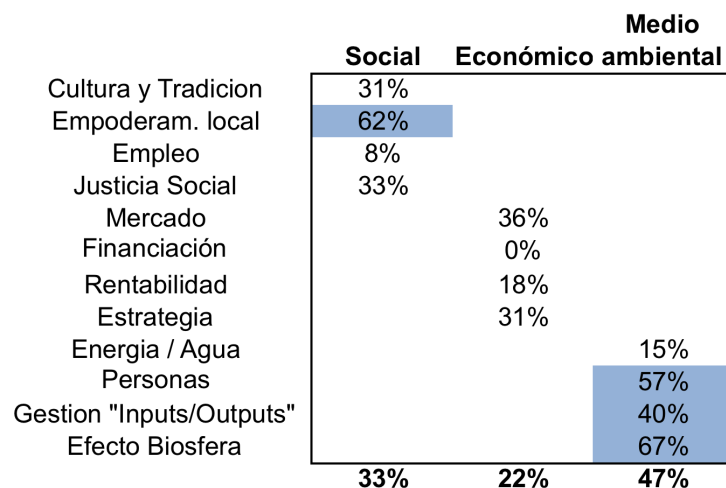
	Social	Económico	Medio ambiental	TOTAL
Producto	5	1	10	16
Clientes	1	2	2	5
Ingresos	0	0	0	0
Recursos	1	3	3	7
Costes	1	0	0	1
Procesos	3	3	6	12
Proveedores	6	2	4	12
Socios/Stakeholders	3	2	3	8
	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	

Los factores que predominan en la valoración de la sostenibilidad medio ambiental de PS son aquellos que se relacionan con el producto y los procesos. Aquí puntúan 28 factores atribuidos a la certificación ecológica de los productos, la diversidad en los cultivos, la gestión de los envases y embalajes, el efecto positivo y a largo plazo en el consumidor, y los procesos de cultivo con impacto en la biosfera, principalmente.

En cuanto al aspecto social, PS puntúa de forma moderada, en las relaciones con proveedores y el producto. El modelo hace foco en la diversidad de su oferta, el producto de calidad saludable, la importancia del origen del mismo y su significado sostenible, y la especial relación colaborativa con proveedores a través de su integración en los procesos del modelo.

Si el análisis se enfoca desde la perspectiva externa a la empresa, el mayor número de factores que puntúan son aquellos afines al efecto en la biosfera, el compromiso medioambiental de las personas, la gestión de “inputs y outputs”, y el empoderamiento local (véase TABLA 12). Este último derivado de la prioridad que se le da en el modelo al carácter asociativo con proveedores de productos de origen local.

**TABLA 12 RESULTADO DE LA VALORACION DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE PS DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA A LA EMPRESA. GRADO DE CUMPLIMIENTO:**



## 5.7 Conclusiones

Este caso de estudio persigue el objetivo de identificar y analizar un modelo de negocio dentro del contexto de la economía agroalimentaria, aplicando una metodología que se pone a prueba e incluye una valoración de la triple sostenibilidad. Con ello se pretende poder incorporar el resultado a un futuro banco de modelos sostenibles, replicables y no escalables en el ámbito de la economía agroalimentaria, y además, mejorar la propuesta de metodología aplicada.

El caso de estudio introduce un modelo de negocio concebido con una estrategia comercial que utiliza a priori las características propias de un canal corto de comercialización, esto es, el atributo de proximidad entre el productor y el consumidor final de alimentos ecológicos. Resulta relevante porque plantea el acceso al mercado de consumidores de productos ecológicos desde la iniciativa de una asociación regional de agricultores, mientras que otras iniciativas similares se promueven desde el lado del consumidor, por medio de grupos de consumo y/o minoristas.

En cuanto a si el modelo desarrolla un CCC, la sección 2.6.2 muestra relaciones de producto, precio y promoción frecuentes y características de estos canales de comercialización. Entre ellas destacan las siguientes:

- El modelo desarrolla una cadena de suministro sostenible, porque posibilita la producción de alimentos saludables, apoya la viabilidad y diversidad de la economía de los productores, y logra estándares consistentes de desempeño ambiental y social.
- Todos los productos ofertados tienen certificación ecológica bajo normativa europea. En este sentido se trata de una oferta de producto con un fuerte significado de sostenibilidad medioambiental y social.
- En el modelo se establece una estrategia de márgenes de precios predefinida y compartida con productores, que hace posible la viabilidad económica de pequeños productores.
- El canal de venta on-line está considerado como una modalidad de comercialización de CCC (véase TABLA 2).

Por el contrario, otros aspectos del modelo quedan pendientes de resolver:

- El modelo actualmente requiere de mayor penetración de mercado para ser rentable económicamente. Los costes de las tiendas resultan especialmente elevados para el estrecho margen de producto que resta del coste de compra al productor, y los costes logísticos son altos para la venta por internet.
- La equidad distributiva del reparto de ingresos en la cadena de valor del modelo no queda resuelta. No se consiguen fijar precios de PVP sin prima de precio inferior al 15% sobre el producto convencional, como marca uno de los principios rectores del modelo. Los precios se fijan con las referencias de los principales mercados de productos ecológicos, que siguen estando muy por encima del producto convencional.
- La gastrodiversidad, es decir, la diversidad de productos ofertada, en muchas ocasiones provoca el incremento de distancias entre el productor y consumidor, porque el producto requiere de una denominación de origen local muy bien cuidada.
- El canal de venta a minoristas y mayoristas es el que se viene incrementado de manera más notable en el transcurso de los últimos años. En este sentido el modelo introduce intermediación y requiere de cierta escalabilidad para que sea sostenible económicamente.

En consecuencia, este modelo clasificado previamente como un modelo de economía social, arranca inicialmente con un proyecto piloto cuyos principios rectores se dirigen hacia la salvaguarda de la viabilidad económica de productores de origen local. El modelo evoluciona en el tiempo hacia un proyecto empresarial que viene dinamizado por la transformación hacia una red de distribución híbrida que adiciona canales de comercialización convencionales y distancia en el aprovisionamiento.

Sin embargo, la concepción del modo de presentar el producto hacia el consumidor final no cambia. La propuesta de valor del modelo mantiene un claro argumento de sostenibilidad y se diferencia de otros modelos de venta y distribución minorista por la gastrodiversidad que ofrece tanto el productor ecológico como el minorista especializado, en el empeño de dar accesibilidad y mayor comodidad en la compra integral al cliente, por medio de la interface vía web.

El modelo de negocio, en sí mismo, requiere de una financiación inicial. Es un modelo que cubre los requisitos de índole social y ambiental, y de pretensiones económicas viables en el largo plazo. Requiere de unos puntos de equilibrio económicos que a priori la industria de distribución alimenticia convencional cubre con escalabilidad. Sin embargo, el producto ofertado por PS tiene barreras de entrada en la producción, porque necesita una certificación ecológica que supone para nuevos agricultores una preparación de las tierras con alto coste de oportunidad (véase sección 2.6.1).

En cuanto a la evaluación de la triple sostenibilidad, la valoración cualitativa del modelo lleva a escalas favorables en las dimensiones, especialmente, de la sostenibilidad medioambiental y social, y mejorables en la sostenibilidad económica.

El análisis económico sugiere que la replicabilidad del modelo requiere de una estrategia alternativa de penetración de segmento, para alcanzar los puntos de equilibrio de las ventas. Dentro de un mercado competitivo, una de las estrategias mencionadas en esta tesis es la sustitución de productos convencionales por ecológicos en la venta minorista (véase sección 2.6.2.3.1). Esta estrategia permitiría hacer entrar los productos ecológicos en supermercados y de esta manera alcanzar el volumen de negocio necesario para la viabilidad económica a largo plazo.

La propuesta de valor de PS también incorpora objetivos de viabilidad y compromiso para la sociedad. En este sentido el modelo posibilita la viabilidad económica de los pequeños productores locales, y fundamenta factores de sostenibilidad afines al empoderamiento de las relaciones con proveedores y a los atributos del producto. El modelo hace foco en la diversidad de su oferta, el producto de calidad saludable, la importancia del significado sostenible del producto local, y la especial relación colaborativa con proveedores a través de su integración en los procesos del modelo. Por el contrario, los aspectos relacionados principalmente con la financiación y el empleo social muestran opciones de mejora sostenible.



# Capítulo 6. Modelo de Negocio de Empresa Social. Caso de Estudio en la venta directa de productos ecológicos.

## 6.1 Introducción

Este capítulo presenta el caso de estudio de una iniciativa empresarial llevada a cabo por una empresa social que media entre agricultores de productos ecológicos y un grupo de consumo comprometido con la viabilidad social y medioambiental en el consumo de alimentos. El proyecto se denomina Cistella Responsable UPV.

La selección de este caso de estudio viene motivada por el fiel compromiso hacia la triple sostenibilidad de sus actores. La organización que opera la unidad de negocio del proyecto Cistella Responsable UPV es una empresa social que intermedia en la distribución de alimentos ecológicos. Además, el modelo incorpora una modalidad de CCC promovida desde una red de consumidores que resulta relevante por este mismo hecho.

Este caso de estudio persigue los siguientes objetivos:

- Identificar y analizar un modelo de negocio que desarrolla un canal de distribución alternativo promovido por un conjunto de consumidores, en la venta directa de productos de alimentación.
- Poner a prueba la propuesta de metodología que ilustrará, de forma que pueda ser replicada, la descripción y dinámica del modelo de negocio dentro del banco HOF3M de modelos.

- Detectar oportunidades de mejora a la metodología de análisis para incluir aquellas características que no hubieran sido explicitadas pero que son necesarias para identificar el modelo de negocio.

Para responder a estos objetivos de estudio, este capítulo se estructura de la siguiente manera. La sección 6.1 introduce el marco general de motivaciones y objetivos del mismo. La sección 6.2 explica los antecedentes y situación actual de la empresa. La sección 6.3 describe la metodología aplicada al análisis e identificación del modelo de negocio. La sección 6.4 identifica el modelo de negocio y aplica dicha metodología:

- describiendo la clasificación preliminar escogida para seleccionar el modelo objeto de estudio,
- identificando la propuesta de valor del caso de estudio,
- elaborando la descripción de los elementos del modelo,
- aplicando la plantilla de identificación de la estrategia de valor, y
- configurando el diagrama del modelo de negocio.

La sección 6.5 expone los resultados del estudio económico. Se realiza un análisis de rentabilidades y costes, que determina los niveles de actividad requeridos para alcanzar el umbral de rentabilidad económico. En la sección 6.6 se realiza la evaluación del grado de sostenibilidad del modelo.

La última sección resume las conclusiones y contribuciones del estudio hacia la identificación de modelos de negocio sostenibles, y que resulten replicables en la distribución y venta minorista, de alimentos ecológicos. Sin embargo, todas las conclusiones sobre validación de la metodología aplicada al caso de estudio se resumen en el capítulo final de conclusiones de este tesis.

## **6.2 Antecedentes del proyecto Cistella Responsable UPV**

La Cistella Responsable UPV es una iniciativa desarrollada por la Fundació CEDAT y el Grup de Consum Vera, ambos de la Universitat Politècnica de València (UPV). Surge en el año 2015 de la mano de este grupo de consumo formado por profesores y representantes de unidades familiares de la universidad y mantiene su actividad hasta la fecha.



La Cistella es el resultado de un proceso de acumulación de sinergias y experiencias de formación y sensibilización de la ciudadanía sobre agricultura, alimentación e integración social.

El Centro Especial de Empleo CEDAT A.G. depende de la Fundació CEDAT de la UPV y su objetivo es la integración socio laboral de personas con diversidad funcional. Por su parte, el Grup de Consum Vera de la UPV articula una relación de confianza con productores/as para garantizar un consumo local y responsable.

Con el apoyo del Vicerrectorado de Responsabilidad Social Corporativa y Cooperación de la Universitat Politècnica de València, la iniciativa Cistella Responsable UPV fue y es, una apuesta por un modelo de consumo responsable que articula la integración socio laboral de personas con diversidad funcional.

Se concibe como un proyecto que pone a disposición de la comunidad universitaria la posibilidad de acceder a alimentos ecológicos, locales y de temporada a la vez que contribuye a la construcción de una sociedad más solidaria y comprometida.

Para ello, se ponen en valor las siguientes cualidades:

- La proximidad de la huerta valenciana de la que goza la UPV es una ventaja que permite la compra directa y sin intermediarios a los productores locales. Una agricultura de proximidad fomenta el emprendimiento en el mundo agrario y el desarrollo local de la comunidad.
- Un modelo de consumo local y de temporada permite actuar de manera responsable y favorece la adopción de dietas saludables.
- La universidad pública como espacio de diálogo, de integración y cooperación plural donde las sinergias y la comunicación con el territorio son imprescindibles.
- El proyecto Cistella Responsable UPV (CR) posibilita el consumo de alimentos locales y de temporada a toda la comunidad universitaria.

## **6.3 Metodología**

Para la identificación y análisis del modelo de negocio se ha utilizado la metodología propuesta en el capítulo 4 de esta tesis.

Las fases, la toma de datos y el análisis se realizan de la misma forma que en lo descrito en la sección 5.3 Metodología del caso de estudio 1.

## **6.4 Identificación del modelo de negocio**

### **6.4.1 Clasificación preliminar**

El modelo seleccionado de CR, a priori, se desarrolla en el formato de una empresa social y con un producto de intercambio sostenible, como son los alimentos de producción ecológica. Además, se clasificaría dentro de los modelos de clientes comprometidos con la sostenibilidad social y medioambiental, y donde incluso se podría someter a análisis las características propias de los modelos de economía colaborativa, por surgir desde una iniciativa de colaboración entre un grupo de consumo, los productores y un centro especial de empleo.

La clasificación preliminar realizada da pie a abordar la identificación de la propuesta de valor. Será esta última la que finalmente confirme la esencia lógica del negocio dentro de dicha clasificación.

### **6.4.2 Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del caso de estudio**

Una vez identificada la categoría genérica del modelo de negocio, el siguiente paso es determinar el desarrollo de la lógica de negocio para la obtención y creación de valor. La Propuesta de Valor se define respondiendo a las cuestiones sobre la actividad, la misión, visión y valores estratégicos de la empresa, la descripción de la oferta de producto/servicio, la fórmula de valor y finalmente identificando los atributos del producto.

La actividad de CR es la distribución de cestas de alimentos ecológicos en el campus de Vera de la UPV a través de los empleados de la Fundació CEDAT.

Para identificar la propuesta de valor dentro de esta actividad la metodología plantea varias preguntas:

- ¿Dónde se ubica el modelo de negocio de acuerdo a (Chatterjee, 2013)?
- ¿Cuál es la descripción de la Visión, Misión y Valores de la organización empresarial?
- ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de la oferta?

La taxonomía de los modelos de negocio de (Chatterjee, 2013) proporciona una primera aproximación al determinar como se crea y captura valor en el negocio desde la eficiencia o el valor demandado (véase sección 4.2.2). Según esta clasificación el patrón que identifica el modelo de negocio de CR es un modelo de negocio basado en el valor percibido de su producto y de su red de clientes. El valor percibido se fundamenta en el formato de colaboración con el productor. Es este último el que determina y prepara la cesta de producto a ofertar cada semana. Oferta que debe reunir los requisitos que conformen los principios rectores del modelo de negocio: producto ecológico, local y de temporada. El cliente compra en la medida que confía en el criterio del agricultor ofertante como vía hacia la educación en valores de vida saludable. En la decisión de compra del cliente tiene mayor relevancia el significado sostenible del producto que la composición de la oferta.

Desde el punto de la red de clientes, es un modelo de venta minorista que llega al consumidor final, en el cual su principal recurso es una plataforma digital que facilita las transacciones entre compradores y vendedores, y que permite aumentar el volumen de las mismas. El único canal de venta y distribución es Internet (portal propio). En la distribución del producto, el consumidor puede elegir recoger el pedido en un Punto de encuentro de la Universidad o que se lo lleven al punto definido por él mismo en el recinto universitario (despacho, puesto de trabajo...).

Desde estas dos perspectivas, el modelo de negocio de CR combina los formatos de venta basados en un canal corto de comercialización y el compromiso solidario de clientes a través de la confianza en el valor añadido del producto.

- Se diseña un modelo en el que los agricultores son los que deciden y preparan la oferta del producto (la cesta de compra de los productos ecológicos) con un precio fijo pactado. Esto facilita la viabilidad económica de los productores.
- Se crea un vínculo de confianza entre el cliente y el productor basado en la origen ecológica del producto. Se trata de educar y guiar al cliente hacia hábitos de alimentación saludables: el proveedor traslada conocimiento sobre alimentos saludables a través de la propia composición de su cesta de productos que varía de forma semanal, y dependiendo de la temporada.

La misión estratégica de CR está fundamentada en el propósito de “poner a disposición de la comunidad universitaria la posibilidad de acceder a alimentos ecológicos, locales y de temporada a la vez que contribuye a la construcción de una sociedad más solidaria y comprometida”.

La oferta de CR es el servicio de reparto de cestas de verduras de temporada, locales y ecológicas en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), a través del desarrollo de un canal corto de comercialización cerrado que beneficia a productores y consumidores.

Se ofrecen dos modalidades de cesta, una mediana de unos 6 Kgs. y otra grande de 9 Kgs. Esta cesta ecológica de alta calidad supone un gran valor añadido por: incluir productos locales de l’Horta valenciana, siempre ecológicos y de temporada, y por ser repartida por los empleados de la Fundació CEDAT; contribuyendo así a favorecer su inserción socio-laboral, además de proporcionar también parte de una dieta y hábitos saludables para el consumidor final. Todo ello con la comodidad de poder recogerla en los puntos del campus reservados para ello o bien, de manera gratuita, recibir la cesta en una dirección que se indique dentro del campus universitario.

La diferenciación en esta propuesta se basa en sus atributos:

- Producto local: la producción es local y proviene únicamente de los agricultores de la asociación de productores agroecológicos SòlViu.
- Transparencia en los precios: la comercialización se realiza de la manera más transparente posible: el consumidor compra y paga al productor al precio indicado. CR interviene en la distribución.

- Orientación al consumidor: la oferta al consumidor será la cesta propuesta cada semana de producto ecológico, local y de temporada. El proveedor transfiere la educación en hábitos alimenticios con su oferta y de esta forma alberga el atributo de la “comodidad” para el cliente.
- Poder de decisión del consumidor: en la distribución del producto, el consumidor puede elegir recoger el pedido en un Punto de Recogida o que se lo lleven al punto definido por él mismo (despacho, puesto de trabajo...).

### 6.4.3 Los elementos del modelo de negocio

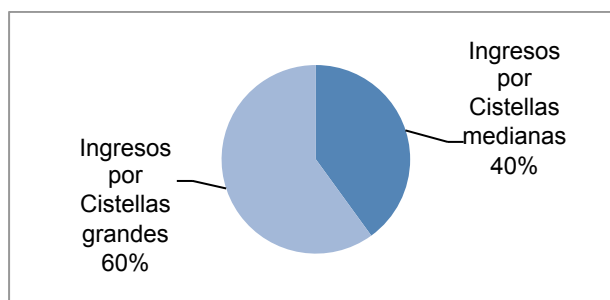
El siguiente paso que establece la metodología de los casos de estudio, consiste en identificar y describir los elementos que definen el modelo de negocio. El protocolo contiene un procedimiento que arranca dando respuesta a una batería de preguntas y cuestiones del formulario. De las respuestas de dicho formulario se obtiene el siguiente descriptivo por elemento:

1. El Producto. Se ha definido en la descripción de la oferta de la empresa, dentro de la sección anterior, donde se identifica la Propuesta de Valor.
2. El Cliente. Para identificarlo hay que responder a varias preguntas:
  - a) *¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?*. El mercado objetivo de CR se ciñe únicamente al recinto del campus de Vera de la Universitat Politècnica de València (UPV). Los clientes son personas que forman parte de dicho campus, generalmente profesores y empleados.
  - b) *¿Qué canales de venta se utilizan?*. El único canal de venta es el portal web de CEDAT para Cistella Responsable UPV, denominado “Cistematic”, por el cual el consumidor realiza su pedido y elige la forma de recogida del mismo. La composición de las cestas se dan a conocer en la propia tienda-web y se modifican semanalmente.
  - c) *¿Qué tipo de relaciones con clientes se han establecido?*. Existe un buzón de sugerencias en el sistema Cistematic para los clientes. El Grup de Consum Vera proporciona a través de este sistema sugerencias relacionadas con la esencia de los productos y su misión,

que fundamentan las guías maestras del proyecto. En consecuencia, Cistella interactúa con los productores de forma eventual, para revisar y definir el perfil de las cestas. Reuniones que concluyen con decisiones relacionadas con tamaño, precio, envase, y distribución idónea.

3. El Modelo de Ingresos. La fuente de ingresos consiste en un importe fijo por cesta establecido en torno al 10% del valor de PVP, que paga el productor a CR a través de Sòlviu, associació de productors agroecològics.

**ILUSTRACIÓN 25 VENTAS POR LÍNEAS DE INGRESOS (FUENTE: ENTREVISTA DIRECTOR CR, 2 DE NOVIEMBRE 2016)**



En cuanto a la política de precios, el PVP lo establece CR consensuado con los productores. Hay dos tipos de cestas con un precio cerrado de 12 y 18 euros respectivamente en función al tamaño de la misma.

En cuanto a los márgenes del negocio, y tratándose de una entidad sin ánimo de lucro, la viabilidad económica estriba en conocer los puntos de equilibrios necesarios de las ventas de cestas, para que los costes de la distribución que realiza CR se puedan cubrir con los ingresos pagados por los productores a CR en cada cesta distribuida.

4. Los Recursos y Activos. Son la estructura de la plantilla de empleados, sus perfiles y competencias requeridas, así como, a los activos y la tecnología con la que cuenta la empresa. Los recursos humanos de CR, lo constituyen empleados de la Fundació CEDAT.

Los activos y la tecnología con la que cuenta la organización son los utilizados por la propia Fundació CEDAT, que cede un pequeño espacio para el almacenamiento de las cajas que preparan los productores una

vez a la semana. La Fundación cuenta con carros de reparto reciclados de sillas de ruedas que se utilizan por el personal de CEDAT para la distribución de las cestas dentro del campus universitario. El software utilizado como plataforma de ventas es el Prestashop y el sitio web: <https://cistella.webs.upv.es>.

