MODELOS DE NEGOCIO Y DESARROLLO SUSTENTABLE.

Hacia una nueva concepción organizacional

Julián Ferrer Guerra
Instituto Tecnológico de Celaya
jferrer@itc.mx

Luis Arturo Frías Hernández
Posgrado en Administración – ITC
luis_frias@hotmail.com

Resumen

El concepto de modelo de negocios ha adquirido en los tiempos recientes una gran atención en la literatura especializada, este artículo presenta un análisis de las implicaciones del concepto, pero de manera especial se conceptualiza hacia la definición de un modelo de negocios que refleje tres consideraciones de especial importancia en la actualidad. En primer lugar reconoce la importancia de que el modelo recoja la posibilidad de integrar empresas que asocien a empresarios de regiones marginales, llámese suburbana, rural o agrícola. La concepción de esta primera dimensión significa abrir la posibilidad de negocios a la llamada parte baja de la pirámide. La segunda dimensión que se aborda es el desarrollo sustentable, no podemos seguir permitiendo que nuestra generación acabe con los recursos naturales, por consiguiente esta dimensión reconoce negocios que se identifiquen con un amplio respeto al medio ambiente. Y finalmente, la tercera dimensión recoge la necesidad de rentabilidad para darle perdurabilidad al proyecto de negocios.

Palabras Clave: Modelos de Negocio, Desarrollo Sustentable, Planeación Estratégica

Códigos JEL: M10, M14

1. Introducción

Es muy común encontrar en la literatura especializada, y también en la comercial, casos de éxito de empresas que han demostrado con el tiempo que pueden servir como referencia a otras empresas, a nuevos empresarios e inclusive como marco de referencia conceptual para la educación formal e informal. En las escuelas de negocios se utilizan casos de estudio en los cuales son planteadas problemáticas, condiciones del entorno, decisiones, e inclusive soluciones a problemas empresariales complejos.

Durante años se ha utilizado como referencia en la administración de negocios, la experiencia de países extranjeros, especialmente de la cultura norteamericana. Los libros de texto, gran parte de los cursos, e inclusive el entrenamiento ejecutivo se basan en estudios realizados en empresas extranjeras, o en el mejor de los casos en empresas ubicadas en el país pero con una cultura empresarial sustentada en sus empresas matrices ubicadas en otros países. Esto, por si mismo, no es malo. La problemática quizás, consista en que hemos extrapolado las posibilidades empresariales, a este tipo de modelos sin preocuparnos por estudiar, analizar, evaluar y desplegar los casos exitosos de modelos de negocio en nuestro país.

Como lo establece un proyecto desarrollado en el Centro Ackoff de la Universidad de Pennsylvania (Morris 2002): "Uno de los problemas gerenciales mas retadores, consiste en la dificultad de visualizar y entender los procesos evolutivos de las empresas. Particularmente en las grandes organizaciones, el enfoque de preservar los negocios existentes hace muy difícil reconocer cuando modelos sobresalientes se están estancando o cuando son posibles nuevos modelos". Sin embargo, en la realidad se ha observado que a pesar de que el concepto de "modelo de negocios" ha recibido lo que podría denominarse como una amplia difusión en la literatura, quedan pendiente el interés de los investigadores para encontrar descripciones que puedan servir como marco de referencia para garantizar enfoques empresariales y emprendedores acordes a la idiosincrasia de cada una de las regiones y sobre todo a la forma de organizarse en regiones apartadas de la ciudades.

Este artículo es parte de la concepción ideológica en la búsqueda de modelos de negocios locales, donde sea posible ubicar no solo principios administrativos distinguibles en la literatura, sino que también se puedan ubicar características que los hagan especialmente

atractivos para efectos del desarrollo regional. La idea de este reporte radica en poder identificar modelos de negocios exitosos de empresas rurales (en asociación) que impliquen una referencia para la creación y fortalecimiento de estas empresas, que garanticen principios de sustentabilidad y rentabilidad económica como alternativa de desarrollo rural. El enfoque plantea analizar empresas de ecoturismo o utilización de recursos en zonas marginadas o rurales, que han demostrado viabilidad en la integración de los pobladores de las comunidades donde se encuentran, aprovechando la sustentabilidad de los proyectos en sus regiones y la rentabilidad económica para la supervivencia de sus miembros.