5. Los Costes. Es la Fundació CEDAT la que utiliza sus recursos, personal y dependencias, para cubrir la actividad de CR. El personal de la Fundación se corresponde a un centro especial de empleo en el que al menos un 70% de la plantilla son trabajadores con diversidad funcional o física. El coste de estos empleados está bonificado por el sistema nacional de la Seguridad Social en el 100%. Además, los centros especiales de empleo pueden optar a subvenciones del coste salarial de sus empleados de hasta el 50% del salario mínimo interprofesional.

Los costes de la actividad de CR se limitan a costes salariales del personal discapacitado que resulta muy inferior al ordinario por la vía de las bonificaciones y subvenciones, y al coste compartido en el uso de una instalación de oficinas y almacén para la actividad de reparto de las cestas.

6. Los Procesos y Actividades. Los principales procesos que definen las operaciones del modelo CR son el canal de venta directo on-line (portal web), y la distribución al consumidor final de las cestas de producto.

El canal de venta se instrumenta principalmente por el sitio WEB que recoge los pedidos de ventas on-line. El pedido consiste en elegir entre dos tipos de cestas, la mediana o la grande, que siempre tienen un precio cerrado, 12€ y 18€ respectivamente. Todos los jueves a primera hora los usuarios registrados reciben un email para que puedan solicitar las “cistellas” y tienen hasta las 9:30pm del domingo para encargarlas. Los pedidos se sirven el miércoles siguiente. El productor entrega las cestas ese mismo día en las dependencias de CEDAT, y ésta es la que las distribuye. El usuario indica en su registro las direcciones en el campus donde quiere recoger o que le envíen su pedido. El pago se realiza a través de la plataforma con tarjeta de crédito.

En cuanto a la distribución, son los empleados de la Fundación CEDAT quienes procesan y realizan el reparto de los pedidos por el campus de Vera de la UPV.

7. Los Proveedores. Son productores (agricultores) que forman la Associació de Productors Agroecològics. Actualmente entre 5 y 6 productores cuyos procesos de cultivo ecológico han sido verificados por un sistema de garantía participativa, (véase sección 2.6.2.2.2), que avala el cumplimiento de los parámetros de *IFOAM Organics International*.
8. La Red de Socios/Stakeholders. Referida a la relación de socios financieros, propietarios e inversores. CR es un proyecto que se configura como parte de una actividad concreta realizada por la Fundació CEDAT y fundamentada con la colaboración del Grup de Consum de Vera. Es una actividad subvencionada por fondos públicos a través del centro especial de empleo de la Fundació CEDAT y en concreto, por la Regidoria d'Innovació i Gestió del Coneiximent del Ajuntament de València. Esta última otorgó una subvención destinada al desarrollo de la plataforma digital de venta de CR.

#### **6.4.4 Identificación de la estrategia de cada elemento**

Para la identificación de la estrategias de cada elemento, se utiliza la plantilla referida en la sección 4.3.2. Para identificar las estrategias utilizadas por CR se escogen aquellas que encajan con los elementos del modelo de negocio definidas anteriormente (véase TABLA 13).



**TABLA 13 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DEL MODELO CR: ESTRATEGIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (Lee et al., 2011))**

ESTRUCTURA DE VALOR				
Producto	Clientes			Modelo de Ingresos
Comodidad / Utilidad	<b>Segmento de clientes</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Canales de distribución</b>	Tradicional
Accesibilidad	Diversificación	Acceso Low-Cost	Fácil Acceso	Beneficio compartido
Novedad	Extensión de segmento	Oferta gratis	Estrategia Vertical	Afiliación
Mejora de rendimiento	Desarrollo de nuevo producto	Ventajas financieras	Estrategia Horizontal	Subvencionado
Personalización	Penetración de segmento	Recompensa	Añadir más funciones	Suscripción
Subcontratación		Membresía	Elaborar con otros	Royalty
Diseño		Premios	Compartir con otros (redes colaborativas)	Membresía
Política de diferenciación		Formación	Control directo del canal	Pago por uso
Política de Precio		Lock-In	Canal Corto de Comercialización	Gratis / Donaciones
Reducción de costes		Interfaces		Co-creación
Reducción de riesgos		Contenidos		
Combinaciones de productos (Bundling)		Customización		I
		Participación del cliente		

ESTRUCTURA DE RECURSOS		ESTRUCTURA DE TRANSACCIONES		
Recursos / Activos	Modelo de Costes	Procesos y Actividades	Proveedores	Socios / Stakeholders
Valiosos	Outsourcing	Innovación	Integración vertical	
Excepcionales	Deslocalización	Lock-In	Red de soluciones	
Inimitables	Integración de la actividad	Complementariedad	Red interna	
No sustituibles	Red de afiliación	Eficiencia	Cuasi- Integración	
Compartidos	Reciclaje	Colaboración	Plataforma múltiple	Estandarización de la red de I+D
Especiales	Simplificación de la cadena de valor			Empresas Sociales
	Procesos de re-ingeniería			
	Simplificación del producto / servicio			
	Innovación			
	Estandarización de componentes			
	Compartir capacidad			
	Costes subvencionados			

- **Producto:** la propuesta de valor del modelo consiste en distribuir productos de agricultura ecológica a través de un canal corto de comercialización. Este modo de hacer, permite crear y captar valor para el cliente por medio de los atributos de la oferta. Los atributos de la oferta son: la accesibilidad, la comodidad y la política de precios. El canal de comercialización corto aproxima al productor y al consumidor facilitando el acceso de compra. La accesibilidad al producto es directa, las ventas se realizan on-line y la comodidad en el formato de compra se cumple en cuanto a la proximidad de las entregas al centro de trabajo de los clientes. Además, el precio de las cestas es fijo.

- Segmento de clientes: el segmento de clientes de CR es diferenciado y cerrado, es decir, solo se trabaja con clientes que forman parte del campus universitario, generalmente profesores y empleados.
- Relación con el cliente: la plataforma Prestashop es el sistema de comunicación con los clientes.
- Canal de distribución: CR implanta una red de puntos de recogida y entrega de fácil acceso para los consumidores y sin coste adicional, controlando el canal directo de su venta con la integración de los mismos en su e-commerce.
- Modelo de ingresos: CR recibe por parte del productor un importe fijo por cesta distribuida que equivale al 10% del valor PVP.
- Recursos: la estrategia de recursos de CR se articula a través de un centro especial de empleo.
- Estructura de costes: CR establece su actividad dentro de las infraestructuras de un centro especial de empleo, que de por sí es más económico por estar subsidiado.
- Procesos y actividades: la actividad la configuran dos procesos principales: el aprovisionamiento a través de un espacio en las dependencias de la Fundació CEDAT, y la venta y distribución a través de una web entre usuarios de un recinto concreto, la UPV. Se trata de un flujo transaccional cerrado de productores y consumidores que posibilita una estrategia de fidelización (lock-in) muy duradera.
- Red de socios y stakeholders: en el caso de CR, se crea una red interna, una estrategia que se basa en un flujo transaccional cerrado entre una asociación de productores y un grupo de consumo.

#### **6.4.5 Diagrama del modelo de negocio**

Se dibuja un diagrama que representa tanto cada uno de los elementos definidos, como la estrategia escogida para cada uno de ellos. Y a través de un modelo de afinidad, mostrar una plantilla que ordena los elementos relacionados en cada estructura (véase en ILUSTRACIÓN 26).

ILUSTRACIÓN 26 DIAGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO CR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)



## 6.5 Resultados del estudio económico

Al analizar el modelo de negocio de CR se muestra un modelo de ingresos y costes fundamentado en ingresos pagados a la Fundació CEDAT por parte de los productores en cada cesta vendida, y los costes subvencionados en los que prácticamente la totalidad de los mismos derivan del gasto del personal que realiza el aprovisionamiento y los repartos, así como el trabajo administrativo de la venta. El hecho de que la actividad se instrumente a través de un centro especial de empleo, es decir, con personal con diversidad funcional, y por tanto con costes subvencionados, en principio hace pensar en un modelo de negocio presumiblemente viable desde el punto de vista económico.

El análisis se realiza con un estudio de rentabilidades y costes, que determina los niveles de actividad requeridos para alcanzar el umbral de rentabilidad económico.

En el caso de CR, la rentabilidad económica viene sometida principalmente al análisis de los ingresos y costes directos a la actividad, dado que la actividad se constituye como una más dentro de otras muchas que realiza la fundación.

Siendo así, el primer ejercicio que se plantea es el cálculo del margen de contribución de la actividad, esto es, ingresos y costes directos, seguido del cálculo del punto de equilibrio de las ventas en base a dicho margen.

En segundo lugar, se plantea un análisis de simulación de costes, es decir, en el caso de réplica del modelo en otro entorno, como se proyectarían los supuestos costes indirectos adicionales que conllevaría la actividad (arrendamiento y mantenimiento del local, gastos de oficinas, gastos informáticos, etc.). En este escenario, se realiza un análisis de sensibilidad sobre variaciones en el número de cestas vendidas y variaciones en los porcentajes de ingresos cobrados por cesta.

Del anterior análisis se desprenden varios resultados:

- La actividad de CR dentro de la Fundació CEDAT contribuye al sostenimiento económico de la fundación en cuanto a que su margen de contribución es positivo.

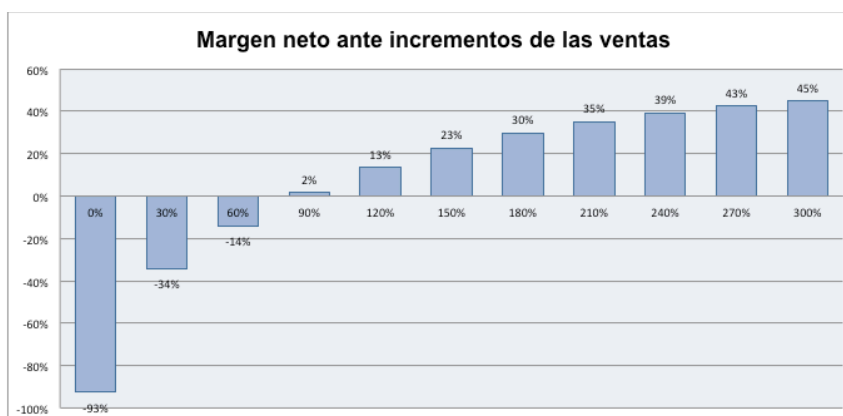
**TABLA 14 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE CR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DATOS DE LA EMPRESA DEL EJERCICIO 2016)**

	Ingresos/Costes por cesta	
Ingreso medio por cesta	1,50 €	100%
Coste unitario de personal de reparto por cesta	0,56 €	37%
Coste unitario de personal administrativo por cesta (*)	0,46 €	31%
Margen de Contribución unitario	0,48 €	32%

(\*) al ratio corriente de cestas por semana

- Sin embargo, la incorporación de los costes indirectos a este margen, muestra un resultado negativo, que requiere de un incremento del número de cestas a vender del 90% para alcanzar el punto de equilibrio entre ingresos y gastos (véase ILUSTRACIÓN 27).
- En el escenario en que el modelo de CR se replicase en dependencias autónomas a las actuales con sus correspondientes costes de arrendamiento del local, gastos de oficinas, y gastos informáticos, se requeriría: o bien doblar el número de cestas vendidas por semana, o incrementar el ingreso por cesta hasta un 27% sobre PVP. Actualmente, el ingreso corresponde a un 10% sobre el PVP.

**ILUSTRACIÓN 27 EVOLUCIÓN DEL MARGEN NETO ANTE EL INCREMENTO EN LAS VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DATOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA DEL EJERCICIO 2016)**



Del análisis realizado se desprenden varias conclusiones:

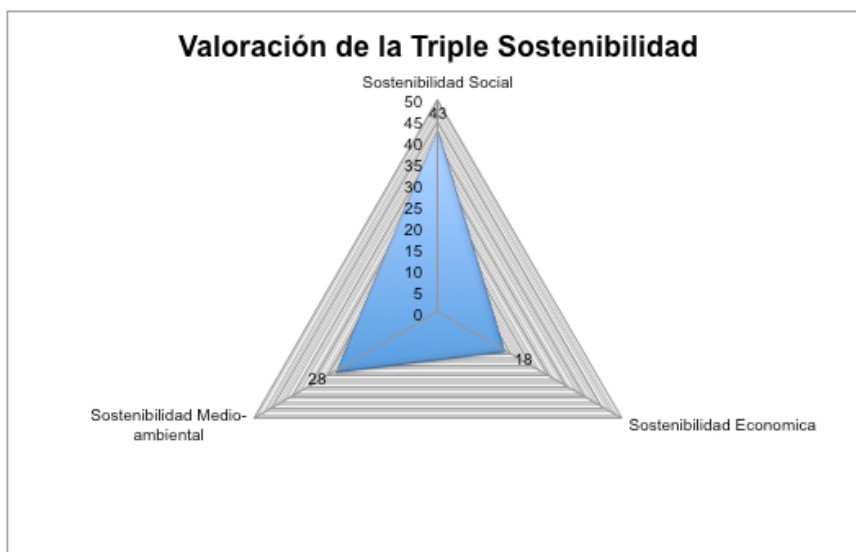
- La sostenibilidad económica del modelo de CR es posible dentro de una unidad de negocio que posibilite costes de distribución muy bajos. En este caso los costes están subvencionados por estar integrados en un centro especial de empleo.
- La fijación de los precios sobre las cestas lo establece CR de mutuo acuerdo con la asociación de agricultores SòlViu. De esta manera, se fija un precio justo y consensuado para los actores de la cadena de suministro. Sin embargo, son los agricultores los que elijen la composición de las cestas y por tanto los que finalmente gobiernan la distribución justa de ingresos en la cadena de suministro. La posibilidad de incrementar el porcentaje de los ingresos que cobra el distribuidor es poco probable en este entorno.
- Por otra parte, el incremento del número de cestas vendidas, posibilitaría alcanzar el umbral de rentabilidad requerido en este modelo de negocio, siempre y cuando el segmento de clientes pudiese extenderse más allá del campus universitario.

## **6.6 Evaluación de la triple sostenibilidad**

La propuesta de evaluación de la triple sostenibilidad para un modelo de negocio dentro del contexto de la economía agroalimentaria, se fundamenta en el cumplimiento de una serie de factores que se entienden y forman parte del concepto de sostenibilidad en cada una de sus tres dimensiones (véase capítulo 4). Estos factores cualitativos suman puntos en cada uno de los ejes de un gráfico. Cada eje muestra la puntuación en la valoración de la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

La aplicación de esta propuesta de evaluación sobre el caso de estudio de CR proporciona el siguiente resultado:

**ILUSTRACIÓN 28 GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR**



CR muestra una valoración en la que predomina la sostenibilidad social, seguido de la medioambiental, y de forma menos relevante la sostenibilidad económica.



Al extender los resultados en detalle, se obtiene el siguiente resumen de puntuaciones agrupados por factores internos y externos en la TABLA 15:

**TABLA 15 RESUMEN DE LA MATRIZ DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR**

<b>Sostenibilidad Social</b>					<b>43</b>
	Cultura y Tradicion	Empoderam. local	Empleo	Justicia Social	
Producto	3	3	0	1	7
Clientes	0	2	0	2	4
Ingresos	0	0	0	1	1
Recursos	1	0	5	4	10
Costes	0	1	2	1	4
Procesos	1	2	0	1	4
Proveedores	1	1	0	3	5
Socios/Stakeholders	3	3	2	0	8
	9	12	9	13	
<b>Sostenibilidad Económica</b>					<b>18</b>
	Mercado	Financiación	Rentabilidad	Estrategia	
Producto	0	0	1	0	1
Clientes	1	0	1	0	2
Ingresos	1	0	1	0	2
Recursos	0	2	1	0	3
Costes	1	0	1	0	2
Procesos	1	0	1	1	3
Proveedores	1	0	1	0	2
Socios/Stakeholders	1	0	1	1	3
	6	2	8	2	
<b>Sostenibilidad Medioambiental</b>					<b>28</b>
	Energia / Agua	Personas	Gestion "Outputs"	Efecto Biosfera	
Producto	0	1	5	3	9
Clientes	0	2	1	0	3
Ingresos	0	0	0	0	0
Recursos	0	3	0	0	3
Costes	0	0	0	0	0
Procesos	0	1	1	4	6
Proveedores	2	1	0	1	4
Socios/Stakeholders	0	0	0	3	3
	2	8	7	11	

El resultado de la matriz de evaluación de CR se presenta completa en el anexo A3.

El análisis de los factores desde la perspectiva interna a la empresa se sintetiza en la TABLA 16.

**TABLA 16 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA A LA EMPRESA**

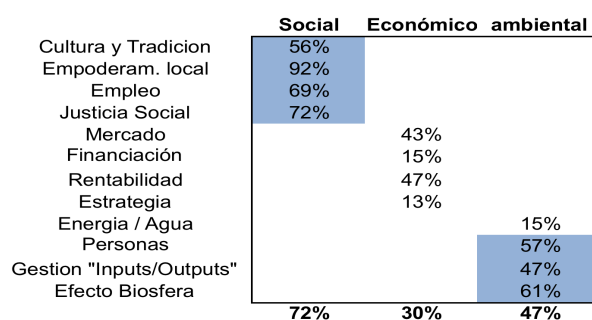
	Social	Económico	Medio ambiental	TOTAL
Producto	7	1	9	17
Clientes	4	2	3	9
Ingresos	1	2	0	3
Recursos	10	3	3	16
Costes	4	2	0	6
Procesos	4	3	6	13
Proveedores	5	2	4	11
Socios/Stakeholders	8	3	3	14
	<b>43</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	

Los factores que predominan en la valoración de la sostenibilidad social de CR son aquellos que se relacionan con los recursos de la organización. Aquí puntúan 10 factores atribuidos al hecho de desarrollar la actividad dentro de un centro especial de empleo, tales como, el empleo social, las condiciones adaptadas de las instalaciones, la conciliación social y laboral, la equidad en los puestos de trabajo, y la inserción de colectivos con dificultades, principalmente.

En cuanto al aspecto medioambiental, CR puntúa principalmente por la característica del producto que distribuye: alimentos ecológicos y de carácter local.

Si el análisis se enfoca desde la perspectiva externa a la empresa, el mayor número de factores que puntúan son aquellos afines al empoderamiento local y a la justicia social (véase TABLA 17).

**TABLA 17 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE CR DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA A LA EMPRESA. GRADO DE CUMPLIMIENTO:**



## 6.7 Conclusiones

El caso de estudio introduce una iniciativa empresarial concebida desde un modelo de economía social, directamente dirigido por clientes comprometidos con la sostenibilidad social y medioambiental. Esta clasificación preliminar se fundamenta en la misión y en la propuesta de valor de su modelo de negocio.

La misión estratégica de CR busca como fin la accesibilidad de consumidores a un producto de significado sostenible que contribuya a la construcción de una sociedad más solidaria y comprometida. Se trata de una propuesta de valor añadido con misión social.

El modelo de CR cubre los atributos de un modelo de economía social de acuerdo a lo establecido en la capítulo 2 (véase TABLA 1). La actividad de distribución de alimentos ecológicos se desarrolla dentro de una fundación que alberga un centro especial de empleo para personas con diversidad funcional. Es una organización sin ánimo de lucro, pero que requiere de ciertas unidades de negocio, además de otros recursos, para su sostenibilidad económica. (Grassl, 2012) las clasifica como modelos híbridos de empresas sociales (véase sección 2.4.4).

Por su parte, el modelo de CR alberga también atributos relacionados con la economía colaborativa (véase sección 2.5.4). El modelo se sustenta sobre una red colaborativa entre los productores y consumidores finales. Las relaciones entre ambas partes se instrumentan a través de un grupo de consumo de clientes y una asociación local y ecológica de agricultores, con intereses mutuos. Todo ello apoyado a través de una plataforma digital de ventas que posibilita la gestión de ventas, aprovisionamiento y distribución. El modelo de economía colaborativa además, se caracteriza por la cualidad de “compartir” capacidad. En el caso de CR se comparte capacidad y activos por parte de una fundación, poniendo al servicio de CR sus recursos, séanse, humanos y físicos (instalaciones).

Otro aspecto que contiene la propuesta de valor de CR es la orientación de la actividad hacia una estrategia comercial que utiliza a priori las características propias de un canal corto de comercialización, por la proximidad entre el productor y el consumidor final.

Entre estas características destacan los siguientes puntos:

- Se trata de un modelo con una cadena de suministro sostenible, (véase sección 2.6.3.1), porque posibilita la producción de alimentos saludables, apoya la viabilidad y diversidad de la economía de los productores, y logra estándares consistentes de desempeño ambiental y social.
- El producto conlleva procesos de cultivo ecológico verificados por una comisión de estudio de ingenieros agrónomos de la UPV, que forma parte del Grupo de Consumo responsable de Vera. Aunque no son productos con etiquetado ecológico, cubren los requisitos de sostenibilidad medio ambiental bajo un SGP (véase sección 2.6.2.2.2).
- En el modelo se establece una estrategia de fijación de precios consensuada con un grupo de consumo y los agricultores, aplicando los principios de la equidad procesal e interaccional referidos en el capítulo 2. La percepción del precio justo llega al cliente a través de un procedimiento controlado y respetuoso con las partes.
- Se trata de una modalidad de comercialización de CCC (véase TABLA 2): una venta directa de proximidad por su carácter local y uso de una plataforma digital.

Por el contrario, algunos aspectos del modelo quedan pendientes de resolver en cuanto al valor percibido por el cliente:

- La oferta de producto consiste en una cesta, esto es, una combinación de productos que elige el agricultor, que se supone respeta el proceso natural del cultivo por temporadas y que educa en hábitos saludables al consumidor. En este sentido, la complementariedad de productos, importante en la estrategia de fijación de precios, (véase sección 2.6.2.3.2), no siempre se cumple, y el cliente no tiene poder de decisión en la composición de su compra. Este factor puede limitar la captación de nuevos clientes.
- La justicia distributiva del reparto de ingresos en la cadena de valor del modelo viene gobernada por el productor, en cuanto que es este el que elige la composición de la cesta.

En cuanto a la evaluación de la triple sostenibilidad, la valoración cualitativa del modelo lleva a escalas favorables en las dimensiones de la sostenibilidad social y medioambiental, y mejorables en la sostenibilidad económica.