No existe alguna predeterminación a la forma de organización que debe tener este tipo de empresas, pero si existe la premisa que debería ser alguna forma de asociación entre los miembros de la propia comunidad sin importar cuales sean sus características, si bien en el siguiente desarrollo se utiliza de manera reiterativa la figura de cooperativa, eso no implica que los modelos de empresas a ser seleccionados estén organizados precisamente bajo está forma. Inclusive la posible perspectiva incluye la inclusión de modelos de negocios en los cuales los participantes no se encuentren específicamente agrupados bajo algún esquema legal, peo que en el futuro pudiese darse dicha agrupación. Por ejemplo algunos modelos de negocios que se han podido identificar implican la inclusión de agricultores en empresas exportadoras que comparte riesgos y rendimientos con ellos, lo cual implica necesariamente una asociación virtual que puede analizarse como una nueva posibilidad de desarrollo de negocios.

La dificultad en el área de estudio, como ocurre en otros campos de la administración, estriba en que no siempre es posible establecer un marco de referencia claro sobre conceptualizaciones relacionadas con la actividad empresarial, como ocurre por ejemplo con la administración estratégica, donde diversos autores han tratado de establecer clarificaciones sobre ideas diversas que no necesariamente son contrapunteadas, pero si denominadas de diversas maneras, ejemplos de esto sería por ejemplo la discusión establecida por Minztberg (1994) sobre el surgimiento o caída de la planeación estratégica, o recientemente French (2009) hace un critica del lenguaje de la planeación estratégica. Por lo anterior la oportunidad radica, no solo en clarificar conceptos administrativos, sino

plantear que alternativas organizacionales y definiciones de negocios se realizan en empresas mexicanas que por sus características se establecen en condiciones que en muchos casos pudieran ser consideras como adversas, dado el campo empresarial o su localización física, o inclusive sus propias condiciones económicas. Este artículo en lo particular trata de lograr un acercamiento a los conceptos que puedan servir como referencia para un análisis posterior sobre empresas que pudiesen resultar paradigmáticas.

La época actual, como resultado de una moda cada vez más adentrada en nuestra sociedad, es bautizada en función de diversos adjetivos para tratar de explicar a la sociedad en su conjunto o a las empresas en lo particular, de esta forma se reconoce hoy en día la sociedad de la información, la sociedad del conocimiento, la sociedad en red, sociedad digital, etc. La realidad, independiente del mote que se le quiera dar, es que la sociedad y las empresas operan hoy en día en un entorno de cambio enorme y continuo (Viscio & Pastermack 1996). Este cambio afecta a las empresas de una forma u otra, quizás habrá quien pueda establecer que con mayor o menor intensidad, y seguramente quien cuestione que no se trata de intensidad sino simple y sencillamente de impacto, la verdad subyacente es que independientemente del tipo de empresa, de su tamaño, de su nacionalidad, o de su giro económico; los cambios actuales repercuten directamente en todas las empresas y muchas de ellas no están preparadas para enfrentar dichos cambios, y en muchas ocasiones solo podrán reaccionar, si es que lo pueden hacer, cuando sean capaces de reconoce como se da el cambio y de qué forma les afecta, y para ello es vital que se reconozcan a sí mismas como empresas claramente definidas, es decir que cuenten con un modelo de negocios claramente establecido. Viscio & Pastermack (1996) en un artículo que tiene más de una década de haber sido publicado, reconocen que los cambios en la época actual se derivan de varias fuerzas conductoras a las cuales las empresas deben continuamente ajustarse si quieren sobrevivir. Curiosamente esas fuerzas aún hoy en día, doce años después, siguen sin ser reconocidas y abordadas por muchas empresas, especiales micros y pequeñas, por lo que hoy en día recobran su actualidad dado que los aspectos que consideran como tendencias del siglo pasado, son una realidad latente en la época actual, entre estas fuerzas se encuentran:

- Disponibilidad de la información
- Globalización de los mercados

- Entorno legal
- Presiones competitivas
- Mercados guiados por los clientes y la velocidad
- Estructura de la industria
- Innovación tecnológica
- Mercados de capital en evolución

Quién revise estos temas seguramente se preguntará ¿qué tiene de novedad?, la respuesta es que esa es la novedad, los cambios están presentes y tienen una vigencia de un par de décadas, pero es ahora cuando cobran especial relevancia, cuando las empresas que no tienen la infraestructura necesaria, los enfrentan ya de manera ineludible y no como una tendencia. Es el momento de incorporar la definición de su entorno no como un deseo de negocios, sino como una realidad. Es el momento de clarificar el negocio, es el momento de definir cuál es realmente su modelo de negocio. Y efectivamente la novedad es que muchos de estos aspectos están vigentes hoy en día a pesar del tiempo, quizás lo que sea diferente es la forma de visualizarlos, IBM en su tercer estudio global con los presidentes de empresas (IBM 2008) que incluye una encuesta con 1130 altos ejecutivos de empresas a nivel mundial, establece que las características de la empresa del futuro es:

- ***Hambre de cambio***, la empresa del futuro es capaz de cambiar rápida y exitosamente, en lugar de meramente responder a las tendencias. Los cambios en el mercado y la industria son una oportunidad de moverse por delante de la competencia
- ***Innovadora mas allá de la imaginación de los clientes***, la empresa del futuro supera las expectativas de una demanda incremental a través de profundas relaciones colaborativas permitiéndole sorprender a sus clientes con innovaciones que hacen clientes y sus negocios sean más exitosos.
- ***Globalmente integrada***, la empresa del futuro está integrada para tomar ventaja de la economía global actual, los negocios son estratégicamente diseñados para acceder a las mejores capacidades, conocimientos y activos sin importar en donde se encuentren o donde se requieran.

- ***Disruptiva por naturaleza***, la empresa del futuro reta a su modelo de negocios, rompiendo las bases de la competencia. Cambia la proposición de valor, los enfoques de distribución tradicionales, tan pronto como surgen las oportunidades, se reinventa a sí misma y a toda la industria.
- ***Genuina, pero no generosa***, la empresa del futuro va más allá de la filantropía y refleja una preocupación genuina por la sociedad en todas sus acciones y decisiones.

Si se observa detenidamente, las bases son similares, los enfoques son los que cambian, pero ¿qué tan novedoso puede ser esto?, la empresa a finales del siglo pasado se definía como reactiva, la empresa del nuevo siglo se define como proactiva o inclusive predictiva de los posibles cambios. ¿Pero no es esta una definición parecida a la contemplada por Ansoff (1965) hace 60 años? La realidad es que el mundo es cada vez más complejo, y por lo tanto incierto, por ello las empresas deben estar preparadas para afrontar las nuevas condiciones, hoy muchas empresas han logrado avanzar en este sentido, otras ni siquiera han intentado hacer algo al respecto. Muchas de las empresas que avanzan en esta dirección son grandes corporaciones multinacionales, con muchos recursos económicos a su alcance, el reto es para las empresas que no cuentan con esas posibilidades, pero que si enfrentan los mismos riesgos.

Definir las empresas para utilizarlas como referentes, es una tarea compleja, desde ubicar que características deben contener para poder ser utilizadas, hasta conseguir la colaboración de los empresarios es una cultura a la que lamentablemente no estamos acostumbrados.

Como modelo de referencia es necesario considerar como premisa tres factores que se consideran pueden ser importantes para ser descritos:

- El nivel de marginación o de separación urbana de la zona en que se encuentre ubicada la empresa
- El compromiso establecido con el desarrollo sustentable
- Lo paradigmático que resultaría la empresa, pero sin perder de vista la rentabilidad de la misma, no solo se requiere viabilidad social y ambiental, sin viabilidad económica las empresas que surjan bajo estos esquema están condenadas al fracaso tarde o temprano.