El análisis económico sugiere que la replicabilidad del modelo requiere de una estrategia alternativa de extensión de segmento, en cuanto a que los puntos de equilibrio de las ventas necesitan incremento en el número de unidades de venta.

La viabilidad económica del modelo de CR solo se hace posible si la actividad contribuye a la aportación de ingresos incrementales en un modelo de empresa social que alberga otro tipo de actividades. Se trata de un modelo dependiente de un esquema de subvenciones que condiciona la solvencia económica del mismo.

La propuesta de valor de CR incorpora principalmente objetivos de viabilidad y compromiso para la sociedad. En este sentido el modelo posibilita la viabilidad económica de los pequeños productores locales, y fundamenta factores de sostenibilidad afines principalmente al empoderamiento local y la justicia social. El empoderamiento local lleva a pensar en la no escalabilidad del modelo. Y la justicia social viene reforzada por la utilización de recursos de inserción social. Por el contrario, los aspectos relacionados principalmente con la financiación y la utilización de diferentes opciones estratégicas sostenibles muestran posibilidades de mejora.



# **Capítulo 7. Modelo de Negocio de Economía Colaborativa en la venta al por menor. Caso de Estudio en el sector de la transformación alimentaria.**

## **7.1 Introducción**

Este estudio pretende exponer un ejemplo de un modelo de negocio de economía colaborativa, dentro del sector de la alimentación. Dicho modelo, no considerado previamente en la literatura académica, presenta atributos definidos en las conceptualizaciones encontradas en la misma y descritos en sección 2.5.4 de esta tesis.

El modelo de negocio que se presenta, implica y requiere de dos partes, que intercambian producto y pactan un reparto de beneficios, característica básica de la economía colaborativa (Cusumano, 2015), tanto en volumen de negocio, como en rentabilidad.

Cada uno de los colaboradores, que debe ser productor y distribuidor, se convierte en intermediario de productos propios y ajenos. Los productos intercambiados deben ser producidos artesanalmente y tener alguna característica que los haga especiales.

Con este modelo el productor hace mejor uso de su capacidad disponible, tanto productiva como de distribución: mejora su posición de mercado y comparte capacidad productiva a través de un acuerdo de colaboración en la venta, obteniendo beneficios económicos de sus activos infrutilizados.

En este modelo de negocio, la oferta de producto no permite su escalabilidad debido a sus características artesanales y al necesario intercambio de bienes y dinero, por lo que es posible únicamente entre productores de pequeñas y

similares dimensiones. Esto encaja perfectamente con un atributo siempre presente en la economía colaborativa: la sostenibilidad social a partir de la creación de un espacio con un tejido productivo diverso, que en este caso favorece la gastrodiversidad que proporcionan los “pequeños productores”.

Los atributos de sostenibilidad, capacidad disponible compartida, tejido de pequeños productores, y las redes o canales de distribución colaborativos, son los elementos clave que configuran el caso de estudio que identifica un modelo de negocio sostenible, replicable y no escalable.

La replicabilidad y no escalabilidad permiten el crecimiento de las redes de pequeños productores, puesto que el modelo que se presenta, puede ser utilizado allí donde haya al menos dos pequeños productores con productos de calidad y complementarios. Este modelo de negocio está basado en una mejor utilización de la capacidad instalada lo que contribuye a la sostenibilidad de sus negocios.

La identificación y el análisis de este modelo de negocio se realiza a través de la metodología expuesta en el capítulo 4 de esta tesis.

Los objetivos que persigue la presentación de este caso de estudio son:

- Identificar y analizar un modelo de negocio de economía colaborativa en la transformación y venta minorista de productos de alimentación, no contemplado anteriormente en la literatura académica.
- Poner a prueba la propuesta de metodología que ilustrará, de forma que pueda ser replicada, la descripción y dinámica del modelo de negocio dentro del banco HOF3M de modelos.
- Detectar oportunidades de mejora a la metodología de análisis para incluir aquellas características que no hubieran sido explicitadas pero que son necesarias para identificar el modelo de negocio.

Para responder a estos objetivos de estudio, este capítulo se estructura de la siguiente manera. La sección 7.1 introduce el marco general de motivaciones y objetivos del mismo. La sección 7.2 explica los antecedentes y situación actual de la empresa. La sección 7.3 describe la metodología aplicada al análisis e identificación del modelo de negocio. La sección 7.4 identifica el modelo de negocio y aplica dicha metodología:



- describiendo la clasificación preliminar escogida para seleccionar el modelo objeto de estudio,
- identificando la propuesta de valor del caso de estudio,
- elaborando la descripción de los elementos del modelo,
- aplicando la plantilla de identificación de la estrategia de valor, y
- configurando el diagrama del modelo de negocio.

La sección 7.5 expone los resultados del estudio económico. El caso de estudio trata de evaluar cuantitativamente los límites del modelo de negocio en cuanto a capacidad máxima y amplitud óptima de surtido de productos ofertados al consumidor final, con acuerdos de colaboración e intercambio de productos de especialización. En la sección 7.6 se realiza la evaluación del grado de sostenibilidad del modelo.

La última sección resume las conclusiones y contribuciones del estudio hacia la identificación de modelos de negocio sostenibles, y que resulten replicables en la transformación y venta minorista, de productos artesanales de panificación y pastelería. Sin embargo, todas las conclusiones sobre validación de la metodología aplicada al caso de estudio se resumen en el capítulo final de conclusiones de este tesis.

## **7.2 Antecedentes de la Panadería-Pastelería-Cafetería RL**

El horno de RL fue fundado en el año 1882; en la actualidad, está regentado por la cuarta generación de panaderos artesanos. Desde entonces el secreto de su éxito es el mismo, productos artesanales y típicos del entorno local, en la Comunidad Valenciana, con ingredientes de primera calidad de los calificados “de temporada”. El establecimiento cuenta con un área de producción y una de venta en mostrador, que incluye espacio de cafetería. Desde siempre, la elaboración de los productos ha sido propia, dado que el establecimiento cuenta con dos hornos de panificación. Actualmente, tienen en uso uno de ellos, que funciona a turnos para obtener el máximo rendimiento y eficiencia de su capacidad.

Uno de sus productos de repostería salada, más apreciado por los clientes por su calidad y sabor, son las empanadillas elaboradas en el horno de RL. Las

empanadillas son una fina masa quebrada rellena por una preparación salada. Son productos de carácter local, muy diferenciados y apreciados por los clientes; determinan exclusividad, y constituyen una propuesta de valor clara y fuerte, en su modelo de negocio. Los clientes que se acercan a comprar ese producto, aprovechan las instalaciones de cafetería y adquieren otros productos de panadería y pastelería.

Hace aproximadamente dos años, su propietario (RL) plantea una nueva forma de venta de algunos de sus productos. Llega a un acuerdo de colaboración bilateral de compra-venta de producto, con otro horno de panificación de excelente calidad. RL compra el pan y lo revende en su establecimiento, al mismo tiempo, que vende sus empanadillas en el punto de venta de su colaborador.

La idea principal es ubicar sus empanadillas en mayor número de puntos de venta, ampliando el alcance de la venta de las mismas, y mejorando su propio surtido de producto, con la reventa de un pan de mayor calidad y variedad que el ofertado hasta entonces, y producido por su colaborador.

Aunque no es el objeto del estudio, parece interesante destacar que la idea del modelo surge como un mecanismo de ayuda. El colaborador, situado en otra población suficientemente alejada, no contaba en su catálogo con esa repostería salada. Concentrado en la venta de pan, sus ventas y sus márgenes se habían ido reduciendo a medida que los clientes compraban el pan en los supermercados colindantes. La venta de las empanadillas incrementó sus ventas, y además, la posibilidad de ubicar su pan en otras instalaciones le permitió utilizar mejor su capacidad instalada.

RL y su colaborador desarrollan un nuevo canal de distribución y venta de su productos de forma bidireccional, utilizando capacidad productiva compartida.

### **7.3 Metodología**

Para la identificación y el análisis del modelo de negocio se ha utilizado la metodología propuesta en el capítulo 4 de esta tesis.

Las fases, la toma de datos y el análisis se realizan de la misma forma que en lo descrito en la sección 5.3 Metodología del caso de estudio 1.

## 7.4 Identificación del modelo de negocio

### 7.4.1 Clasificación preliminar

A priori, el modelo de negocio de RL se selecciona por incorporar el “valor del intercambio”, sobre un modelo tradicional y perfectamente testado en el mercado como es el de las panaderías y pastelerías. La propuesta de valor de RL conduce a analizar su modelo desde el marco de la Economía Colaborativa, porque ese “valor de intercambio” se produce desde la esencia lógica de la “colaboración” y la capacidad productiva “compartida” entre dos partes.

Además, se observan patrones para modelos de venta minorista que parecen encajar en el modelo de RL, y que resultan relevantes por ser éste esencialmente un negocio de transformación y venta a por menor de alimentos. En la clasificación que hace (Sorescu *et al.*, 2011), sobre los modelos de “venta minorista”, se le denomina, Modelo Lock-in, a aquel que establece relaciones duraderas de consumo de producto, a través de procesos multicanal. Precisamente, lo que RL y su colaborador desarrollan es esto último, un nuevo canal de distribución y venta de su productos bidireccional, utilizando capacidad productiva compartida. Se establece un modelo de co-creación de nuevos productores y distribuidores en la venta al por menor de productos de alimentación, a través de acuerdos entre pequeños productores de similar tamaño. Es el colaborador el actor sobre el que converge la figura de cliente y proveedor al tiempo, y por el que se determina la amplitud de surtido y servicios de apoyo.

La clasificación preliminar realizada da pie a abordar la identificación de la propuesta de valor. Será esta última la que finalmente confirme la esencia lógica del negocio dentro de dicha clasificación.

### 7.4.2 Unidades de Análisis: la Propuesta de Valor del caso de estudio

Una vez identificada la categoría genérica del modelo de negocio, el siguiente paso es determinar el desarrollo de la lógica de negocio para la obtención y creación de valor. La Propuesta de Valor responde a la siguiente secuencia de información recogida en la toma de datos del cuestionario.

La actividad de RL consiste en la producción y el comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimiento especializado, provisto de horno de panificación propio, y que además, adiciona servicio de cafetería en su local.

Para identificar la propuesta de valor dentro de esta actividad la metodología plantea varias preguntas:

- ¿Dónde se ubica el modelo de negocio de acuerdo a (Chatterjee, 2013)?
- ¿Cuál es la descripción de la Visión, Misión y Valores de la organización empresarial?
- ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de la oferta?

La taxonomía de los modelos de negocio de (Chatterjee, 2013) proporciona una primera aproximación al determinar como se crea y captura valor en el negocio desde la eficiencia o el valor demandado (véase sección 4.2.2). Según esta clasificación el patrón que identifica la Pastelería de RL es un modelo de negocio basado tanto, en la eficiencia productiva inicialmente, pero a partir de la incorporación de las nuevas relaciones, en la eficiencia de su red de proveedores.

La oferta de la empresa es: la producción propia y venta en establecimiento de productos de panificación en las líneas de panadería, bollería y pastelería. Además, se añade la reventa de pan producido artesanalmente por el colaborador. Todo ello, con la opción para el cliente del servicio de cafetería.

La operativa con el producto o servicio es: la producción y venta propia de bollería y pastelería, producción y venta al por mayor de bollería especializada (empanadillas saladas), y reventa de pan de diferente obrador, el colaborador (véase ILUSTRACIÓN 29).

El atributo que alberga la oferta de la empresa es: accesibilidad, poner productos o servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ello, a través de la nueva relación de colaboración.

**ILUSTRACIÓN 29 OPERATIVA DEL PRODUCTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**



En resumen, la propuesta de valor de la empresa radica en hacer llegar el producto de bollería salada y el pan artesanal de alta calidad hacia mayor número de clientes, ampliando el número de puntos de venta (productor y colaborador), y permitiendo que otros disfruten del modelo exclusivo frente al indiferenciado. Todo ello a través de acuerdos de intercambio de compra-venta de productos entre obradores especializados.

### 7.4.3 Los elementos del modelo de negocio

El siguiente paso que establece la metodología de los casos de estudio, consiste en identificar y describir los elementos que definen el modelo de negocio. El protocolo contiene un procedimiento que arranca dando respuesta a una batería de preguntas y cuestiones del formulario. De las respuestas de dicho formulario se obtiene el siguiente descriptivo por elemento:

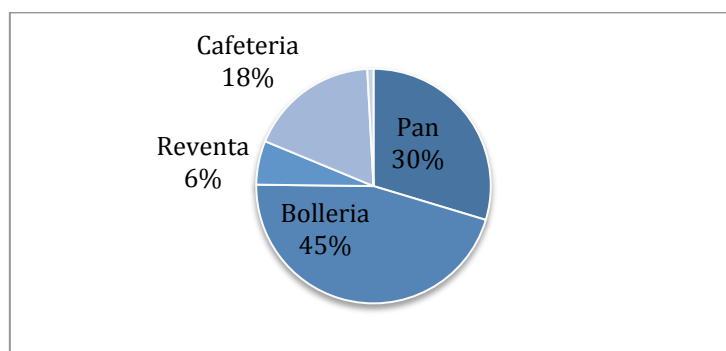
1. El Producto. Se ha definido en la descripción de la oferta de la empresa, dentro de la sección anterior, donde se identifica la Propuesta de Valor.
2. El Cliente. Para identificarlo hay que responder a varias preguntas:
  - a) ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?. El negocio de RL es un modelo de nicho de mercado. Son modelos que atienden a segmentos específicos y especializados. Modelos frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. El cliente objetivo es de ámbito local, que compra por cercanía y calidad. Busca el producto artesanal y especializado, y

aprecia la experiencia de compra, bajo el valor añadido del servicio de cafetería.

- b) ¿Qué canales de venta se utilizan?. Originalmente es un canal de venta minorista a través de venta en mostrador de establecimiento propio ubicado en la población de Gandía. Cuenta con un punto de venta adicional en diferente población, por la incorporación al modelo del colaborador, que vende las empanadillas de RL. Es importante que los colaboradores actúen fuera del radio de influencia de la otra parte. De no ser así, los clientes podrían ir a comprar su producto en un lugar que fuese reconocido como RL, perdiendo en consecuencia margen en la venta de su producto y la posibilidad de venta de otros productos.
- c) ¿Qué tipo de relaciones con clientes se han establecido? Se trata de relaciones personales y directas con los clientes que acuden al establecimiento de forma tradicional.

3. El Modelo de Ingresos. Las fuentes de ingresos del negocio de RL, se originan por la venta tanto de producción propia como de reventa de producto. Dentro de sus líneas de ingresos que conforma la cifra del volumen de negocio en sus estados financieros, se diferencian las líneas de venta de Pan, Bollería, Reventa, y Cafetería (véase ILUSTRACIÓN 30). La política de precios de la panadería-pastelería RL se basa el PVP en gran medida referenciados por el gremio de panaderos del entorno local. No obstante, para la venta de empanadillas en reventa por parte del colaborador, RL acuerda un descuento del 30% sobre el PVP.

**ILUSTRACIÓN 30 VENTAS POR LÍNEAS DE INGRESOS (FUENTE: CUENTAS ANUALES 2014)**



Es también, determinante en el modelo de ingresos, analizar la estructura de márgenes de beneficios del negocio. Hay dos indicadores en la cuenta de resultados analítica de RL que son muy reveladores, desde el punto de vista de viabilidad económica. En primer lugar, el margen de contribución, que incluye la facturación de las ventas deduciendo los costes variables de producción y de venta (véase TABLA 18).

**TABLA 18 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN (FUENTE: CUENTAS ANUALES, 2014)**

Margen de Contribución	% sobre ventas
Producción propia	89,9%
Producción ajena	30,0%
Servicios de cafetería	59,0%

El segundo indicador de rentabilidad económica, es el Resultado de Explotación Neto, que resulta del margen de contribución, deducidos los costes fijos del negocio.

Obtener las cifras de estos dos indicadores, el margen de contribución de la venta de producto, y el resultado neto de explotación, nos da suficiente información para entender que el negocio de RL mantiene una buena rentabilidad, a pesar de pertenecer a un sector altamente competitivo. Rentabilidad que se entiende bajo una dinámica de mejora de la eficiencia de red de colaboración que se quiere validar.

4. Los Recursos y Activos. Son la estructura de la plantilla de empleados, sus perfiles y competencias requeridas, así como, los activos y la tecnología con la que cuenta la empresa. Los recursos humanos del negocio de RL, lo constituyen empleados por cuenta ajena: personal de producción en el horno y personal de atención al público en mostrador. En cuanto a los perfiles, estos vienen determinados por lo establecido en Convenio Colectivo de Panadería y Pastelería de la Comunidad Valenciana 2013-2014. Los recursos físicos más importantes lo constituyen el horno de panificación ubicado en local de propiedad familiar. Dicho local comparte dos estancias, la de producción y la de ventas con cafetería.

5. Los Costes. Se debe identificar la estructura de costes fijos y variables. Los costes fijos se refieren a aquellos costes que no varían en función al volumen de bienes o servicios producidos. En el caso de RL, el 66% de los costes fijos lo constituyen los costes de personal en nómina. El resto de costes fijos incluyen: arrendamiento del local, suministros, amortizaciones de las instalaciones, reparaciones y mantenimiento, servicios externos, y publicidad. Los costes variables son aquellos que varían en proporción directa al volumen de negocio. Los costes variables son consumos de materias primas, consumos de envases y embalajes, y cafetería, coste de compra de los productos de reventa (pan), coste de compra de los productos de cafetería, y el combustible del horno de panificación.

La reventa resulta en dejar de producir pan propio, por lo que origina un ahorro en costes de personal. Se ha comparado el ahorro de costes de personal del modelo de colaboración, con los costes adicionales de transporte del producto intercambiado, resultando una distancia máxima hasta compensar el ahorro, de 60Kms desde el establecimiento de RL (radio máximo de cobertura).

6. Los Procesos y Actividades. El principal proceso que define las operaciones del modelo de RL es el de producción, esto es, las actividades relacionadas con el diseño, la fabricación, y la entrega de un producto en cantidad y calidad, y el de red, actividades clave relacionadas con la red de distribución. En este aspecto, lo más relevante y diferenciador del modelo es lo ya mencionado en secciones anteriores, proceso de elaboración por horneado propio y distribución parcial de empanadillas por transporte hasta el establecimiento en colaboración y acuerdo de intercambio de productos “estrella”.
7. Los Proveedores. Referidos a aquellos que proporcionan las materias primas, envases y embalajes, principalmente. El negocio de RL se provee de suministradores de carácter local. Cabe resaltar la figura del colaborador, que se convierte en un proveedor de producto ya elaborado (pan), y al tiempo es cliente al que se le vende repostería salada (empanadillas).
8. La Red de Socios/Stakeholders. Referida a la estructura de capital de la empresa, esto es, la relación de socios financieros, propietarios e inversores. Los modelos de negocio de RL y su colaborador, son micro-



empresas de titularidad familiar, y no muestran ninguna particularidad fuera de esta estructura tradicional.

#### 7.4.4 Identificación de la estrategia de cada elemento

Para la identificación de la estrategias de cada elemento, se utiliza la plantilla referida en la sección 4.3.2. Para identificar las estrategias utilizadas por RL se escogen aquellas que encajan con los elementos del modelo de negocio definidas anteriormente (véase TABLA 19).

**TABLA 19 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN BÁSICOS DEL MODELO RL: ESTRATEGIAS. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PLANTILLA DE (LEE ET AL., 2011)).**

ESTRUCTURA DE VALOR				
Producto	Clientes			Modelo de Ingresos
Comodidad / Utilidad	<b>Segmento de clientes</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Canales de distribución</b>	Tradicional
Accesibilidad	Diversificación	Acceso Low-Cost	Fácil Acceso	Beneficio compartido
Novedad	Extensión de segmento	Oferta gratis	Estrategia Vertical	Afiliación
Mejora de rendimiento	Desarrollo de nuevo producto	Ventajas financieras	Estrategia Horizontal	Subvencionado
Personalización	Penetración de segmento	Recompensa	Añadir más funciones	Suscripción
Subcontratación		Membresía	Elaborar con otros	Royalty
Diseño		Premios	Compartir con otros (redes colaborativas)	Membresía
Política de diferenciación		Formación	Control directo del canal	Pago por uso
Política de Precio		Lock-In	Canal Corto de Comercialización	Gratis / Donaciones

ESTRUCTURA DE RECURSOS		ESTRUCTURA DE TRANSACCIONES		
Recursos / Activos	Modelo de Costes	Procesos y Actividades	Proveedores	Socios / Stakeholders
Valiosos	Outsourcing	Innovación	Integración vertical	
Excepcionales	Deslocalización	Lock-In	Red de soluciones	
Inimitables	Integración de la actividad	Complementariedad	Red interna	
No sustituibles	Red de afiliación	Eficiencia	Cuasi- Integración	
Compartidos	Reciclaje	Colaboración	Plataforma múltiple	Estandarización de la red de I+D
Especiales	Simplificación de la cadena de valor			Empresas Sociales
	Procesos de re-ingeniería			
	Simplificación del producto / servicio			
	Innovación			
	Estandarización de componentes			
	Compartir capacidad			
	Costes subvencionados			

- **Producto:** la propuesta de valor del modelo consiste en transformar y vender productos de panificación y bollería alcanzando mayor número puntos de venta a través de acuerdos de intercambio de productos complementarios con otros transformadores. Esto permite mejorar el atributo de accesibilidad del producto para el cliente, es decir, mayor número de puntos de ventas, y constituye una característica diferenciadora en la oferta de la empresa con respecto a sus competidores.
- **Segmento de clientes:** el segmento de clientes de RL es de ámbito local y con la incorporación del colaborador el alcance del segmento logra extenderse a otras poblaciones colindantes.

- Relación con el cliente: la estrategia Lock-In significa permanencia del cliente buscando fidelidad. La calidad artesanal de los productos y el acceso genera esta relación duradera entre los clientes, la empresa y el colaborador.
- Canal de distribución: la estrategia sobre el canal de distribución tiene que ver con la forma de entregar la oferta de productos o servicios a los clientes. RL establece un nuevo canal de distribución colaborativo de control directo.
- Modelo de ingresos: RL hace las ventas desde su propio establecimiento, y además, a través de su colaborador. Con este último, se pacta un reparto de beneficios previo.
- Recursos: una empresa necesita recursos para operar su modelo de negocio, esto es, recursos tangibles, como son los recursos humanos, equipos especiales, infraestructura de red, canales o activos financieros, y los activos intangibles, como son las tecnologías, información o contenidos. En el caso de RL, el acuerdo de intercambio de producto se posibilita por el uso de capacidad compartida infrautilizada.
- Estructura de costes: la estrategia aplicada a una estructura de costes es la que, a partir de la cual, se reducen los costes de un negocio. Compartir capacidad productiva infrautilizada hace más eficiente el proceso productivo y por tanto reduce costes.
- Procesos y actividades: la estrategia se basa en una línea de actuación sobre el proceso de elaboración del producto final que requiere complementariedad y colaboración.
- Red de socios y stakeholders: RL crea una red (de soluciones) con su colaborador que extiende la limitación de su segmento de clientes y ayuda a la viabilidad del negocio de su colaborador.

## 7.4.5 Diagrama del modelo de negocio

ILUSTRACIÓN 31 DIAGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO RL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)



Tanto la definición de elementos, como de la estrategia de cada uno de ellos, proporcionan la identificación del producto/servicio, y la de los grupos de interés (stakeholders) y sus interacciones, por lo que se tienen los elementos necesarios para expresar gráficamente el modelo.

Se dibuja un diagrama que representa tanto cada uno de los elementos definidos, como la estrategia escogida para cada uno de ellos. Y a través de un modelo de afinidad, mostrar una plantilla que ordena los elementos relacionados en cada estructura (véase en ILUSTRACIÓN 31).

## 7.5 Resultados del estudio económico

A priori, el negocio de usar capacidad infrautilizada para incrementar los beneficios aún vendiendo con un margen menor, debe mejorar la productividad de la empresa. Pero, para que le sea rentable al colaborador y por tanto el modelo sea sostenible, éste debe vender también a la contraparte. En caso contrario, la mejor rentabilidad no está garantizada, y más en un mercado de márgenes brutos tan elevados como el de la panadería-pastelería.

Esta sección, explica y describe los resultados de un estudio de rentabilidades y de costes, para determinar los niveles de actividad en la venta de producción propia vs. reventa, que resultan óptimos para este modelo de negocio.

Para ello, se elabora un análisis de sensibilidad sobre el resultado del margen bruto, esto es, ventas deduciendo los costes directos (costes de ventas), para obtener los puntos de mayor rentabilidad. Los puntos se refieren a cuanto volumen de negocio ha de provenir de la elaboración propia y cuanto de la reventa del producto del colaborador. A esto le llamamos mix de venta. Se determina el margen bruto en cada supuesto de mix de venta, comenzando desde la situación inicial, 100% producción propia, hasta 0% de producción propia o 100% de reventa, en escala de 10 puntos porcentuales de variación.

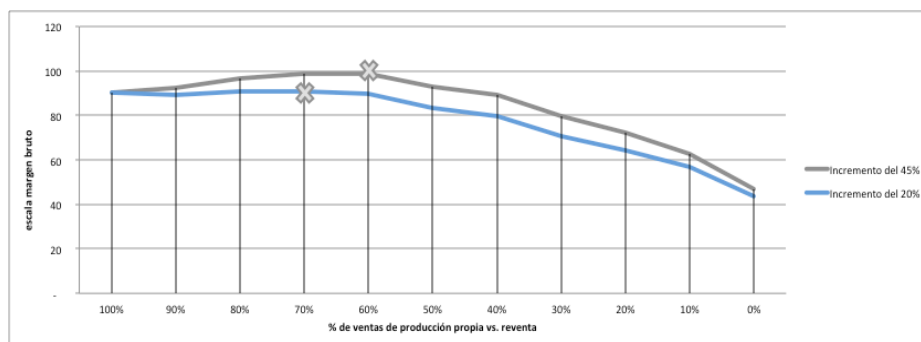
Del análisis de sensibilidad se desprenden varios resultados:

- Si el incremento total de las ventas, fruto de la aplicación del modelo de colaboración, es inferior al 20%, el mix óptimo de ventas seguirá siendo el de la venta derivada de la producción propia, y el modelo de colaboración, no proporciona mayor rentabilidad, es decir, el margen bruto total, será

mayor considerando la producción propia de todos los productos a la venta. El posible incremento del volumen de negocio no es suficiente para compensar la pérdida de margen bruto que deriva de la reventa. (MB producción propia = 82,9%, y MB de reventa = 30%).

- Dentro de un intervalo de incremento total de las ventas entre el 20% y el 45%, la pérdida de margen bruto por la aplicación del modelo de colaboración, se compensa con el incremento en el volumen de negocio, observando un mix de ventas del 70%-30%, esto es, ventas de producción propia del 70%, y reventas de producto elaborado por el colaborador del 30% sobre el total.
- A partir de un incremento total de las ventas del 45%, el mix de ventas se sitúa en el 60%-40%, esto es, ventas de producción propia del 60%, y reventas de producto elaborado por el colaborador del 40% sobre el total (véase ILUSTRACIÓN 32).

**ILUSTRACIÓN 32 GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DEL MARGEN BRUTO FRENTE AL MIX DE VENTAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)**



Del análisis realizado se perciben dos características que debe tener el acuerdo para realmente ser sostenible económicamente. Por un lado, los productos intercambiados deben ser complementarios ampliando la gama y las ventas de ambas partes. Por otro lado la rentabilidad decrece a partir de un determinado momento, desaconsejando el crecimiento ilimitado de este tipo de intercambios.

Estas dos circunstancias permiten indicar que este modelo de negocio es replicable pero no escalable, es decir no funciona igual de bien con un crecimiento más allá de la escala local. Puesto que su rentabilidad decrece cuando se alcanzan porcentajes de reventa frente a producción propia del 30%.

Por otro lado, al crecer el volumen y la rentabilidad del negocio estudiado, así como el de la otra parte colaboradora, se puede afirmar que este modelo contribuye a defender a estos pequeños comercios en su competencia contra las grandes cadenas de distribución.

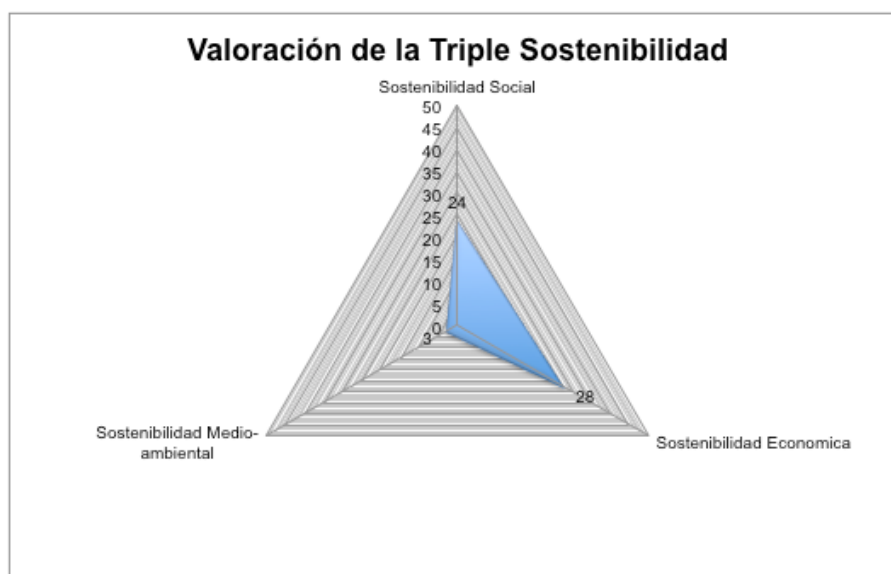
Finalmente, es necesario hacer una consideración respecto a la ubicación de las instalaciones de los colaboradores implicados, y el transporte del producto y sus costes. Por un lado cuanto mayor sea la distancia entre los establecimientos colaboradores más caro es el proceso, hasta hacerlo inviable. Según el estudio, la distancia máxima viable sería un radio de 60Kms entre productor y colaborador. Pero por otro lado, la excesiva cercanía de los colaboradores podría llevar a que uno de los dos colaboradores perdiera clientes en beneficio del otro, o que se perdiera la noción de exclusividad por parte del comprador. Esa distancia intermedia que parece la adecuada impide la extensión de cada negocio más allá de un cierto radio de acción, limitando por tanto su crecimiento por la vía de la demanda.

## 7.6 Evaluación de la triple sostenibilidad

La propuesta de evaluación de la triple sostenibilidad para un modelo de negocio dentro del contexto de la economía agroalimentaria, se fundamenta en el cumplimiento de una serie de factores que se entienden y forman parte del concepto de sostenibilidad en cada una de sus tres dimensiones (véase capítulo 4). Estos factores cualitativos suman puntos en cada uno de los ejes de un gráfico. Cada eje muestra la puntuación en la valoración de la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

La aplicación de esta propuesta de evaluación sobre el caso de estudio de RL proporciona el siguiente resultado:

**ILUSTRACIÓN 33 GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL**



RL muestra una valoración en la que predomina la sostenibilidad económica, seguido de la social, y de forma menos relevante la sostenibilidad medioambiental.



Al extender los resultados en detalle, se obtiene el siguiente resumen de puntuaciones agrupados por factores internos y externos en la TABLA 20:

**TABLA 20 RESUMEN DE LA MATRIZ DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL**

<b>Sostenibilidad Social</b>				<b>24</b>	
	Cultura y Tradicion	Empoderam. local	Empleo	Justicia Social	
Producto	2	2	0	0	4
Clientes	1	1	0	1	3
Ingresos	0	0	0	0	0
Recursos	0	0	2	0	2
Costes	1	0	1	1	3
Procesos	0	2	0	1	3
Proveedores	0	1	0	1	2
Socios/Stakeholders	3	2	0	2	7
	7	8	3	6	
<b>Sostenibilidad Económica</b>				<b>28</b>	
	Mercado	Financiación	Rentabilidad	Estrategia	
Producto	1	1	1	0	3
Clientes	2	0	0	0	2
Ingresos	0	1	2	0	3
Recursos	0	1	0	1	2
Costes	0	1	3	0	4
Procesos	1	1	0	1	3
Proveedores	2	0	1	0	3
Socios/Stakeholders	2	2	1	3	8
	8	7	8	5	
<b>Sostenibilidad Medioambiental</b>				<b>3</b>	
	Energia / Agua	Personas	Gestion "Outputs"	Efecto Biosfera	
Producto	0	0	0	1	1
Clientes	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0
Recursos	0	1	0	0	1
Costes	0	0	0	0	0
Procesos	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	1	0	1
Socios/Stakeholders	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	

El resultado de la matriz de evaluación de RL se presenta completa en el anexo A4.

El análisis de los factores desde la perspectiva interna a la empresa se sintetiza en la siguiente tabla:

**TABLA 21 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA A LA EMPRESA**

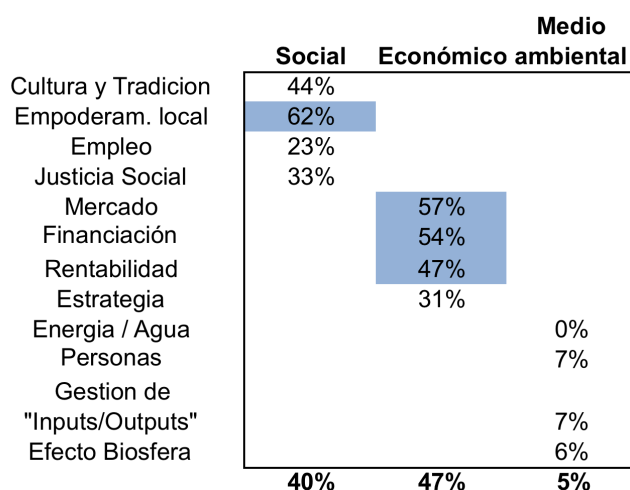
	Medio			TOTAL
	Social	Económico	ambiental	
Producto	4	3	1	8
Clientes	3	2	0	5
Ingresos	0	3	0	3
Recursos	2	2	1	5
Costes	3	4	0	7
Procesos	3	3	0	6
Proveedores	2	3	1	6
Socios/Stakeholders	7	8	0	15
	24	28	3	

Los factores que predominan en la valoración de la sostenibilidad económica de RL son aquellos que se relacionan con los costes y con la red de socios. Aquí puntúan 13 factores: 5 tienen que ver con la reducción de costes que se produce al incorporar el acuerdo colaborativo, principalmente, y 8 que tienen que ver con la red de socios. El acuerdo de colaboración posibilita la sostenibilidad en la economía de las pequeñas empresas y crea un modelo de solvencia económica por medio de economías de campo (alcance) aplicadas sobre modelos de negocio perdurables y testados.

En cuanto al aspecto social, el modelo de RL puntúa especialmente en las relaciones con socios y el producto. Este hace foco en el producto de carácter local, tradicional, y alineado con los valores culturales del entorno. Además, el carácter asociativo del modelo permite desarrollar el tejido empresarial de las pequeñas empresas.

Si el análisis se enfoca desde la perspectiva externa a la empresa, el mayor número de factores que puntúan son aquellos afines al empoderamiento local, el mercado, la rentabilidad y la financiación (véase TABLA 22). Este último derivado de la no dependencia del modelo de esquemas de subsidio o subvenciones, resultado de una sólida viabilidad económica.

**TABLA 22 RESULTADO DE LA VALORACIÓN DE LA TRIPLE SOSTENIBILIDAD DE RL DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA A LA EMPRESA. GRADO DE CUMPLIMIENTO:**



## 7.7 Conclusiones

El caso de estudio introduce un ejemplo de economía colaborativa que debiera ser incorporado en los modelos que la definen, dentro de una categoría no contemplada en la literatura académica en la que las tecnologías de la información no son relevantes.

Tras identificar y analizar el modelo de negocio, incluyendo el análisis cuantitativo, se puede afirmar que el caso de estudio de la Panadería-Pastelería de RL es economía colaborativa por las siguientes razones:

- El modelo facilita el acercamiento del “pequeño productor” al cliente final. El productor se convierte también en intermediario de otros pequeños productores, esto es, co-distribuidor de la compra y la venta de diferentes productos especiales, que se intercambian entre productores. La co-distribución se podría calificar como una red colaborativa que da acceso a canales de distribución alternativos. La economía de intercambio en cadenas de suministro cortas constituye un CCC conforme se describe en la sección 2.6.3.1.
- Simplifica el proceso de compra del cliente, en cuanto que mejora la cobertura de la venta minorista. El cliente tiene más puntos de acceso a productos especiales por su calidad artesanal. La calidad y el valor

asociado a la producción artesanal se convierte en una consideración de compra importante en la economía colaborativa.

- El productor hace mejor uso de su capacidad disponible, porque produce no solo para la venta en su propio establecimiento, sino también para su colaborador. Comparte capacidad productiva a través de un acuerdo de colaboración en la venta, y obtiene beneficios económicos de sus activos infrautilizados.
- El modelo de ingresos garantiza sostenibilidad económica. El análisis de rentabilidad expuesto, así lo concluye. Hay rentabilidad dentro de rangos de volumen limitados de producción propia y ajena, así como, el radio de distancia entre productores.
- El modelo no requiere para su sostenibilidad económica de la existencia de un gran número de individuos iguales, y sin embargo puede ser utilizado por muchos.
- El modelo es replicable puesto que se han presentado los fundamentos que lo hacen sostenible (localización de colaboradores, con productos complementarios, a suficiente distancia para no distorsionar la demanda, con intercambio de dinero y de bienes simultáneo). Y su replicabilidad es relevante, dado que el 74% de las empresas del sector de la alimentación en el ámbito nacional son establecimientos de comercialización directa de pan, bollería y pastelería (véase sección 2.6.3.3).
- La propuesta de valor del modelo de negocio no permite su escalabilidad, por lo que es posible únicamente entre productores de pequeñas dimensiones. Esto encaja perfectamente con uno de los atributos de la economía colaborativa: la sostenibilidad social. Se crea un espacio con un tejido productivo diverso, que en este caso favorece la gastrodiversidad que proporcionan los “pequeños productores”.
- Al estar incluido en el ámbito agroalimentario, permite profundizar no solo en la sostenibilidad social sino también en la sostenibilidad medio ambiental.

Cabe destacar que se ha presentado un modelo con una marcada sostenibilidad económica. En el caso de estudio considerado, el beneficio económico se presenta tanto por el incremento de ventas del producto propio, como en la

reducción de costes ligadas a la especialización. Así mismo se produce, en ambos colaboradores, un incremento global de las ventas en tienda, al mejorar la posición global de la oferta.

Sin embargo, la estructura de márgenes y costes determinan los rangos de relevancia en los que los indicadores de negocio se mueven, para realizar el análisis de rentabilidad. La valoración de los mismos, determinará la validación del modelo a efectos de sostenibilidad económica, para futuras empresas que decidan replicar este modelo.

Como se menciona en la sección 2.5, las definiciones de lo que es economía colaborativa requieren mayor profundidad y foco. Este modelo de negocio encaja en el patrón de la economía colaborativa pero muchas clasificaciones lo dejarían fuera por falta de la característica de uso extensivo de TIC o la no consideración de grandes cantidades de usuarios.



# Capítulo 8. Conclusiones

## 8.1 Introducción

En este último capítulo de la tesis se recogen las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo.

El objetivo de la tesis doctoral era *“proporcionar una metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio, a través del estudio de casos prácticos en empresas, con el objeto de confeccionar un banco de modelos de negocio triplemente sostenibles, replicables y no escalables en el sector agroalimentario”*.

Siendo así, se considera adecuado estructurar las conclusiones de la siguiente forma:

- Resultado del análisis de los conceptos más relevantes en el contexto de la economía agroalimentaria desde la perspectiva de la triple sostenibilidad aplicables a la identificación de modelos de negocio.
- Conclusiones sobre la validación y puesta a prueba de la metodología propuesta para la identificación y análisis de modelos de negocio en los casos de estudio.
- Análisis de cada modelo de negocio identificado en los casos, y su posible incorporación al banco de modelos de negocio sostenibles, replicables y no escalables objeto de la propuesta.

Se finaliza el apartado de conclusiones con las propuestas de líneas de investigación para futuros trabajos que han surgido a lo largo de la realización de esta tesis.

## **8.2 Análisis de conceptos en el contexto de la economía agroalimentaria triplemente sostenible**

En el capítulo 2 se explora el contexto de la economía agroalimentaria dentro de la perspectiva de la triple sostenibilidad, con el objetivo de analizar aquellos términos que resultan relevantes para identificar un modelo de negocio sostenible en el sector agroalimentario.

Para ello se realizó una revisión de la literatura que arranca con el entendimiento del concepto de sostenibilidad en el marco empresarial, ubicando aquellos sistemas económicos en los que frecuentemente se originan modelos de negocio triplemente sostenibles, y finalizando con la economía agroalimentaria sostenible, que se analizó siguiendo el esquema secuencial de la cadena de valor de los modelos de negocio.

El desarrollo sostenible, seguido del análisis de la economía social y finalmente de la economía colaborativa fue la secuencia por la que se condujo esta parte del trabajo. En segundo lugar, se revisaron los conceptos que surgen en el contexto de la economía agroalimentaria en concreto, dentro de un enfoque que analiza las relaciones entre productores y consumidores.

Del análisis de este esquema de trabajo se desprendió la siguiente sucesión de ideas ordenadas por cada una de las tres dimensiones de la sostenibilidad:

Siendo la sostenibilidad un concepto fundamentado en el desarrollo sostenible su significado en el ámbito empresarial debería incorporarse en las propuestas de valor de los modelos de negocio.

Las propuestas de valor de los modelos de negocio triplemente sostenibles deben incorporar principios de crecimiento socialmente justo, compatible con el equilibrio medioambiental y económicamente viables. La sostenibilidad debe motivarse por la responsabilidad en el uso equilibrado de recursos naturales, sociales y económicos por parte de los agentes económicos, que permita perdurabilidad en el tiempo. Sus resultados implican a generaciones futuras y debe comprender actividades colectivas y auto-reflexivas de mejora continua con compromiso social, viabilidad económica y equilibrio medioambiental.



La identificación de la triple sostenibilidad en las propuestas de valor de los modelos de negocio, pasa por analizar las diferentes fases de la cadena de valor del negocio y las relaciones entre los diferentes elementos que componen el modelo.

Del análisis de estas fases surgen términos aplicados al sector agroalimentario de uso frecuente, que aquí se ordenan en función de las tres dimensiones que comprende la triple sostenibilidad.

### *La Sostenibilidad Medioambiental*

Tiene principalmente su origen en la fase productiva de la cadena de valor de los modelos de negocio de la economía agroalimentaria. En concreto, la agricultura sostenible es una de las actividades que puede formar parte de modelos de negocio sostenibles.

La agricultura sostenible se percibe como un “sistema” de prácticas productivas a largo plazo, con un impacto medioambiental beneficioso, que además debe aportar viabilidad económica y por tanto, mejora de la calidad de vida de los agricultores y la sociedad. Su alcance se concibe desde la triple dimensión de la sostenibilidad y una de las formas de agricultura más sostenibles es la denominada ecológica.

Se denomina agricultura ecológica a la caracterizada por unas determinadas prácticas agrícolas de producción que mantienen y mejoran la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se fundamenta en procesos ecológicos, biodiversidad y ciclos adaptados a las condiciones locales, sin el uso de insumos con efectos adversos.

Sus efectos beneficiosos en la biodiversidad, su impacto positivo en la biosfera, y el empoderamiento del ecosistema local, son evidencias presentadas en numerosos estudios. Sin embargo su sostenibilidad económica no se percibe de forma tan clara. Todavía están pendiente de resolver algunos problemas relativos a: (1) el menor rendimiento con respecto a la agricultura convencional, (2) la inversión a largo plazo, y (3) el sobre precio que conlleva en muchas ocasiones para el consumidor limitando por ello su penetración en el mercado.

### La Sostenibilidad Económica

La sostenibilidad económica se puede analizar desde la fase productiva de la cadena de valor, pero también a partir del estudio de las relaciones entre productores y consumidores.