Estos factores serán discutidos a continuación incluyendo elementos adicionales que puedan resultar importantes para reforzar esos aspectos. Los casos considerados en el reporte no implican necesariamente que cubran los tres aspectos de manera conjunta, pero si deberán al menos integrar dos de ellos.

2. ¿Rural, Suburbano, Agrícola o Región Marginal?

En la definición del problema se ha utilizado el concepto de región marginal, la intención no ha sido establecer un nivel de marginación social (que de hecho existe), sino económica. Se considera que las zonas externas a las grandes ciudades del país, difícilmente encuentran alternativas de negocios que les permitan dar sustentabilidad a sus regiones. A pesar de que esta pudiera ser la regla, el problema también podría ser que no existe documentación disponible al respecto. O inclusive en muchos casos se documentan situaciones en las cuales las empresas que se ubican en regiones de este tipo no adquieren compromisos sociales con sus comunidades. Hoy en día existen comunidades rurales de nuestro país que han logrado encontrar oportunidades de desarrollarse en forma común mediante el uso adecuado de sus recursos disponibles y mediante la agrupación de sus miembros, lo que ha permitido un desarrollo comunitario e individual por encima de lo que estaría ocurriendo si no se hubiese presentado la asociación.

Hay que considerar que no necesariamente se debe de hablar de comunidades rurales dado, que pudiese darse el caso de zonas suburbanas que perfectamente podrían aplicar al modelo de negocios que se está buscando analizar, dado que la integración de lo rural con lo urbano es una realidad hoy en día. Tampoco se ha decidido hablar de negocios agrícolas dado que las alternativas pueden variar sustancialmente en las condiciones económicas actuales, donde las oportunidades de negocios se pueden presentar de diversas formas, un ejemplo claro de ello sería el ecoturismo.

El ecoturismo ha sido establecido como una alternativa económica y de desarrollo de diversas regiones, dado que permite por un lado generación de empleos y de alguna forma riqueza en zonas que no cuentan con otras alternativas de subsistencia. En algunos países el ecoturismo ha permitido la integración y crecimiento económico que lo hacen hoy en día una actividad prioritaria.

"El turismo alternativo concede mejores oportunidades de desarrollo para las comunidades rurales, porque fomenta empleos y un mejor valor agregado al país. Para el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad (Fonaes), los negocios más exitosos son aquellos que están relacionados con proyectos ecoturísticos. Con los cuales las comunidades indígenas y campesinas, principalmente del sureste del país, se han visto beneficiadas con la generación de empleos. Lamentablemente, en nuestro país, este es un sector que todavía está muy lejos de alcanzar la oferta que exhiben las grandes potencias –como lo reconocen las propias autoridades del sector— sobre todo porque las pequeñas empresas rurales carecen de apoyo" (Cruz 2008).

De acuerdo con la Sociedad Internacional de Ecoturismo (Ecotourism 2008) algunos de los hechos más relevantes de la importancia del ecoturismo son:

- Es el sector de negocios más importante en la economía mundial, la industria de viajes y turismo es responsable de generación de más de 230 millones de trabajos y más del 10% del producto interno bruto mundial.
- El ecoturismo ha crecido a ritmos del 20 al 34% anual desde sus inicios en los años 90s.
- El turismo natural está creciendo del 10 al 12% por año en el mercado internacional
- Es posible predecir el tamaño del mercado de turismo sostenible en 473 mil millones de dólares al año

No es la intención en este momento tratar con profundidad el tema de ecoturismo, si se pretende establecer la importancia del mismo en zonas marginadas, por ello la descripción anterior. Sin embargo también hay que tener claro que si bien es una alternativa plenamente probada a nivel mundial, no es la única con la que se cuenta en la zonas marginales, hoy en día aparecen cada vez mayores vestigios de la necesidad de darle un vuelco a vorágine de la industrialización, con todas sus crisis de contaminación, destrucción de los ambientes naturales, etc., hacia nuevas visiones de mejora donde no solo se armonice la necesidad de empleo y requerimientos económicos, sino que también se integre el respeto al medio ambiente. La idea de que en las zonas marginales o pobres pudiese existir una alternativa económica y de negocios no es nueva, de hecho hay estudios que han ratificado esta posibilidad (Prahalad and Hart 2002).