En el análisis de las relaciones entre productores y consumidores en el sector agroalimentario surgen términos utilizados en la literatura que conducen a estrategias de sostenibilidad con directo impacto en la viabilidad económica de los modelos de negocio. Estos términos son los Productos Sostenibles, los Precios Justos, y la actividad de Promoción a través de Etiquetados (logos).

El análisis del concepto de productos agroalimentarios sostenibles deriva en el entendimiento de lo que se considera una cadena de suministro sostenible. Estas son aquellas que posibilitan la producción de alimentos saludables, apoyan la viabilidad y diversidad de las economías y comunidades rurales y urbanas, respetan y operan dentro de los límites biológicos de los recursos naturales, logran estándares consistentes de desempeño ambiental, garantizan un entorno de trabajo seguro e higiénico, y logran estándares consistentes de salud y bienestar animal.

La identificación y promoción de estos productos alimentarios sostenibles se realiza a través de la certificación y los logos. Estos representan esquemas de verificación de las prácticas productivas sostenibles, que informan a los consumidores sobre la integridad del producto. Las etiquetas permiten diferenciar el alimento sostenible en un mercado donde las primas de precios prevalecen sobre el alimento de origen convencional. Pero, pese a este propósito, éstas siguen sin ser una herramienta de marketing suficiente para convencer al consumidor en la compra final de este tipo de alimentos, debido principalmente, al desconocimiento por parte del consumidor de los múltiples esquemas de certificación existentes y la falta de confianza en los mismos.

La fijación de precios es otro aspecto a resolver en el mercado de productos sostenibles. Estos, a menudo, sufren una desventaja competitiva en precio en comparación con los productos convencionales. La literatura generalmente concluye que los consumidores afirman que están dispuestos a pagar primas de precio por la sostenibilidad, pero cuando se realizan pruebas experimentales parece que muchos consumidores todavía eligen principalmente la alternativa de precio más económica. La falta de penetración de mercado en la venta de

productos sostenibles parece otro de los problemas de viabilidad económica a resolver.

Las estrategias de fijación de precios justos para productos sostenibles, no siempre tienen que derivar en precios más elevados con respecto a los productos convencionales. De hecho, algunos estudios muestran como en los mercados locales y regionales los precios de los productos ecológicos no difieren en gran medida con respecto a los convencionales, siendo en los mercados de exportación donde más diferencias se muestran. Parece esto mostrar que el desarrollo de modelos de negocio en ámbitos locales puede facilitar la aplicación de precios justos en las cadenas de suministro alimentario.

Adicionalmente, y a tenor del análisis presentado, el mercado agroalimentario de productos sostenibles muestra un considerable recorrido de mejora en el desarrollo de nuevas estrategias de marketing. La fijación de precios, la certificación, y la puesta en mercado de los productos, parecen no alcanzar una penetración de mercado que permita viabilidad económica en muchos casos. La falta de alcance y disponibilidad del producto no facilita la compra por parte del consumidor final, y los nuevos modelos de negocio deben innovar hacia fórmulas de mayor difusión.

Otro aspecto relevante en el marco de la sostenibilidad agroalimentaria es la propia estructura del sector. Esta se apoya en la combinación de diferentes canales de venta, séase, modelos híbridos entre los canales de venta convencionales y alternativos, off-line y on-line, etc. Además, la concentración de actores en la redes de distribución del sector agroalimentario parece mostrarse como un problema de soberanía alimentaria junto con otros efectos, que evolucionan de forma global en el mercado agroalimentario.

Como contrapartida a la globalización alimentaria, aparece el planteamiento de las cadenas alternativas de suministro para el sector agroalimentario. El término de Canal Corto de Comercialización (CCC) empieza utilizarse ampliamente en la literatura aunque su definición no es clara. Inicialmente se relaciona con el acortamiento de la cadena de suministro mediante la eliminación de intermediarios. Esto ha evolucionado hacia lo que los autores denominan la comercialización de “proximidad”; la proximidad relacionada con el alimento de carácter local, y la proximidad de vínculo entre productores y consumidores, ofreciendo, a través de la información, la valoración real del origen del alimento.

El CCC se asocia a un tejido productivo de pequeña escala, donde la logística se perfila como uno de los principales obstáculos a los que ha de hacer frente estas empresas.

En definitiva, la sostenibilidad económica de los modelos de negocio en el sector agroalimentario exigiría la mejora de las estrategias de promoción y fijación de precios que incrementen el valor percibido, además de la búsqueda de modos de reducir los costes operativos.

### *La Sostenibilidad Social*

La sostenibilidad social, se manifiesta mayoritariamente en modelos de negocio que forman parte de los sistemas de la llamadas economías social y colaborativa.

La Economía social comprende al conjunto de empresas y/o entidades organizadas formalmente, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través tanto del mercado, como de servicios de no mercado. Es un concepto que suele asociarse a las organizaciones más tradicionales, a saber, las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones, pero también a entidades privadas que producen servicios no destinados a la venta a favor de los hogares. Soporta un gran número de formas de organización sobre actividades tanto de mercado como de no mercado, de entre las cuales se encuentran las Empresas Sociales.

Del análisis en la literatura del concepto “empresa social” se concluye que el mismo no está claramente consensuada por los diferentes autores. Para algunos solo se refiere a aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, mientras que la tendencia actual de los estudios parece apuntar hacia un espectro más amplio, donde las empresas surgen de iniciativas y fórmulas de negocio con un marcado fin social y medioambiental. La empresa social puede mostrar una combinación entre el propósito social tradicionalmente asociado con organizaciones sin fines de lucro, con el propósito económico y los métodos basados en el mercado tradicionalmente asociados con las empresas con fines de lucro formulando un modelo calificado como “híbrido”.

Otros modelos de negocio que entran en juego en el contexto de la sostenibilidad son los llamados modelos de Economía Colaborativa. Aquí reside otro término que se encuentra disperso en la literatura, y que requiere mayor grado de madurez académica. Diferentes conceptualizaciones, tales como

“consumo colaborativo”, “producción colaborativa”, “redes de colaboración”, “economía de pares”, etc., conviven en el ámbito de la economía colaborativa y son fruto del uso del concepto bajo diferentes perspectivas.

Sin embargo, y como resultado de la revisión de literatura realizada, se identifica un denominador común en todas estas interpretaciones: en la economía colaborativa el hecho de “compartir” y “colaborar” forma parte de la esencia transaccional que da valor al intercambio. El concepto central de un sistema de intercambio colaborativo es obtener valor de la capacidad infrautilizada que reside en bienes y servicios que no son explotados por sus propietarios.

Siendo así, y trasladado al contexto del sector agroalimentario, los modelos de economía colaborativa pueden diseñarse desde la óptica de la triple sostenibilidad. Y esto sucede así porque, a priori, tanto el consumo, la producción y la redes colaborativas se perciben como contribuyentes favorables al impacto medioambiental, y el acceso al uso compartido facilita en muchos casos la sostenibilidad económica de pequeñas empresas, lo cual posibilita la creación de un tejido socialmente sostenible y el beneficio de la gastrodiversidad.

Algunos autores hacen referencia a modelos de economía colaborativa como “agile business models”, en cuanto que, en muchos casos, albergan fines sociales, además de los económicos, enfatizando el valor de las redes y el ecosistema digital. El desarrollo de las tecnologías de la información ha favorecido últimamente la formación de estas redes y es por ello por lo que la Economía Colaborativa suele asociarse al uso extensivo de las TIC.

Esto no quiere decir que dentro del marco de la Economía Colaborativa no existan otros modelos de negocio, que no haciendo uso de la tecnología de la información en sus redes de colaboración, éstas sin embargo, resulten tremendamente relevantes en sus modelos de negocio, como se ha observado en uno de los casos de estudio de esta tesis.

### *La Triple Sostenibilidad*

En líneas generales, muchos de los conceptos utilizados se pueden interpretar desde una, dos o las tres dimensiones. Se refieren a atributos que caracterizan a elementos de los modelos de negocio, estrategias, o incluso configuran patrones de clasificación de los mismos. Las relaciones entre elementos y estrategias permiten analizar los modelos y concluir una evaluación de la triple sostenibilidad

de forma conjunta. En muchos casos la sostenibilidad económica, social y medioambiental se conjuga con relaciones interdependientes que no tendría sentido valorar de manera aislada.

### **8.3 Metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio**

El capítulo 3 incorpora a esta tesis una revisión del estado del arte del concepto de modelo de negocio, además de la metodología de investigación de casos de estudio. Con ello se formula una propuesta para la identificación y el análisis de modelos de negocio a través del estudio de casos prácticos en empresas presentada en el capítulo 4.

La propuesta configura un protocolo secuencial que utiliza como herramientas de trabajo: un formulario de toma de datos, una plantilla para la identificación de patrones estratégicos, un diagrama para representar los elementos que configuran y describen el modelo de negocio, y finalmente un modelo para evaluar de forma cualitativa la triple sostenibilidad.

De la aplicación de esta metodología a los casos de estudio han surgido las siguientes observaciones que se han ido incorporando en el modelo:

- En la utilización del formulario de toma de datos se ha observado que tener listas de opciones de respuestas, en lugar de preguntas abiertas para cada cuestión, facilita la labor del investigador o analista. Por ello, dicho formulario se ha ido modificando en base a la experiencia con los casos de estudio y conforme a la diferente casuística encontrada.
- La fase de introducción de la metodología incluye la identificación de la Clasificación Preliminar y la Propuesta de Valor como ejes esenciales para la selección de los casos de estudio. De la puesta en práctica de esta secuencia del protocolo, se observa que la toma de datos es simultánea para ambos elementos en lugar de secuencial. Se selecciona un modelo de negocio para analizarlo, en la medida que se explora previamente su actividad, misión, visión y valores estratégicos, y posteriormente se confirmará la Clasificación y Propuesta de Valor analizándose en profundidad, durante la aplicación del formulario en la toma de datos. Es un proceso iterativo que permite concluir con una

descripción en la fase final de presentación del modelo; una técnica de análisis que se menciona en la metodología de investigación de casos de estudio.

- La lista de clasificaciones de los modelos en el formulario de toma de datos debe estar abierta a nuevos tipos de formatos de modelos de negocio, en la medida que la metodología encuentre casuística diferente y diferenciadora conforme a la evolución de futuras investigaciones.
- Los ocho elementos del modelo de negocio resultan fáciles de utilizar porque se identifican mayoritariamente con actores de la cadena de valor: el cliente, los empleados (recursos), los proveedores, los socios, y otros stakeholders. Además, el hecho de diferenciar el aspecto descriptivo de cada elemento de los patrones estratégicos limita las posibilidades de dispersión en la definición de los modelos, a diferencia de otras metodologías comúnmente utilizadas en la práctica empresarial, donde se podrían llegar a confundir objetivos, estrategias, tácticas y elementos.
- La metodología sugiere que los casos de estudio se completen con un estudio económico de análisis de rentabilidades y viabilidad financiera, sin embargo, esto queda sujeto a la posibilidad de acceso del analista o investigador a los datos económicos de la organización empresarial. La información económica de acceso pública generalmente no es suficiente para realizar un buen estudio analítico.

En cuanto al modelo de evaluación de la triple sostenibilidad se observa que:

- La aplicación de la metodología es consistente en la identificación y análisis del modelo, sin embargo requiere de un proceso de revisión iterativo en la redistribución de los factores de valoración de la sostenibilidad.
- Del análisis de la valoración aplicado a los casos de estudio, se desprende que las puntuaciones de máximos en las tablas que agrupan factores por elementos y criterios, orientan claramente sobre los puntos fuertes del modelo en cuanto a cada una de sus dimensiones, sin embargo, las conclusiones sobre resultados de puntos a mejorar en el modelo, no son tan claras, porque la dispersión de los puntos es mayor en las escalas, y depende del número de factores en cada apartado.

- La valoración de la escala de sostenibilidad medioambiental requiere del conocimiento de algunos aspectos técnico-ambientales muy concretos, que el formulario de toma de datos no contempla. En este sentido, la metodología está diseñada para formular modelos de negocio desde una perspectiva económica, y no físico-ambiental.

El método de la evaluación de la triple sostenibilidad propuesto no pretende establecer una regla de decisión para determinar cuando se acepta un modelo para el banco HOF3M. Por el contrario, evalúa diferentes grados en las tres escalas de sostenibilidad. Esta evaluación permite identificar puntos de diferenciación y/o de mejora en los modelos de negocio analizados.

No obstante, se podría proponer como definición de un modelo de negocio para el banco HOF3M, aquel que cumpliera con la siguiente condición: *“modelo en el mercado de la alimentación económicamente viable (replicable, pero no escalable), capaz de aportar suficiente producto alimentario de origen sostenible a clientes cada vez más implicados en el desarrollo del bienestar de la sociedad local en la que actúa”*.

## 8.4 Casos de estudio

El capítulo 5 introduce un modelo de negocio promovido por una asociación regional de agricultores con la finalidad de formular un modelo alternativo y viable para la sostenibilidad de los agricultores. El modelo PS plantea una estrategia comercial, a priori, concebida como un Canal Corto de Comercialización (CCC), con la paradoja de crear un intermediario que hace las veces de productor.

El análisis identifica en el modelo algunos atributos propios de los CCC conforme se expone en el capítulo 2 de esta tesis, tales como, el desarrollo de una cadena de suministro sostenible, el producto de certificación ecológica, el modelo de beneficios compartidos con productores y el canal de venta on-line propio de los canales de comercialización de “proximidad”. Sin embargo, expone algunos aspectos por resolver en cuanto a su sostenibilidad económica, principalmente. Consecuencia de ello, el modelo evoluciona en el tiempo hacia el desarrollo de una red distribución híbrida que adiciona canales de comercialización convencionales y distancia en el aprovisionamiento, manteniendo una fuerte apuesta por el producto de valor añadido y sostenible.



En cuanto a la valoración de la triple sostenibilidad del modelo, PS aporta escalas favorables en la dimensión social y medioambiental, y mejorables en la económica. La propuesta de valor de PS incorpora objetivos de viabilidad y compromiso social. En este sentido posibilita la viabilidad económica de los pequeños productores locales y fundamenta factores de sostenibilidad afines al empoderamiento de las relaciones colaborativas con proveedores y el significado sostenible del producto. El modelo hace foco en la diversidad de su oferta y el producto de calidad saludable. Por el contrario, los aspectos relacionados principalmente con la financiación y el empleo social muestran opciones de mejora sostenible.

El capítulo 6 introduce una iniciativa empresarial concebida desde un modelo de economía social, directamente dirigido por un grupo de consumo comprometido con la sostenibilidad social y medioambiental. La finalidad del modelo es la accesibilidad de consumidores a un producto de significado sostenible que contribuya con la sociedad por medio de acciones solidarias. Se articula, ciertamente, desde un modelo de empresa social donde se incorporan estrategias propias de la economía colaborativa que resultan en una comercialización por CCC. La capacidad de compartir recursos y activos con un centro especial de empleo, y la red colaborativa establecida entre el grupo de consumo y una asociación local de agricultores ecológicos, hacen que este modelo tenga unas valoraciones muy favorables en las escalas de sostenibilidad social y medioambiental, y mejorable en la económica.

La replicabilidad del modelo sin el uso compartido de capacidad de servicio del centro especial de empleo, requeriría de una estrategia alternativa de extensión del segmento de clientes. No obstante, la propuesta de valor de CR posibilita la viabilidad económica de los pequeños productores locales, y fundamenta factores de sostenibilidad afines principalmente al empoderamiento local y a la justicia social. Por el contrario, los aspectos relacionados principalmente con la financiación y la utilización de diferentes opciones estratégicas sostenibles muestran posibilidades de mejora.

Finalmente, el capítulo 7 presenta un modelo de negocio diferente a los anteriores, pero que resulta precisamente relevante por tratarse de una evolución desde un modelo tradicional testado económicamente. Este negocio de transformación de alimentos, incorpora a su modelo tradicional, una red colaborativa con otro transformador de similar tamaño, creando un tejido productivo diverso que favorece la sostenibilidad de ambos. Es un modelo que encaja claramente en la economía colaborativa pero que muchas clasificaciones

lo dejarían fuera por falta de la característica del uso extensivo de TIC o la no consideración de grandes cantidades de usuarios.

En cuanto a la evaluación de la triple sostenibilidad, la valoración cualitativa lleva a escalas favorables en las dimensiones, especialmente, de la sostenibilidad económica y social, y mejorables en la medioambiental. Aspectos relacionados con la sensibilización medioambiental de clientes, proveedores y empleados, podrían potenciarse a través de la puesta en valor del significado sostenible de sus productos. La sostenibilidad del modelo se incrementaría si hiciera visible la incorporación de productos sostenibles en la transformación de alimentos.

En resumen, esta tesis aporta tres casos de estudio que podrían incorporarse a un banco HOF3M de modelos.

## 8.5 Líneas de Futuro

Del estudio realizado surgen líneas de investigación y de trabajo que se desarrollan a continuación:

- Elaboración de un banco HOF3M de modelos de negocio sostenibles, replicables y no escalables. Este se podría instrumentar por medio de un sitio web en un espacio institucional.
- Profundización en la posible ponderación de los factores incorporados en la evaluación de la triple sostenibilidad, para alcanzar un consenso entre los actores de la sociedad, sobre la importancia de cada criterio adaptado a los diferentes contextos empresariales.
- Ampliación del modelo de evaluación de la triple sostenibilidad con un sistema de indicadores compartidos multidimensionales, que facilitase la elaboración de memorias de sostenibilidad. Una referencia podría ser el sistema G4-GRI (Global Reporting Initiative) adherido al programa de las Naciones Unidas.
- Realización de nuevos casos de estudio de iniciativas empresariales dentro del marco de la economía agroalimentaria sostenible, para incorporar al banco de modelos, con especial interés en los modelos de negocio de intermediarios logísticos y transformadores locales.

- Desarrollo de herramientas que faciliten la puesta en marcha de modelos de negocios triplemente sostenibles en el sector agroalimentario y que permitan identificar las estrategias que facilitarían el incremento de la sostenibilidad de modelos de negocio existentes.



---

## Bibliografía

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: a review. *British Food Journal*, 111(10), 1140–1167.
- Afuah, A. (2014). *Business model innovation: concepts, analysis, and cases*. New York, USA: Routledge.
- Agriculture, U. S. D. of. (1998). *University of California Sustainable Agriculture Research and Education Program*.
- Aguilar-Savén, R. S. R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *Production Planning and Control*, 90(2), 129–149. [http://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00102-6](http://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6)
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376. <http://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>
- Albersmeier, F., Schulze, H., & Spiller, A. (2010). System dynamics in food quality certifications: Development of an audit integrity system. *International Journal on Food System Dynamics*, 1(1), 69–81.
- Amin, A. (Ed. ). (2013). *The social economy: International perspectives on economic solidarity*. London, UK: Zed Books Ltd.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <http://doi.org/10.1002/smj.187>
- Andorfer, V. A., & Liebe, U. (2012). Research on fair trade consumption—A review. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 415–435.
- Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X., & MacMillan, I. (Mac). (2010). Special issue on business models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 143–145. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.03.002>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Badgley, C., Moghtader, J., & Quintero, E. (2007). Organic agriculture and the global food supply. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 22(2), 86–108. <http://doi.org/10.1017/S1742170507001640>

- Bagnoli, L., & Megali, C. (2009). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage concepts and cases*. Pearson.
- Bassey, M. (2003). *Case study research. Educational research in practice*.
- Bellucci, M., Bagnoli, L., Biggeri, M., & Rinaldi, V. (2012). Performance Measurement in Solidarity Economy Organizations: the Case of Fair Trade Shops in Italy. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 83(1), 25–59. Retrieved from 10.1111/j.1467-8292.2011.00453.x
- Bhaskaran, S., Polonsky, M., Cary, J., & Fernandez, S. (2006). Environmentally sustainable food production and marketing: opportunity or hype? *British Food Journal*, 108(8), 677–690.
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21, 2013.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What 's Mine Is Yours - How Collaborative Consumption is Changing the Way we live. *Business*, (september), 274. [http://doi.org/10.1016/S0168-9525\(00\)00086-X](http://doi.org/10.1016/S0168-9525(00)00086-X)
- Busch, G., & Spiller, A. (2015). Farmer share and fair distribution in food chains from a consumer's perspective. *Journal of Economic Psychology*, 55, 149–158. <http://doi.org/10.1016/j.joep.2016.03.007>
- Calatrava Requena, J., & González Roa, M. del C. (2012). Los canales cortos como forma alternativa de comercialización. *Instituto de Investigación Y Formación Agraria Y Pesquera (IFAPA)*, 4, 56–67.
- Canfora, I. (2016). Is the Short Food Supply Chain an Efficient Solution for Sustainability in Food Market? *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 402–407. <http://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.036>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Competing through business models. *Business*, 3(713), 1–43. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.11152017>

- Chatterjee, S. (Author). (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review, Winter 2013*, 55(2), 97–124. 28p. 1 Black and White Photograph. <http://doi.org/10.1525/cm.2013.55.2.97>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <http://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation 's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <http://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chesbrough, H. W. (2007). Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22–28. [http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00309\\_1.x](http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00309_1.x)
- Choi, H. R. I. M., Cho, M. I. N. J. E., Lee, K., Hong, S. G. O. O., & Woo, C. R. (2014). The Business Model for the Sharing Economy between SMEs 2 Theoretical Background. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 625–634. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84912111819&partnerID=tZOtx3y1>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2012). *Supply chain management. Strategy, planning & operation*. Pearson.
- Cusumano, M. a. (2015). How traditional firms must compete in the sharing economy. *Communications of the ACM*, 58(1), 32–34. <http://doi.org/10.1145/2688487>
- D'Souza, C., Taghian, M., & Lamb, P. (2006). (2006). An empirical study on the influence of environmental labels on consumers. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 162–173. [http://doi.org/10.1675/1524-4695\(2008\)31](http://doi.org/10.1675/1524-4695(2008)31)
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics*, 19(2), 126–139. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01586.x>

- De Fazio, M. (2016). Agriculture and Sustainability of the Welfare: The Role of the Short Supply Chain. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 461–466. <http://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.044>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(920117410), 32–53. <http://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <http://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86–107.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Diacono, M., & Montemurro, F. (2010). Long-term effects of organic amendments on soil fertility . A review. *Agronomy*, 30, 401–422.
- Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: Models and new trends. *Service Business*, 6(1), 61–83. <http://doi.org/10.1007/s11628-011-0132-8>
- Dittrich, P. (funcionaria federal de agricultura de la C. S. (2010). *Agricultura ecológica. Nota informativa*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-organic-agriculture-201206\\_es\\_5.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-organic-agriculture-201206_es_5.pdf)
- Dixon, S. E. A., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship - a new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 326–345. <http://doi.org/10.1108/09534810710740164>
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?. Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2009.08.002>
- Doran, C. J. (2009). The role of personal values in fair trade consumption. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 549–563.
- Downing, S. (2005). The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(2), 185–204.



- 
- DTI. (2002). Social enterprise. A strategy for success. *London: Department of Trade and Industry*.  
[http://doi.org/\(www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm\)](http://doi.org/(www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm)).
- Dufour, Y., & Steane, P. (2006). Competitive paradigms on strategic change: mapping the field and further research development. *Strategic Change*, 15(3), 129. <http://doi.org/10.1002/jsc>
- Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5), 655–674.
- Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2015). The sharing economy isn't about sharing at all. *Harvard Business Review*, January, 28.
- Edwards-Jones, G. (2010). Does eating local food reduce the environmental impact of food production and enhance consumer health? *The Proceedings of the Nutrition Society*, 69(4), 582–591.  
<http://doi.org/10.1017/S0029665110002004>
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add up*, 11(12), 1–16.
- Engelseth, P. (2016). Developing Exchange in Short Local Foods Supply Chains. *International Journal on Food System Dynamics*, 7(3), 229–242.  
<http://doi.org/10.18461/ijfsd.v7i3.734>
- Erving, E. E. (2014). The sharing economy: exploring the intersection of collaborative consumption and capitalism. *Scripps Senior Theses*, 101. Retrieved from [http://scholarship.claremont.edu/scripps\\_theses/409/](http://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/409/)
- Fedele, A. (2009). Do social enterprises finance their investments differently from for-profit firms? The case of social residential services in Italy. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2009(September), 1–14.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común: un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*. Grupo Planeta Spain.
- Fritz, M., & Schiefer, G. (2008). Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda. *Agribusiness*, 24(4), 440–452.
- Galeano, A. (2013). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta premilinar*. Universitat Politecnica de Valencia. Retrieved from <https://riunet.upv.es/handle/10251/8491/browse?authority=501292&type=autor>

- Galli, F., & Brunori, G. (2013). *Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Evidence Document. Evidence Document.* Retrieved from [http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents\\_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf](http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf)
- Garcia-Sabater, J., & Garcia-Sabater, J. P. (2017). Fundación Espurna: A Case Study on Social Entrepreneurship. In *In Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors* (pp. 73–83). Springer International Publishing.
- Gardin, L., & Nyssens, M. (2006). A variety of resource mixes inside social enterprises. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. <http://doi.org/10.4324/9780203946909>
- Gary Gereffi, J. L. (2012). Why the world suddenly cares about global supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 24–32.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- GFK, & Camarero Arribas, T. (2014). *Tipología y Perfil Sociodemográfico del Consumidor de Alimentos Ecológicos en España. Ministerio de Agricultura del Gobierno de España. Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado.* Madrid. Retrieved from <http://publicacionesoficiales.boe.es/>
- Ghezzi, A., Balocco, R., & Rangone, A. (2010). How to get strategic planning and business model design wrong: the case of a mobile technology provider. *Strategic Change*, 19(5–6), 213–238.
- Gil, J. M., Gracia, A., & Sanchez, M. (2000). Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3(2), 207–226.
- Gold, M. V. (2015). National Agricultural Library. Retrieved from <https://www.nal.usda.gov/afsic/sustainable-agriculture-information-access-tools>
- Gold, M. V. (2016). Sustainable Agriculture: Definitions and Terms. In *Sustainable Agriculture and Food Supply: Scientific, Economic, and Policy Enhancements.* Apple Academic Press., 3–16. Retrieved from <https://www.nal.usda.gov/afsic/sustainable-agriculture-definitions-and-terms#toc2>
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise : A Design Approach. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60.

- Grievink, J. W. (2008). New Business Services and Industry/Retail Relations. *European Commission Conference "Competitiveness of the European Agro-Food Industry: Focus on Innovation and Agro-Food Logistics"*,.
- Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Van Otterdijk, R., & Meybeck, A. (2011). Global Food losses and Food waste. *Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rom.*, (May), 1. <http://doi.org/10.1098/rstb.2010.0126>
- Halberg, N., Peramaiyan, P., & Walaga, C. (2009). Is Organic Farming an Unjustified Luxury in a World with too many Hungry People? *The World of Organic Agriculture*, 11(1). Retrieved from <http://orgprints.org/15572%0A>
- Hamari J, Sjöklint M, U. A. (2015). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Retrieved from [http://people.uta.fi/~kljuham/2015-hamari\\_at\\_al-the\\_](http://people.uta.fi/~kljuham/2015-hamari_at_al-the_)
- Hanss, D., & Böhm, G. (2012). Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36(6), 678–687.
- Hartley, J. (2004). Case study research. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 323–333.
- Hays, P. A. (2004). Case study research. *Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*, 217–234.
- Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: a potential new pathway to sustainability. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228–231.
- Henten, A. H., & Windekilde, I. M. (2016). Transaction costs and the sharing economy. *Info*, 18(1), 1–15. <http://doi.org/10.1108/info-09-2015-0044>
- Hernaes, C. O. (2015). Sharing is everything but caring in the sharing economy. *Techcrunch*, 27(2), 2015.
- Hewitt, T. I., & Katherine R. Smith. (2007). *Intensive Agriculture and Environmental Quality: Examining the Newest Agricultural Myth*. Retrieved from <http://www.winrock.org/wallace/wallacecenter/documents>
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38–52.
- Huang, K.-H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66(10), 2102–2105. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.036>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.

- Ingenbleek, P. T. M. (2015). Price strategies for sustainable food products. *British Food Journal*, 117(2), 915–928. <http://doi.org/10.1108/BFJ-02-2014-0066>
- Iniciative, G. R. (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam: GRI.
- Jain, S. K., & Kaur, G. (2006). Role of socio-demographics in segmenting and profiling green consumers: an exploratory study of consumers in India. *Journal of International Consumer Marketing*, 18(3), 107–146.
- Janssen, M., & Hamm, U. (2011). Consumer perception of different organic certification schemes in five European countries. *Organic Agriculture*, 1(1), 31–43. <http://doi.org/10.1007/s13165-010-0003-y>
- Janssen, M., & Hamm, U. (2012). Product labelling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos. *Food Quality and Preference*, 25(1), 9–22.
- Joyce, A., Canada, M., Paquin, R., & Canada, M. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(2013), 1474–1486.
- Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12(3), 281–298. <http://doi.org/10.1108/14637150610667962>
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17(3), 246–262. <http://doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., ... Blackett, M. (2013). Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU . A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. *JRC Scientific and Policy Reports*, 123. <http://doi.org/10.2791/88784>
- Koh, S. C. L., Gunasekaran, A., & Saad, S. M. (2005). A business model for uncertainty management. *Benchmarking*, 12(4), 383–400. <http://doi.org/10.1108/14635770510609042>
- Kotler, P., Keller, K. L. Manceau, D., & Hémonnet-Goujot, A. (2015). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kröger, M., & Schäfer, M. (2014). Between Ideals and Reality: Development and Implementation of Fairness Standards in the Organic Food Sector. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 27(1), 43–63. <http://doi.org/10.1007/s10806-013-9444-0>
- Lal, R. (2009). Soils and sustainable agriculture: A review. In *Sustainable Agriculture*, (Springer Netherlands.), 15–23.

- Lambert, S. C., & Davidson, R. a. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668–681. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
- Latouche, S. (2008). *a Apuesta por el decrecimiento: ¿ cómo salir del imaginario dominante?* (Vol. 273). Icaria Editorial.
- Lee, J. H., Shin, D. I., Hong, Y. S., & Kim, Y. S. (2011). Business Model Design Methodology for Innovative Product-Service Systems: A Strategic and Structured Approach. *2011 Annual SRII Global Conference*, 663–673. <http://doi.org/10.1109/SRII.2011.72>
- Lehmann, R. J., Reiche, R., & Schiefer, G. (2012). Future internet and the agri-food sector: State-of-the-art in literature and research. *Computers and Electronics in Agriculture*, 89, 158–174. <http://doi.org/10.1016/j.compag.2012.09.005>
- Lieberman, M. (2015). The sharing economy. *PWC Consumer Intelligence Series: The Sharing Economy*, 30.
- López, D. (2011). Canales Cortos de Comercialización como elemento dinamizador de las agriculturas ecológicas urbana y periurbana. *I Congreso Estatal de Agricultura Ecológica Urbana Y Periurbana*, 1–15.
- Loss, L., & Crave, S. (2011). Agile Business Models: an approach to support collaborative networks. *Production Planning & Control*, 22(February 2015), 571–580. <http://doi.org/10.1080/09537287.2010.536646>
- Loureiro, M. L., McCluskey, J. J., & Mittelhammer, R. C. (2002). Will consumers pay a premium for eco-labeled apples? *Ournal of Consumer Affairs*, 36(2), 203–219.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter A Conversation with Robert Redford. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92, 133. [http://doi.org/10.1002/1099-0690\(200112\)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D](http://doi.org/10.1002/1099-0690(200112)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D)
- Mäkinen, S., & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study. *Management Research News*, 30(10), 735–748. <http://doi.org/10.1108/01409170710823458>
- Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), 24–27. <http://doi.org/10.1145/2668893>
- Malthus, T. R. (1846). *Ensayo sobre el principio de la población*. (L. Gonzalez., Ed.).

- Mangematin, V., Lemari??, S., Boissin, J. P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trommetter, M. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. *Research Policy*, 32(4), 621–638. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00045-8](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00045-8)
- Marsden, T., Banks, J., & Briston, G. (2000). Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40(4).
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- Mastronardi, L., Marino, D., Cavallo, A., & Giannelli, A. (2015). Exploring the role of farmers in short food supply chains: The case of Italy. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(2). Retrieved from <http://sro.sussex.ac.uk/19205/>
- Matzler, K., Veider, V., & Kathan, W. (2015). Adapting to the Sharing Economy. *Mit Sloan Management Review*, 56(2), 71–77. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/adapting-to-the-sharing-economy/>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*.
- Melián Navarro, A., Climent Campos, V., & Palacio Sanchis, J. R. (2011). Social entrepreneurs and insertion enterprise in Spain. An application Delphi method for to determinate entrepreneurial profile and social enterprise made of entrepreneurs | Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método De. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (106). <http://doi.org/10.5209/rev-REVE.2011.v106.37377>
- Mendiguren, J. C. P. De, Etxarri, E. E., & Aldanondo, L. G. (2008). De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines. *EcoCri-XI Jornadas de Economía Crítica*, 1–26.
- Mikhalkina, T., & Cabantous, L. (2015). *Business Models and Modelling*. (C. Baden-Fuller & V. Mangematin, Eds.) *Advances in Strategic Management* (Vol. 33). Emerald Group Publishing Limited. <http://doi.org/10.1108/S0742-3322201533>
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2006). Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1–11. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.004>
- Miller, E. (2010). Solidarity economy: Key concepts and issues. *Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet*, 93–100.

- Millin, A. K. (2014). Sustainability Aspects of Facilities Management Companies. *Journal of Management and Sustainability*, 4(2), 12–21. <http://doi.org/10.5539/jms.v4n2p12>
- Ministerio de Agricultura, A. y M. A. del gobierno de E. (2013). Canales cortos de comercialización en el sector agroalimentario. *Observatorio de Precios de Los Alimentos*. Retrieved from <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudios-e-informes/>
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 56, 9–24.
- Monzón, J. L. (2014). Empresas Sociales Y Economía Social: Perímetro Y Propuestas Metodológicas Para La Medición De Su Impacto Socioeconómico En La U.E. *Revista de Economía Mundial*, 35, 151–164.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Muller, A. (2009). Environment for Development Benefits of Organic Agriculture as a Climate Change Adaptation and Mitigation Strategy for Developing Countries, (April), 1–15. Retrieved from <http://www.ifr.ac.uk/waste/Reports/BenefitsOfOrganicAgriculture.pdf>
- Murphy, E. R. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(4), 253–266. <http://doi.org/10.1002/cb>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.
- Nyssens, M. (2006). Social enterprise—at the crossroads of market, public policies and civil society. *London/New York: Routledge*.
- O'connell, P. F. (1992). Sustainable agriculture—a valid alternative. *Outlook on Agriculture*, 21(1), 5–12.
- O'hara, J. K. (2011). Market forces: Creating jobs through public investment in local and regional food systems. *Cambridge, MA: Union of Concerned Scientists*.
- ONU. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development*. Retrieved from: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach* (tesis doctoral). Université de Lausanne, Suiza.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of Association for Information Systems*, 15(May).
- Padel, S., & Ayres, N. (2008). Relevance of ethical trade and management concepts for organic food. *Farmer Consumer Partnerships. Communicating Ethical Values: A Conceptual Framework, Deliverable, 1*, 5–19.
- Perkmann, M. (2010). What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. In *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward* (pp. 265–275). Emerald Group Publishing Limited.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: FreePress*.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.  
<http://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Puschmann, T., & Alt, R. (2016). Sharing Economy. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 93–99.  
<http://doi.org/10.1016/j.nucengdes.2011.01.052>
- Reineck, M., Poltermann, J., May, M., & Pelzeter, A. (2011). Measuring Corporate Sustainable Development in Facilities Management with Key Performance Indicators. *OIDA International Journal of Sustainable Development*.
- Reisch, L., Eberle, U., & Lorek, S. (2013). Sustainable food consumption: an overview of contemporary issues and policies. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 9(2), 7–25.
- Ricart, J., & Casadesus-Masanell, R. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89, 1–2.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144.  
<http://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67, 121–129.  
<http://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004>
- Roelandts, B. (2009). Cooperatives and social enterprises. Governance and normative frameworks. *Brussels: CECOP Publications 2009*.
- Rogers, R., & Botsman, R. (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. Collins Business Ed.



- Roh, T. H. (2016). The Sharing Economy: Business Cases of Social Enterprises Using Collaborative Networks. *Procedia Computer Science*, 91(I tqm), 502–511. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.129>
- Sandhu, S., & Harris, H. (2014). *Linking Local and Global Sustainability* (The Intern). Springer Netherlands.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). The triple bottom line. In J.-B. 320 San Francisco (Ed.), .
- Scaraboto, D. (2015). Selling, Sharing, and Everything in Between : The Hybrid Economies of Collaborative Networks. *Journal of Consumer Research*, 42, 1–43. <http://doi.org/10.1093/jcr/ucv004>
- Schollenberg, L. (2012). Estimating the hedonic price for Fair Trade coffee in Sweden. *British Food Journal*, 114(3), 428–446.
- Schor, J. B., Walker, E. T., Lee, C. W., Parigi, P., & Cook, K. (2015). On the Sharing Economy. *Contexts*, 14(1), 12–19.
- Scialabba, N. E. H., & Mller-Lindenlauf, M. (2010). Organic agriculture and climate change. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(2), 158–169. <http://doi.org/10.1017/S1742170510000116>
- Seufert, V., Ramankutty, N., & Foley, J. A. (2012). Comparing the yields of organic and conventional agriculture. *Nature*, 485(7397), 229–232. <http://doi.org/10.1038/nature11069>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Smith, B. G. (2008). Developing sustainable food supply chains. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 363(1492), 849–861. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2610113/>
- Smith, P., & Olesen, J. (2010). Synergies between the mitigation of, and adaptation to, climate change in agriculture. *Journal of Agricultural Science*, 148, 543–552. <http://doi.org/10.1017/S0021859610000341>
- Soper, R. (2016). Local is not fair: indigenous peasant farmer preference for export markets. *Agriculture and Human Values*, 33(3), 537–548. <http://doi.org/10.1007/s10460-015-9620-0>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87, S3–S16. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thøgersen, J. (2009). Consumer decision-making with regard to organic food products. *Traditional Food Production and Rural Sustainable Development: A European Challenge*, 173–192.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing During the Periods of Economical Crisis and Recession through Business Model Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 89–100. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.095>
- van de Wouw, M., van Hintum, T., Kik, C., van Treuren, R., & Visser, B. (2010). Genetic diversity trends in twentieth century crop cultivars: A meta analysis. *Theoretical and Applied Genetics*, 120(6), 1241–1252. <http://doi.org/10.1007/s00122-009-1252-6>
- van Elzakker, B., & Eyhorn, F. (2010a). *The organic business guide: Developing sustainable value chains with smallholders*.
- van Elzakker, B., & Eyhorn, F. (2010b). *The Organic Business Guide. Developing sustainable value chains with smallholders*. IFOAM. Retrieved March 10.
- Verain, M. C., Bartels, J., Dagevos, H., Sijtsema, S. J., Onwezen, M. C., & Antonides, G. (2012). Segments of sustainable food consumers: a literature review. *International Journal of Consumer Studies*, 36(2), 123–132.
- Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer “attitude–behavioral intention” gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19(2), 169–194.
- Viala, E. (2008). Water for food, water for life a comprehensive assessment of water management in agriculture. *Irrigation and Drainage Systems*, 22(1), 127–129.
- von Meyer-Höfer, M., von der Wense, V., & Spiller, A. (2015). Characterising convinced sustainable food consumers. *British Food Journal*, 117(3), 1082–1104. <http://doi.org/10.1108/BFJ-01-2014-0003>
- Wandemberg, J. C. (2015). *Sostenible por diseño: desarrollo económico, social y ambiental*. CreateSpace.
- Willer, H., Yussefi, M. Sorensen, N. (2010). The world of organic agriculture: statistics and emerging trends. Earthscan.

- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3). <http://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743. <http://doi.org/10.1287/orsc.12.6.730.10084>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199,333,335. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R., & Mássa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>



## Anexos

### A1. Cuestionario de toma de datos para la identificación del modelo de negocio

1. FASE DE INTRODUCCION: Definir la Propuesta de Valor	
Identificación de las Unidades de Análisis del modelo de negocio. Aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializan, y generan una fórmula de valor para la empresa. Se trata, por tanto, de una primera formulación, del entendimiento del negocio en sí. Constituye el primer elemento de describir y analizar del modelo de negocio.	
1.1 Actividad de la Empresa:	<i>CNAE sector agroalimentario y descriptivo de la actividad.</i>
<input type="checkbox"/> Producción agrícola	
<input type="checkbox"/> Producción ganadera	
<input type="checkbox"/> Actividades de servicios relacionados con la agricultura, ganadería	
<input type="checkbox"/> Selvicultura y explotación forestal	
<input type="checkbox"/> Actividades de los servicios relacionados con la selvicultura y explotación forestal	
<input type="checkbox"/> Pesca	
<input type="checkbox"/> Acuicultura	
<input type="checkbox"/> Fabricación de productos alimenticios y bebidas	
<input type="checkbox"/> Intermediarios del comercio de productos alimenticios y bebidas	
<input type="checkbox"/> Comercio al por mayor de materias primas agrarias y de animales vivos	
<input type="checkbox"/> Comercio al por mayor de productos alimenticios y bebidas	

<input type="checkbox"/> Comercio al por menor, con predominio de alimentos y bebidas en establecimientos no especializados	
<input type="checkbox"/> Comercio al por menor de alimentos y bebidas en establecimientos especializados	
<input type="checkbox"/> Otras actividades empresariales	
1.2 ¿Cuál es la misión estratégica de la empresa?	<i>Hace referencia a la razón de ser de la empresa, el motivo de su existencia. Declaración o manifiesto duradero del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.</i>
1.3 ¿Cuál es la visión estratégica de la empresa?	<i>Indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Define lo que la organización quiere lograr en el futuro.</i>
1.4 ¿Cuáles son los valores de la organización empresarial?	<i>Principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permiten crear las pautas de comportamiento que perfilan una personalidad que distingue a la organización.</i>
1.5 ¿Cuál es la oferta de producto o servicio de la empresa y cómo se opera con él?	<i>Describir la oferta, así como la operativa.</i>
1.6. Fórmula de valor: ¿en qué tipo de clasificación se identifica el modelo de negocio?	
<input type="checkbox"/> Modelo de Eficiencia Productiva	<i>Los modelos basados en la eficiencia dependen de los recursos humanos o el capital invertido, para producir. El objetivo de captura de valor de estos modelos se consigue en la producción de sus productos o servicios de manera más eficiente que sus competidores con menor utilización de activos.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Eficiencia de Red	<i>Son modelos de negocio que permiten eficiencias a través de toda la red de proveedores y clientes. El recurso principal es un lugar de encuentro, o una plataforma que facilita las transacciones entre compradores y vendedores. El objetivo esencial del modelo es aumentar el volumen de las transacciones.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Valor en Producto	<i>Los modelos basados en el valor percibido, se posicionan con su producto como un elemento "demandado" y discriminan precios en el mercado. Corresponde a estas empresas, invertir en profesionales cualificados (científicos, ingenieros, programadores, o expertos de datos).</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Valor en Red	<i>Modelos que crean una red de clientes basada en el valor de los atributos de pertenencia, que atraen y retienen la masa crítica de clientes</i>

1.7 ¿Qué atributos alberga la oferta de la empresa?	
<input type="checkbox"/> Comodidad / Utilidad	<i>Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas.</i>
<input type="checkbox"/> Accesibilidad	<i>Poner productos o servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ello.</i>
<input type="checkbox"/> Novedad	<i>Satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes.</i>
<input type="checkbox"/> Mejora de rendimiento	<i>Aumento del rendimiento de un producto.</i>
<input type="checkbox"/> Personalización	<i>Adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos.</i>
<input type="checkbox"/> Subcontratación	<i>Ayudar al cliente intermedio en determinados trabajos. Subcontratar una parte.</i>
<input type="checkbox"/> Diseño	<i>Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño.</i>
<input type="checkbox"/> Política de diferenciación	<i>Percepción de Valor por parte del cliente, por el uso de la marca o de la calidad.</i>
<input type="checkbox"/> Política de Precio	<i>Ofrecer un valor similar a un precio inferior para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.</i>
<input type="checkbox"/> Reducción de costes	<i>Ayudar a los clientes a reducir costes.</i>
<input type="checkbox"/> Reducción de riesgos	<i>Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo de adquisición de productos y servicios.</i>
<input type="checkbox"/> Significado Sostenible	<i>Ofertas que satisfacen las necesidades de los clientes y contribuyen de manera positiva en la sociedad y el medioambiente.</i>
<input type="checkbox"/> Local	<i>Productos valorados por su origen local y de proximidad al cliente. Pueden ser productos con certificado de origen o por simple conocimiento por parte de los clientes de que es producto local de calidad.</i>

## 2. FASE DE INTRODUCCIÓN: Clasificación preliminar del modelo

Categoría genérica de un modelo de negocio que facilita la identificación de la propuesta de valor.