3. Definición del Concepto de Modelo de Negocios

Si bien el concepto de modelo de negocios es utilizado hoy en día de manera cotidiana en la literatura relacionada con la administración de negocios, también es cierto que el concepto tiene una reciente utilización en la misma. De hecho diversos autores establecen que el desarrollo del término está más asociado a Internet, que a una perspectiva académica de la administración. Sin embargo en la perspectiva más reciente se ha aislado de esta asociación a Internet, y su uso se ha generalizado a la administración en general.

Debelek & Debelek (2006) consideran que a pesar de la falta de una reconocida definición de modelo de negocio, es posible encontrar que la mayoría de la gente de negocios y las publicaciones sobre el tema consideran las siguientes seis elementos a la hora de decidir si la empresa cuenta con un buen modelo de negocio, para considerar que se trata de un "buen modelo" todos los elementos tienen que estar presentes:

1. Adquirir los clientes de alto valor, es una condición favorable, sin gastar una gran cantidad de dinero.
2. Ofrecer un valor agregado significativo a los clientes, es una condición favorable, con una importante ventaja competitiva.
3. Entregar productos o servicios con elevados niveles de calidad, condición favorable, con alta calidad y pocas posibilidades de error.
4. Asegurar la satisfacción del cliente, condición favorable, el servicio y entrenamiento, si es necesario, es abastecido por alguien más.
5. Mantener posición en el mercado, condición favorable, posición en el mercado está protegido o un flujo constante de nuevos productos o servicios puedan mantenerse.
6. La financiación de la empresa, condición favorable, las inversiones razonables para el tamaño del mercado y el riesgo tanto para los gastos de puesta en marcha y mantenimiento del mercado.

Un modelo de negocios implica varias perspectivas desde su propia definición, la naturaleza del negocio, su estructura y su evolución (Morris et al 2003). Por ello se hace necesario establecer en primera instancia un marco de referencia respecto al concepto en sí de modelo de negocios.

Es posible identificar tres principales tendencias en el uso del concepto de "modelo de negocios". La primera de ellas consiste en la utilización del término sin ninguna definición del mismo, en lo que podríamos establecer como una palabra de uso común en el mundo de los negocios. La segunda acepción corresponde a los autores académicos y consultores quienes específicamente han tratado de definir el concepto. Y finalmente la tercera sería en artículos que incluyen además taxonomías y clasificaciones de los diferentes tipos de modelos de negocios.

En su concepción más simple un modelo de negocios describe la operación de una empresa, incluyendo sus componentes, las funciones que desarrolla y los resultados que genera (Watson 2004). En secuencia con esta definición simple Lei, Weill & Malone (2006) propone como definición la forma en que los negocios se apropian del máximo valor de los productos o servicios que han creado. Una versión alternativa en este sentido sería establecerlo simplemente como el conjunto de características que describen la forma en que los negocios operan. De acuerdo con Mitchell and Bruckner (2003) un modelo de negocios es simplemente una forma de organizar una empresa para permitirle servir a sus clientes de una manera efectiva.