2.1. Ejemplos de formatos de modelos de negocios predefinidos: ¿existe algún ejemplo que encaje en la clasificación del modelo de negocio?

<input type="checkbox"/> Modelo de Cliente Lock-In	<i>Exclusividad de productos. Surtido de productos únicos, inimitables. Contiene productos con una propuesta de valor clara y fuerte. Relaciones duraderas de consumo a través de procesos multicanal.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Complementariedad de Producto	<i>Efectividad Operativa. Ofrecer productos ligados con servicios y conocimientos de empresa.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Complementariedad de Puntos de Venta	<i>Formato de "tienda en otra tienda" que facilita la experiencia de compra en múltiples ubicaciones.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo Co-creación	<i>Los clientes participan en el diseño y personalización de los productos demandados. La efectividad con clientes se incrementa con la integración de los proveedores en la intermediación (modelos cliente y proveedor co-creación).</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Clientes comprometidos	<i>Vínculos de valor añadido. Productos procedentes de fuentes sostenibles, prácticas de negocio sostenibles.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo Low-Cost	<i>Eficiencia operativa basada en la reducción de costes y productos de precios bajos que extienden segmentos de mercado.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Economía Colaborativa	<i>Basados en el acceso de uso de activos compartidos a través de la creación de redes de colaboración.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Economía Social por formas de organización	<i>Cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones, empresas sociales (deben ser impulsadas por una misión social y generar externalidades positivas (entregas) para la sociedad).</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Economía Social por integración	<i>Modelos de apoyo al emprendedor, de intermediación de mercado, de empleabilidad, de ingresos por servicio, de clientes de bajos ingresos, cooperativas, de vinculación con mercado, de servicio subsidiado, de apoyo organizacional.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Comercio Justo	<i>Modelos de Economía Solidaria que pretenden el reparto justo de beneficios económicos entre los productores hasta los consumidores a lo largo de la cadena de suministro.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo de Empresa Social híbrida	<i>Coexisten dos entidades empresariales, una que funciona como un negocio tradicional con fines de lucro, pero que utiliza parte del flujo de beneficios para financiar una segunda empresa sin fines de lucro.</i>
<input type="checkbox"/> Modelo por Cluster	<i>Algunos modelos por Clusters se clasifican según: sector de servicios técnicos, de producción</i>



	<i>estandarizada, de productos franquiciados, de servicios personalizados, etc.</i>
<input type="checkbox"/> Modelos Geo-económicos	<i>Modelos específicos por países o áreas geopolíticas. Ejemplos: modelo japonés de automoción, modelo asiático de manufacturación, modelos países occidentales, modelos británicos, etc.</i>
<input type="checkbox"/> Otros modelos	Otros modelos clasificados.

### Descripción de la PROPUESTA DE VALOR = PRODUCTO:

Aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializan, y generan una fórmula de valor para la empresa. Se trata, por tanto, de una primera formulación, del entendimiento del negocio en sí. Constituye el primer elemento de describir y analizar del modelo de negocio.

Clasificación preliminar:

Actividad:

Misión, Visión, y Valores:

Oferta de producto/servicio:

Fórmula de valor:

Atributos del producto:

### 3. FASE DE TOMA DE DATOS: Identificación de Elementos del Modelo de Negocio

Batería de preguntas y cuestiones para identificar y describir los 8 componentes principales de un modelo de negocio, en base a las estructuras de recursos, transacciones, y valor. El primer elemento es PRODUCTO, ya definido en la Propuesta de Valor, le siguen los CLIENTES, el modelo de INGRESOS, los RECURSOS/ACTIVOS, el modelo de COSTES, los PROCESOS/ACTIVIDADES, los PROVEEDORES, y los SOCIOS/STAKEHOLDERS.

**La Estructura de Valor:** es el sistema de reglas, expectativas y los mecanismos que determinan la creación y captura de valor de la empresa y de las actividades. Incluye 3 elementos: el producto, los clientes y el modelo de ingresos.

#### 3.1. CLIENTES

3.1.1. ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?	<i>Referido al segmento de mercado. Una empresa puede atender a uno o varios segmentos de mercado</i>
<input type="checkbox"/> Mercado de masas	<i>Modelos de negocio que se centran en el público general y no distinguen segmentos de mercado.</i>
<input type="checkbox"/> Nicho de mercado	<i>Modelos que atienden a segmentos específicos y especializados. Modelos frecuentes en la relaciones proveedor-cliente.</i>
<input type="checkbox"/> Mercado segmentado	<i>Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.</i>
<input type="checkbox"/> Mercado diversificado	<i>Modelo de negocio que atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Diversidad en la segmentación de la demanda.</i>
<input type="checkbox"/> Mercados multilaterales	<i>Plataformas multilaterales que usan dos o más segmentos de mercado independientes. Por ejemplo: tarjetas de crédito con BBDD de clientes y de comercios.</i>
<input type="checkbox"/> Otros mercados	<i>Otros mercados.</i>
3.1.2. ¿Quiénes son los competidores?	<i>Enumerar, si conocidos.</i>
3.1.3. ¿Qué canales de venta se utilizan?	
<input type="checkbox"/> Equipo Comercial (propio / directo)	
<input type="checkbox"/> Equipo Comercial (ajeno / indirecto)	
<input type="checkbox"/> Ventas en internet	
<input type="checkbox"/> Tiendas propias (propio / directo)	
<input type="checkbox"/> Tiendas de terceros (franquicias / multi-producto)	
<input type="checkbox"/> Mayorista (socio / indirecto)	
<input type="checkbox"/> Red de contactos	
<input type="checkbox"/> Promoción institucional	
3.1.4. Fases de Canal:	
3.1.4.1. Información: ¿Cómo se dan a	Descripción

conocer los productos y servicios de la empresa?	
3.1.4.2.Evaluación: ¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	Descripción
3.1.4.3 Compra: ¿Cómo pueden los clientes comprar los productos y servicios?	Descripción
3.1.4.4 Entrega: ¿Cómo se entrega a los clientes la oferta de valor?	Descripción
3.1.4.5.Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?	Descripción
3.1.5. ¿Qué tipo de relaciones con clientes se han establecido?	
<input type="checkbox"/> Asistencia personal	<i>Interacción humana.</i>
<input type="checkbox"/> Asistencia personal exclusiva	<i>Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.</i>
<input type="checkbox"/> Autoservicio	<i>La empresa se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.</i>
<input type="checkbox"/> Servicios automáticos	<i>Procesos automáticos para autoservicio.</i>
<input type="checkbox"/> Comunidades	<i>Comunidades de consumidores para profundizar la relación con clientes. Asociaciones con clientes o grupos de consumo.</i>
<input type="checkbox"/> Creación colectiva	<i>Colaboraciones de clientes para crear valor.</i>
<input type="checkbox"/> Plataforma digital	<i>Comunicaciones y transacciones vía internet.</i>

### Descripción de los CLIENTES:

Segmento de mercado:

Competidores:

Canales de Venta y sus fases:

Relaciones con clientes:

3.2 MODELO DE INGRESOS	
3.2.1 ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?	<i>Referido a aquello por lo que la empresa genera caja.</i>
<input type="checkbox"/> Venta de activos / productos	
<input type="checkbox"/> Cuota por uso / alquiler / lease	
<input type="checkbox"/> Cuota por suscripción	
<input type="checkbox"/> Subvención / Donación	
<input type="checkbox"/> Concesión de licencias	
<input type="checkbox"/> Comisiones / Gastos de corretaje	
<input type="checkbox"/> Publicidad	
<input type="checkbox"/> Otros servicios	
3.2.2. ¿Cuál es la política de precios?	<i>Referido a los mecanismos de fijación de precios, que pueden ser fijos (precios predefinidos basados en variables estáticas), o dinámicos (precios que cambian en función del mercado).</i>
<input type="checkbox"/> Lista de precios fija	<i>Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales</i>
<input type="checkbox"/> Según características del producto	<i>El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor. Productos de Valor Añadido.</i>
<input type="checkbox"/> Según segmento de mercado	<i>El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado</i>
<input type="checkbox"/> Según volumen	<i>El precio depende de la cantidad adquirida</i>
<input type="checkbox"/> Negociación	<i>El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación. Debe haber transparencia en el proceso de fijación de precios justos.</i>
<input type="checkbox"/> Gestión de la rentabilidad	<i>El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos)</i>
<input type="checkbox"/> Mercado en tiempo real	<i>El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda</i>
<input type="checkbox"/> Subastas	<i>El precio se determina en una licitación</i>
3.2.3. Estructura de márgenes intermedios, ¿en qué % se sitúa el margen de contribución (MC) del negocio sobre el total de ingresos?	<i>Se entiende como margen de contribución aquel que resulta de la diferencia entre las ventas y los costes variables.</i>
<input type="radio"/> más del 50%	<i>MC alto</i>
<input type="radio"/> entre 50% y 30%	<i>MC moderado</i>
<input type="radio"/> menos del 30%	<i>MC bajo</i>

3.2.4 ¿Se cubre el punto de equilibrio económico en ventas?	<i>Nivel de ventas donde los costes se encuentran cubiertos.</i>
<input type="radio"/> Sí	
<input type="radio"/> No	

<b>Descripción del MODELO DE INGRESOS:</b>
Fuentes de Ingresos:
Política de precios:
Estructura de márgenes Intermedios:
Punto de equilibrio en ventas:

**La Estructura de Recursos** : se refiere a la estructura estática de la organización de la empresa, la tecnología de producción y los recursos básicos de apalancamiento para servir a los clientes. Incluye 2 elementos: los recursos y/o activos, y su modelo de costes.

<b>3.3 RECURSOS / ACTIVOS:</b>	
3.3.1. ¿Cuál es la estructura de la plantilla de empleados?	<i>Recursos humanos e intelectuales. Número de empleados y niveles jerárquicos</i>
3.3.2. ¿Qué perfiles y competencias tienen los empleados que la componen?	<i>Recursos humanos e intelectuales. Categorías profesionales y puestos de trabajo principales.</i>
3.3.3 ¿Qué política de Recursos Humanos se aplica?	<i>Desarrollo, formación y selección de los empleados.</i>
<input type="checkbox"/> Diversidad en la estructura de plantilla	
<input type="checkbox"/> Democracia interna y transparencia	
<input type="checkbox"/> Calidad del puesto de trabajo e igualdad	
<input type="checkbox"/> Reparto justo del volumen de trabajo	
<input type="checkbox"/> Condiciones seguras de trabajo	
<input type="checkbox"/> Inserción de colectivos con dificultades	
<input type="checkbox"/> Empleados cubiertos con convenio colectivo	
<input type="checkbox"/> Promoción del talento personal	
<input type="checkbox"/> Conciliación de la vida laboral y personal	

<input type="checkbox"/> Equidad en los derechos para las mujeres	
<input type="checkbox"/> Equidad en los derechos para las personas con diversidad funcional y/o mental	
<input type="checkbox"/> Formación en conciencia e impacto medioambiental	
<input type="checkbox"/> Acciones de sensibilización social para empleados	
<input type="checkbox"/> Compartir el saber-hacer	
<input type="checkbox"/> Otras acciones	
3.3.4. ¿Con qué tipos de Activos y Tecnología cuenta la empresa?	<i>Recursos físicos e intangibles. Inmuebles, instalaciones, Equipamiento, Maquinaria, Mobiliario, Sistemas, Software, Marcas, Patentes, etc.</i>
<b>Descripción de los RECURSOS:</b>	
Estructura de la plantilla de empleados:	
Perfil y competencias de los empleados:	
Política de RRHH	
Activos y Tecnología:	
<b>3.4. MODELOS DE COSTES:</b>	
3.4.1. ¿Cuáles son las partidas de costes más importantes del modelo de negocio?	<i>Descripción</i>
3.4.2. ¿Qué estructura de costes se usa en la empresa?	
<input type="checkbox"/> Costes Fijos y Variables	<i>Los costes fijos son aquellos que no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos y/o vendidos. Los costes variables cambian en proporción directa al volumen de negocio.</i>
<input type="checkbox"/> Costes Directos e Indirectos	<i>Los costes directos son aquellos con trazabilidad directa al producto/servicio objeto de análisis. Los costes indirectos no tienen trazabilidad directa al producto/servicio y deben distribuirse con un determinado criterio para cada objeto de coste.</i>

3.4.3. ¿En qué % se sitúan los costes fijos o indirectos sobre el total de costes del negocio?	
○ más del 65%	<i>Estructura de Costes Fijos o Indirectos alta</i>
○ entre 65% y 35%	<i>Estructura de Costes Fijos o Indirectos moderada</i>
○ menos del 35%	<i>Estructura de Costes Fijos o Indirectos baja</i>
3.4.4. ¿Existen ventajas ligadas a Economías de Escala?	<i>Ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. El coste medio por unidad disminuye a medida que aumenta la producción.</i>
3.4.5. ¿Existen ventajas ligadas a Economías de Campo?	<i>Ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.</i>
3.4.6. ¿Existen costes subvencionados?	<i>Referidos a costes bonificados por incentivos fiscales y/o de cotización al sistema nacional de la Seguridad Social.</i>

#### Descripción del MODELO DE COSTES:

Partidas de costes relevantes:
Estructura de Costes y porcentajes:
Economías de escala:
Economías de campo:
Costes subvencionados:

**La Estructura de Transacciones** : se refiere a la configuración organizativa que determina las operaciones clave con socios y stakeholders. Incluye 3 elementos: los procesos y/o actividades, los proveedores, y los socios y stakeholders.

#### 3.5. PROCESOS Y ACTIVIDADES:

3.5.1. ¿Cuáles son los principales procesos que definen las operaciones?	
<input type="checkbox"/> Procesos ligados al diseño o desarrollo de productos/servicios	<i>Actividades relacionadas con el diseño o desarrollo de un producto/servicio en cantidad y calidad.</i>
<input type="checkbox"/> Procesos ligados a la fabricación de productos	<i>Actividades relacionadas con la fabricación de un producto</i>
<input type="checkbox"/> Procesos ligados a la distribución de productos/servicios	<i>Actividades relacionadas con la entrega de un producto/servicio en cantidad y calidad.</i>
<input type="checkbox"/> Procesos ligados a la comercialización de productos/servicios	<i>Actividades relacionadas con la promoción y comercialización de los productos/servicios.</i>

<input type="checkbox"/> Procesos ligados a la resolución de problemas	<i>Actividades que implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Ejemplo: consultorías, hospitales, empresas de servicio, etc.</i>
<input type="checkbox"/> Procesos ligados a plataformas o redes	<i>Actividades clave relacionadas con la plataforma o la red.</i>
3.5.2. ¿Existen procesos relacionados con la triple sostenibilidad?	<i>Sostenibilidad social, medioambiental y económica.</i>
<input type="checkbox"/> Cadenas de suministro sostenibles	<i>Aquellas que posibilitan la producción de alimentos saludables, apoyan la viabilidad y diversidad de las economías y comunidades, respetan y operan dentro de los límites biológicos de los recursos naturales, logran estándares consistentes de desempeño ambiental, garantizan un entorno de trabajo seguro e higiénico, y logran estándares consistentes de salud y bienestar animal</i>
<input type="checkbox"/> Métodos de consumo eficiente de agua y/o energía	<i>Métodos de consumo eficiente de agua y/o energía.</i>
<input type="checkbox"/> Reciclaje de residuos y agua	<i>Reciclaje de residuos y agua.</i>
<input type="checkbox"/> Utilización de energías renovables	<i>Utilización de energías renovables.</i>
<input type="checkbox"/> Prácticas de minimización del impacto en la biosfera	<i>Métodos de transporte limpios, y eficaces, rotación de cultivos y/o barbechos, tratamiento de los cultivos con productos biológicos, prácticas de conservación del suelo y subsuelo, consumo y generació de CO2, estrategias de control de plagas no perjudiciales al sistema natural.</i>
<input type="checkbox"/> Canales de comercialización cortos	<i>Cadena de suministro formada por un número limitado de agentes económicos comprometidos con la cooperación, el desarrollo regional y las estrechas relaciones sociales y territoriales entre productores y consumidores</i>
<input type="checkbox"/> Fabricación ecológica	<i>Fabricación ecológica.</i>
<input type="checkbox"/> Capacidad productiva compartida	<i>Basados en el acceso de uso de activos compartidos a través de la creación de redes de colaboración.</i>
<input type="checkbox"/> Otros	<i>Otros.</i>
3.5.3. ¿Qué sistema de información y comunicación se utiliza, y cómo se organiza?	<i>Descripción.</i>

**Descripción de los PROCESOS y ACTIVIDADES:**

Principales procesos que definen las operaciones:

Procesos relacionados con la triple sostenibilidad:

Sistemas de información y comunicación:



3.6. PROVEEDORES:		
3.6.1. ¿Con qué tipo de proveedores se trabaja y qué número?		<i>Asociaciones clave con proveedores.</i>
<input type="checkbox"/> Proveedores locales		
<input type="checkbox"/> Proveedores del país (no deslocalización)		
<input type="checkbox"/> Proveedores con denominación de origen		
<input type="checkbox"/> Red colaborativa con proveedores		
<input type="checkbox"/> Proveedores comprometidos con el medioambiente		
<input type="checkbox"/> Asociaciones o grupos de proveedores		
<input type="checkbox"/> Otros		
3.6.2. ¿Qué recursos y actividades se contratan?		<i>Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.</i>
<input type="checkbox"/> Materias primas		
<input type="checkbox"/> Equipamiento		
<input type="checkbox"/> Repuestos		
<input type="checkbox"/> Productos complementarios		
<input type="checkbox"/> Actividades subcontratadas		
<b>Descripción de los PROVEEDORES:</b>		
Tipo de proveedores y número:		
Recursos y actividades que se contratan:		
3.7. SOCIOS Y STAKEHOLDERS:		
3.7.1. ¿Qué tipo de socios hay en la empresa?		
<input type="radio"/> Propietarios		<i>Empresario individual</i>
<input type="radio"/> Socios		<i>Sociedades limitadas, sociedades civiles, comunidades de bienes, etc.</i>
<input type="radio"/> Accionistas		<i>Sociedades anónimas</i>
<input type="radio"/> Patronos		<i>Fundaciones</i>
3.7.2. ¿Qué tipo de asociaciones clave tiene la empresa?		<i>Referido a alianzas clave y acuerdos con grupos de interés (stakeholders). Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.</i>
3.7.3. ¿Qué modalidad empresarial alberga la actividad?		<i>Referido a la forma jurídica, asociativa o individual</i>
<input type="radio"/> Empresario/a individual		

<input type="radio"/> Asociación	
<input type="radio"/> Fundación	
<input type="radio"/> Cooperativa	
<input type="radio"/> Otras sociedades civiles	
<input type="radio"/> Comunidades de bienes	
<input type="radio"/> Sociedades de capital	
3.7.4. ¿Qué fuentes de financiación se utilizan?	
<input type="checkbox"/> Deuda	<i>Deuda bancaria, deuda institucional, bonos, crowdfunding</i>
<input type="checkbox"/> Capital	<i>Capital social, Inversión socios y/o empresari@, donaciones, crowdfunding</i>
<input type="checkbox"/> Subvenciones	<i>Fondos no reembolsables. Subvenciones destinadas a inversiones</i>

**Descripción de los SOCIOS/STAKEHOLDERS:**

Tipo de socios:
Tipo de asociaciones clave:
Modalidad empresarial:
Fuentes de financiación:

## A2. Resultado de las matrices de sostenibilidad para el caso de estudio 1 (capítulo 5)

Matriz de evaluación de la sostenibilidad social

		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL			
		Perspectiva externa a la empresa <b>CULTURA / TRADICIÓN / SOCIEDAD CIVIL</b>	<b>EMPODERAMIENTO LOCAL</b>	<b>EMPLEO</b>	<b>JUSTICIA SOCIAL</b>
Producto	Oferta con aportación a la comunidad	Oferta que desarrolla economía local			Producto con significado sostenible
	Gasto-diversidad	1 Productos locales			Productos con Certificado de Comercio Justo
	Productos con certificado de origen	1 Promoción del alimento de temporada			
	Alimentos de calidad sostenible	1			
	Oferta alineada con los valores culturales				
Clientes	Acceso y disponibilidad de productos	Conocimiento por parte de los clientes de que es good	1		Venta ética, protección al consumidor
	Abastecimiento de alimentos en zonas pobladas	Desarrollo del sentido de pertenencia			Red colaborativa con clientes
Ingresos					Preços accesibles para el consumidor
					Discriminación de precios a colectivos
Recursos	Industria de inmigrantes			Diversidad en la estructura de la plantilla de empleados	Conciliación de la vida social y laboral
	Uso de maquinaria española con el entorno			Democracia interna y transparencia	Equidad en los derechos para las mujeres
				Calidad del puesto de trabajo e igualdad	Equidad en los derechos para las personas con diversidad funcional
				Respeto al uso del volumen de trabajo	Instalaciones con accesibilidad a trabajadores
				Condiciones seguras de trabajo	Instalaciones y equipo con Ergonomía
				Insersion de colectivos con dificultades	
				Empleados cubiertos por un convenio colectivo	1
				Promoción del talento personal	
Costes	Participación como patrocinador en actividades sociales			Igualdad de salarios por generos	Pago de impuestos
				Esquema de retribución salarial para voluntarios y aliados	
				Multiplicador de diferencias salariales entre niveles jerárquicos razonable	
Procesos	Participación en actividades sociales	Relaciones directas- incremento en confianza	1 Formación en conciencia social		Cadenas de suministros sostenibles
		Cadena de suministro local	1 Formación en desarrollo sostenible		
Proveedores	Proveedores locales relacionados con el entorno	1 Proveedores del país (no deslocalizados)	1 Los proveedores emplean mano de obra en riesgo de exclusión colaborativa con proveedores		
		Proveedores con denominación de origen	1	Gestión ética con proveedores	
Socios Stakeholders	Relaciones con grupos de interés por la sostenibilidad	Implicación en el tejido empresarial local	1 Creación de puestos de trabajo		Solidaridad con otras empresas
	Implicación en la comunidad	Colaboración en asociaciones locales	Empelo social		Spornce en la creación de pequeñas empresas
	Promover bienestar saludable	1 Promoción bases sociales	1		
	Fidelidad a la comunidad	Disminuir dependencia de las ciudades			
		Incremento en las relaciones entre el campo y la ciudad			
Puntuación		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Máximo		16	13	13	18
20					
80					

Matriz de evaluación de la sostenibilidad económica

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA					
	Perspectiva externa a la empresa				
	MERCADO	FINANCIACION	RENTABILIDAD	ESTRATEGIA	
Producto	Producto demandado por el mercado	Capacidad financiera en la adquisición de compras	Precio justo (equidad en la fijación de precios) Prima de precio en productos ecológicos	Diversificación en la oferta de productos y servicios 1 Innovación de productos y servicios	
Ciudadanos	Consumo colaborativo Asociación con clientes o grupos de consumo Diversidad en la segmentación de la demanda Venta en puntos de consumo diferenciados	Donaciones	Participación de beneficios con clientes (beneficio compartido) Retención de clientes en periodos largos (lock-in)	Diversificación de segmentos: clientes no vinculados entre sí Medición de satisfacción de clientes	1
Ingresos	Producto de Valor Añadido	No dependencia de subvenciones	Incrementos de los márgenes de contribución Punto de equilibrio económico en ventas Incremento de las ventas en colaboración		
Recursos	Creador de marca con orientación hacia la sostenibilidad Inversión con impacto en interés público	1 Instalaciones compartidas Uso de instalaciones de baja inversión	Uso de instalaciones de bajo coste de mantenimiento Participación de recursos voluntarios	Inversión en nuevas tecnologías Inversión en valores (creencia en valores) Inversión en TIC y sistemas Diversificación del riesgo de las inversiones Compartir el saber-hacer	1 1 1 1
Costes	Contratación con empleo estable	No dependencia de subvenciones	Beneficios sociales a los trabajadores Reducción de costes de promoción y de venta Reducción de costes logísticos y productivos Reducir costes de intermediación		
Procesos	Canales cortos de comercialización	1 Capacidad productiva compartida	Promoción de la fabricación ecológica	1 Cadenas de suministros sostenibles	1
Proveedores	Redes colaborativas Operaciones significativas con proveedores local	1 Financiación del crecimiento de proveedores	Participación de beneficios con proveedores (beneficio compartido)		
Socios/Stakeholders	Alianzas y redes con fines sostenibles Economía de las pequeñas empresas	Donaciones 1 No dependencia de subvenciones Gestión ética de la finanzas Solvencia en el endeudamiento Minimización del reparto de ganancias (dividendos)	Sostenibilidad económica de las empresas pequeñas Beneficios directos y conocidos para los socios y stakeholders	Economías de campo (campo de acción) Economías de escala Descarbonización del liderazgo 1 Misión y visión orientada a la sostenibilidad Utilización de Modelos de negocio perdurables (autogeneración) Utilizar modelos de negocio testados	1 1 1 1 1
Puntuación					
Máximo	13	5	0	3	5
	60	14	13	17	16

## Matriz de evaluación de la sostenibilidad medioambiental

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL		Perspectiva externa a la empresa		Perspectiva interna a la empresa	
		ENERGIA Y AGUA	PERSONAS	GESTION DE INPUTS Y OUTPUTS	EFECCIO BIOSFERA
Producto	Consumo eficiente de energía por € producido	Efecto en el largo plazo del consumo de nuestro producto en los consumidores	1 Certificados ecológicos	1 Cultivos locales	1
	Consumo eficiente de agua por € producido		1 Reducir embalajes	1 Diversidad de cultivos	1
Clientes			1 Fases reciclables	1 Huella de CO2 baja	1
			1 Producto con bajo procesamiento	1 Producción de acuerdo al ecosistema	1
Ingresos			1 Productos de M.I.O.	1 Uso de insumos naturales	1
Recursos	Auto-generación de energía	Uso de capacidad compartida	1	1 Reducir distancia entre productor y consumidor	1
	Potencial importante de utilización de Energías limpias	Política de reparar en lugar que de reponer	1	1 Reducir el desperdicio	1
Costes		Formación en conciencia e impacto medioambiental	1	1 Recuperación de tierras abandonadas	1
		Acciones de educación en hábitos saludables	1		1
Procesos	Metodos de transporte con eficiencia energética	No generación de residuos	1 Reciclaje del agua residual	1	1
	Consumo eficiente de agua y/o energía	Regulación de sensibilización medioambiental	1 Tratamiento limpo de vertidos	1	1
Proveedores	Utilización del sistema de reparto por gateo		1 Reciclaje de residuos	1	1
	Uso de combustible biológico		1 Recogida selectiva de residuos	1	1
Socios/Shareholders	Consumo de energías renovables		1 Reducir el uso de productos desechables	1	1
			1 Reducir el consumo de productos con obsolescencia programada	1	1
Puntuación	Consumo eficiente de energía por € producido	1 Grupos de Productores comprometidos con el medio ambiente	1	1	1
	Consumo eficiente de agua por € producido		1	1	1
Maximo					
28					
60					

## A3. Resultado de las matrices de sostenibilidad para el caso de estudio 2 (capítulo 6)

### Matriz de evaluación de la sostenibilidad social

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL						
	Perspectiva externa a la empresa CULTURA / TRADICION / SOCIEDAD CIVIL	EMPODERAMIENTO LOCAL	EMPLEO	JUSTICIA SOCIAL		
Productos	Oferta con adaptación a la comunidad Gastro-diversidad Productos con certificado de origen Alimentos de calidad saludable Oferta alineada con los valores culturales	1 Oferta que desarrolle economía local Productos locales Promoción de alimento de temporada	1 1 1	1 1 1	1 Producto con significado sostenible Productos con Certificado de Comercio Justo	1 1 1 1
Clientes	Acceso y disponibilidad de productos Abastecimiento de alimentos en zonas aisladas	1 Conocimiento por parte de los clientes de que es prod Disponibilidad de servicios de "prevención"	1 1	1 1	1 Ventas éticas: protección al consumidor Red colaborativa con clientes	1 1 1
Ingresos					1 Precios accesibles para el consumidor Discriminación de precios a colectivos	1 1
Recursos	Inclusión de inmigrantes Uso de maquinaria respuesta con el entorno	1	Diversidad en la estructura de la plantilla de empleo Democracia interna y transparencia Calidad del puesto de trabajo y igualdad Reparto justo del volumen de trabajo Condiciones seguras de trabajo Inserción de colectivos con dificultades Empleados cubiertos por un convenio colectivo Promoción del talento personal	1 1 1 1 1 1 1	1 Condicional de la vida social y laboral Igualdad en los derechos para las mujeres Igualdad en los derechos para las personas con diversidad 1 Instalaciones con accesibilidad a trabajadores	1 1 1 1 1 1 1
Costes	Participación como patrocinador en actividades sociales	1 Participación en actividades sociales Cadena de suministro local	1 1 1	1 Esquema de retribución salarial para voluntarios y a Multiplicador de diferencias salariales entre miles prerrogativas razonable	1 Pago de Impuestos	1 1
Procesos	Participación en actividades sociales	1 Relaciones directas - incremento en confianza Cadena de suministro local	1 1 1	1 Formación en conciencia social Formación en desarrollo sostenible	1 Cadenas de suministros sostenibles	1 1
Proveedores	Proveedores locales relacionados con el entorno	1 Proveedores del país (no deslocalización) Proveedores con denominación de origen	1 1 1	1 Los proveedores emplean mano de obra en riesgo de exclusión colaborativa con proveedores Gestión ética con proveedores Pago justo a proveedores	1 1 1	1 1 1
Socios Stakeholders	Relaciones con grupos de interés por la sostenibilidad Implicación en la comunidad Promover bienestar saludable Fidelidad a la comunidad Fidelidad a la comunidad	1 Implicación en el tejido empresarial local 1 Colaboración en asociaciones locales 1 Promoción áreas rurales 1 Disminuir dependencia de las ciudades Incremento en las relaciones entre el campo y la ciudad	1 1 1 1 1	1 Creación de puestos de trabajo 1 Emplos social 1	1 Solidaridad con otras empresas 1 Soporte en la creación de pequeñas empresas	1 1 1 1
Puntuación		<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>		<b>13</b>
Máximo		16	13	13		18
		43	60			

Matriz de evaluación de la sostenibilidad económica

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA							
Perspectiva externa a la empresa		FINANCIACION		RENVIALDADO		ESTRATEGIA	
Perspectiva interna a la empresa		MERCADO		Perspectiva externa a la empresa		Perspectiva interna a la empresa	
Prodotto	Producto demandado por el mercado	Cantidad financiada en la adquisición de compas	Precio justo (equilibrado en la fijación de precios)	Prima de precio en productos ecológicos	1 Diversificación en la oferta de productos y servicios	Innovación de productos y servicios	
Ciudadanos	Consumo colaborativo Asociación con clientes o grupos de consumo Diversidad en la segmentación de la demanda Venta en puntos de consumo diferenciados	Donaciones	Participación de beneficios con clientes (beneficio compartido)	Incremento de las ventas en colaboración	1 Diversificación de segmentos, clientes no involucrados entre sí		
Ingresos	Producto de Valor Añadido	1 No dependencia de subvenciones	Punto de equilibrio económico en ventas Incremento de las ventas en colaboración		1		
Recursos	Creación de marca con orientación hacia la sostenibilidad Inversión con impacto en redes públicas	1 Instalaciones compartidas Uso de instalaciones de bajo inversión	1 Uso de instalaciones de bajo coste de mantenimiento Participación de recursos puntuales		1 Inversión en nuevas tecnologías Inversión en redes (tecnología en redes)		
Costes	Contratación con empleo estable	1 No dependencia de subvenciones	Beneficios sociales a los trabajadores Reparto justo de las retribuciones Reducción de costes de promoción y de venta		1		
Procesos	Canales cortos de comercialización	1 Cantidad productiva compartida	Reducción de costes logísticos y productivos Reducir costes de intermediación		1 Cadena de suministros sostenibles		1
Proveedores	Redes colaborativas Operaciones significativas con proveedores local	1 Financiación del crecimiento de proveedores	Participación de beneficios con proveedores (beneficio)		1		
Socios/Stakeholders	Alianzas y redes con fines sostenibles Economía de las pequeñas empresas Gestión ética de finanzas Sólo en el entendimiento Minimización del reparto de ganancias (dividendos)	1 Donaciones 1 No dependencia de subvenciones Gestión ética de finanzas	Sostenibilidad económica de las empresas pequeñas Beneficios directos y conocidos para los socios y stakeholders Economías de escala Descentralización del liderazgo		1 Economías de campo (beneficio)		1
Puntuación		6	2	8	2		2
Máximo		14	13	17	16		16
		18		60			



### Matriz de evaluación de la sostenibilidad medioambiental

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL				
Perspectiva interna a la empresa		Perspectiva externa a la empresa		
ENERGIA Y AGUA		PERSONAS		
Producto	Consumo eficiente de energía por € producido Consumo eficiente de agua por € producido	Efecto en el largo plazo del consumo de nuestro producto en los consumidores	GESTION DE INPUTS Y OUTPUTS	EFFECTO BIOSFERA
			1 Certificados ecológicos 1 Reducir embalajes 1 Envases reciclables 1 Producto con bajo procesamiento 1 Productos de KM.0 1 Uso de insumos naturales	1 Cultivos locales 1 Diversidad de cultivos 1 Huella de CO2 baja 1 Producción de acuerdo al ecosistema 1 1
Ciudadanos	Consumo eficiente de energía por € adquirido por el cliente/grupos de consumidores comprometidos con el medio ambiente Consumo eficiente de agua por € adquirido por el cliente/grupos de consumidores comprometidos con el medio ambiente		1 Reducir distancia entre productor y consumidor	1
Ingresos				
Recursos	Auto-generación de energía Potencial mayoritario de utilización de energías limpias Formación en conciencia e impacto medioambiental Acciones de educación en hábitos saludables	Uso de capacidad compartida Política de reparar en lugar que de reponer Formación en conciencia e impacto medioambiental Acciones de educación en hábitos saludables		1 Recuperación de espacios urbanizados 1 Recuperación de tierras abandonadas 1
Costes				
Procesos	Medios de transporte con eficiencia energética Consumo eficiente de agua y/o energía Utilización del sistema de riego por goteo Uso de combustible biológico Consumo de energías renovables	No generación de residuos Regulación de sensibilización medioambiental	1 Reciclaje del agua residual 1 Tratamiento limpo de vertidos 1 Reciclaje de residuos 1 Recogida selectiva de residuos 1 Reducir el uso de productos desechables 1 Reducir el consumo de productos con obsolescencia programada 1 Generación de energía a través de residuos	1 Mercados de transportes limpios y eficientes 1 Rotación de cultivos y/o barbechos 1 Tratamiento de los cultivos con productos biológicos 1 No utilización de productos químicos contaminantes del suelo 1 Prácticas de conservación del suelo y subsuelo (labores vie) 1 Estrategias de control de plagas no perjudiciales al sistema
Proveedores	Consumo eficiente de energía por € producido Consumo eficiente de agua por € producido	1 Servicios de productores comprometidos con el medio ambiente	1 Proximidad entre proveedor y transformador	1 Impacto medioambiental de nuestros proveedores
Socios/Stakeholders		1 Productores comprometidos con el medio ambiente 1 Comunicación de productores en impacto medioambiental 1 Orientación hacia el bienestar de los animales		1 Impacto positivo en la fauna y flora 1 Mantener el equilibrio medioambiental 1 Conservación del entorno climático 1 Minimización del impacto visual del ecosistema
<b>Puntuación</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
Máximo		133	141	138
28				
60				



## A4. Resultado de las matrices de sostenibilidad para el caso de estudio 3 (capítulo 7)

### Matriz de evaluación de la sostenibilidad social

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL		Perspectiva externa a la empresa		CULTURA / TRADICION / SOCIEDAD		EMPODERAMIENTO LOCAL		EMPLEO		JUSTICIA SOCIAL	
Perspectiva Interna a la empresa	Producto	Oferta con aprobación a la comunidad	1	Oferta que desarrolla economía local	1	Producto con significado. Sostenible	1	Productos con certificado de comercio justo	1		
		Gasto-diversidad		Productos locales	1						
		Productos con certificado de origen		Promoción del alimento de temporada							
		Alimentos de calidad saludable									
	Oferta alineada con los valores culturales	1									
Clientes	Acceso y disponibilidad de productos	1	Compromiso por parte de los clientes de que es prod	1		Venta ética: protección al consumidor	1				
	Abastecimiento de alimentos en zonas pobladas		Desarrollo del sentido de "preferencia"			Red colaborativa con clientes	1				
Ingresos						Preços accesibles para el consumidor					
						Discriminación de precios a colectivos					
Recursos	Inclusión de inmigrantes			Diversidad en la estructura de la plantilla de empleados		Condiciones de la vida social y laboral					
	Uso de maquinaria respaldada con el entorno			Democracia interna y transparencia		Equidad en los derechos para las mujeres					
				Calidad del puesto de trabajo e igualdad		Equidad en los derechos para las personas con diversidad funcional					
				Respeto justo del volumen de trabajo		Instalaciones con accesibilidad a trabajadores					
				Condiciones seguras de trabajo		1 Instalaciones y equipo con Ergonomia					
				Inspección de colectivos con dificultades							
				Empleados cubiertos por un convenio colectivo		1					
				Promoción del talento personal							
Costes	Participación como patrocinador en actividades	1		Igualdad de salarios por generos	1	Pago de impuestos	1				
				Esquema de retribución salarial para voluntarios y afiliados							
				Multiplicador de diferencias salariales entre niveles jerárquicos razonable							
Procesos	Participación en actividades sociales		Relaciones directas - incremento en confianza	1	Formación en conciencia social						
			Cadena de suministro local	1	Formación en desarrollo sostenible						
Proveedores	Proveedores locales relacionados con el entorno		Proveedores del país (no deslocalización)		1 Los proveedores emplean mano de obra en riesgo de exclusión colaborativa con proveedores						
			Proveedores con denominación de origen								
Socios Stakeholders	Relaciones con grupos de interés por la sostenibilidad		Implicación en el tejido empresarial local	1	Creación de puestos de trabajo						
	Implicación en la comunidad		Colaboración en asociaciones locales	1	Empleo social						
	Promover bienestar saludable		1 Promoción áreas rurales								
	Fidelidad a la comunidad		1 Disminuir dependencia de las ciudades								
			Incremento en las relaciones entre el campo y la ciudad								
<b>Puntuación</b>				<b>7</b>		<b>8</b>		<b>3</b>		<b>6</b>	
Máximo				16		13		13		18	
24											
60											

Matriz de evaluación de la sostenibilidad económica

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA		Prespectiva externa a la empresa	FINANCIACION	RENTABILIDAD	ESTRATEGIA
Prespectiva interna a la empresa	<b>MERCADO</b>				
Producto	Producto demandado por el mercado	1 Capacidad financiera en la adquisición de compras	1 Precio justo (equidad en la fijación de precios)	1 Diversificación en la oferta de productos y servicios	
			Prima de precio en productos ecológicos	Innovación de productos y servicios	
Ciudadanos	Consumo colaborativo Asociación con clientes o grupos de consumo Diversidad en la segmentación de la demanda Venta en puntos de consumo diferenciales	1 Donaciones	Participación de beneficios con clientes (beneficio compartido) Relación de clientes en periodos largos (lock-in)	Diversificación de segmentos: clientes no vinculados entre sí Medición de satisfacción de clientes	
Ingresos	Producto de Valor Añadido	No dependencia de subvenciones	1 Incrementos de los márgenes de contribución		
Recursos	Creación de marca con orientación hacia la sostenibilidad Inversión con impacto en interés público	Instalaciones compartidas Uso de instalaciones de baja inversión	1 Punto de equilibrio económico en ventas Incremento de las ventas en colaboración	1 Inversión en nuevas tecnologías Inversión en valores (creencia en valores) Inversión en TIC y sistemas Diversificación del riesgo de las inversiones Compartir el saber-hacer	
Costes	Contratación con empleo estable	No dependencia de subvenciones	1 Beneficios sociales a los trabajadores Reducción de costes de producción y de venta Reducción de costes logísticos y productivos Reducir costes de intermediación	1	
Procesos	Canales cortos de comercialización	1 Capacidad productiva compartida	1 Promoción de la fabricación ecológica	Cadenas de suministros sostenibles	1
Proveedores	Redes colaborativas Operaciones significativas con proveedores local	1 Fianciación del crecimiento de proveedores	Participación de beneficios con proveedores (benefit)	1	
Socios/Stakeholders	Alianzas y redes con fines sostenibles Economía de las pequeñas empresas	1 Donaciones 1 No dependencia de subvenciones Gestión ética de a la marra Minimización del reparto de ganancias (dividendos)	Sostenibilidad económica de las empresas pequeñas 1 Beneficios directos / conciertos para los socios y stakeholders 1 Economía de campo (alante)	1 Descentralización del liderazgo Misión y visión orientada a la sostenibilidad Utilización de modelos de negocio periduales (alargarse) Utilizar modelos de negocio estables	1
<b>Puntuación</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
Índice		14	13	17	16
	<b>28</b>				
	<b>60</b>				

Matriz de evaluación de la sostenibilidad medioambiental

MATRIZ DE EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL					
Perspectiva interna a la empresa		Perspectiva externa a la empresa		Efecto Biosfera	
ENERGIA Y AGUA		PERSONAS		GESTION DE INPUTS Y OUTPUTS	
Producto	Consumo eficiente de energía por € producido Consumo eficiente de agua por € producido	Efecto en el largo plazo del consumo de nuestro producto en los consumidores	Certificados ecológicos Reducir empaques Envasos reciclables Producto con bajo procesamiento Productos de KM 0 Uso de insumos naturales	Cultivos locales Diversidad de cultivos Huella de CO2 baja Producción de acuerdo al ecosistema	
Clientes	Consumo eficiente de energía por € adquirido por el cliente Consumo eficiente de agua por € adquirido por el cliente	Seguimiento de clientes comprometidos con el medio ambiente Reducción distancia entre productor y consumidor Grupos de consumidores comprometidos con el medio ambiente Consumo consciente			
Ingresos					
Recursos	Auto generación de energía Potencial de utilización de Energías limpias Formación en conciencia e impacto medioambiental Acciones de educación en hábitos saludables	Uso de capacidad compartida Política de reparar en lugar que de reponer Formación en conciencia e impacto medioambiental Acciones de educación en hábitos saludables	1	Recuperación de espacios urbanizados Recuperación de tierras abandonadas	
Costes					
Procesos	Metodos de transporte con eficiencia energética Consumo eficiente de agua y/o energía Utilización del sistema de riego por goteo Uso de combustible biológico Consumo de energías renovables	No generación de residuos Regulación de sensibilización medioambiental	Reciclaje del agua residual Tratamiento limpi de vertidos Reciclos de residuos Recogida selectiva de residuos Reducir el uso de productos desechables Reducir el consumo de productos con obsolescencia programada Generación de energía a través de residuos	Metodos de transportes limpios y eficaces Rotación de cultivos y/o barbechos Tratamiento de los cultivos con productos biológicos No utilización de productos químicos contaminantes del suelo Prácticas de conservación del suelo y subsuelo (labores verdes) Estrategias de control de plagas no perjudiciales al sistema natural	
Proveedores	Consumo eficiente de energía por € producido Consumo eficiente de agua por € producido	Grupos de productores comprometidos con el medio ambiente Promidad entre proveedor y transformador		Impacto medioambiental de nuestros proveedores	
Socios/Interactores		Productores comprometidos con el medio ambiente Formación de productores en impacto medioambiental Operación hacia el bienestar de los animales		Impacto positivo en la fauna y flora Mantener el equilibrio medioambiental Conservación del entorno climático Minimización del impacto visual del ecosistema	
Puntuación					
Máximo		0	1	1	1
Mínimo		13	14	15	16
3					
60					