Es un conjunto de presunciones acerca de cómo una organización funciona para crear valor para todos los grupos de interés en los cuales depende, y no únicamente sus clientes. Magretta (2002) establece la anterior definición y considera que un modelo de negocios es en esencia una teoría que está siendo probada constantemente en el mercado competitivo, esas presunciones que se consideran en la definición deberán de ser validadas o desechadas cuando la empresa acuda a competir contra sus rivales, y en muchas ocasiones representan en gran medida los facilitadores de éxito. La especificación de un plan de negocios permite conocer de una manera explícita cual es el ciclo de vida de los productos o servicios que una empresa ofrece a su mercado, en el modelo más básico esta consideración es simple, por ejemplo el comercio implica la compra de bienes para después revenderlos y con ello generar una utilidad. Como el propio Magretta (2002) establece: "*Por definición, un modelo de negocios exitoso representa una mejor forma que alternativas existentes*" y además establece que crear un nuevo modelo de negocios "*no consiste en escribir una nueva historia. En algún nivel todas las nuevas historias son variaciones de historias antiguas, retrabajo de temas universales que subrayan la experiencia humana.*

Similarmente todos los nuevos modelos de negocios son variaciones de la cadena de valor universal. Hablando más ampliamente, esta cadena tiene dos partes. La primera incluye todas las actividades asociadas con realizar algo: diseño, compa de materias primas, procesos de manufactura o distribución de productos. La segunda incluye todas las actividades asociadas con vender algo: investigar y encontrar clientes, negociar una venta, distribuir el producto o servicio. Al igual que en cualquier novela, los particulares de cada modelo de negocios serán únicos, pero de una forma u otra, cada modelo es una historia acerca de las actividades humanas básicas de hace y vender".

Shafer et al.(2005) proponen su definición a partir de un análisis de la literatura existente y de un análisis de afinidad entre las diferentes definiciones existentes. De acuerdo con ellos el modelo de negocios es la representación de alternativas estratégicas y la lógica central de una empresa para la creación y captura de valor dentro de una red de valor. Esta definición incluye cuatro conceptos centrales. (i) la lógica central sugiere a un modelo de negocios adecuadamente delineado que ayude a articular y explicitar las presunciones acerca de las relaciones de causa efecto y la consistencia interna de las opciones estratégicas. (ii) El segundo concepto clave implica que el modelo de negocios refleja las opciones estratégicas que se han realizado. (iii y iv) La creación y captura de valor reflejan dos funciones fundamentales que cualquier organización tiene que ejecutar para permanecer viable en un periodo extendido de tiempo.

En las definiciones anteriores hay dos aspectos que resaltan como parte integral del modelo de negocios, la creación de valor y la estructura organizacional. Si bien el factor humano está incluido implícitamente, no hay referencias explicitas para el mismo. Una definición que reúne características de las anteriores, pero que toma un enfoque ligeramente diferente en este sentido, es la propuesta por Chesbrough and Rosembloom (2002) quienes establecen que el modelo de negocios es la descripción de cómo una empresa intenta crea valor en el mercado. Incluye la combinación única de productos, servicios, imagen y distribución que la empresa lleva a cabo, pero también incluye la organización subyacente de de personas y la infraestructura operacional que utilizan para llevar a cabo su trabajo.

4. Características de un modelo de negocios.

Las características del modelo implican poder establecer la forma en que el negocio ha sido concebido, estableciendo sus mecanismos y formas de operar. Un modelo de negocios exitoso representa una mejor forma de hacer las cosas que las alternativas existentes. Puede ofrecer un mayor valor a un grupo discreto de clientes, o puede remplazar totalmente la forma anterior de hacer las cosas, y se convierte en el estándar para la siguiente generación de emprendedores, un modelo de negocios es una historia de cómo una empresa funciona. (Magretta 2002).

Bajo esta primer concepción es posible establecer que el modelo de negocios establece y define la administración de una empresa. Durante mucho tiempo se ha discutido la función administrativa de las organizaciones, y curiosamente la percepción en la práctica arroja que la administración implica control, y por consiguiente la función de un líder estriba en controlar los recursos organizacionales. Aún más en años recientes, quizás como resultado del creciente impacto de la economía española en los países latinoamericanos, el término de administrar se ha sustituido por de gestión. Bajo una perspectiva muy simple, e inclusive basándose en el diccionario de la real academia, administración y gestión podrían ser considerados como sinónimos, puesto que el mismo establece que gestión es la *acción y efecto de administrar* (RAE 2008). La inconsistencia en este sentido es encontrar en la literatura y en la actividad de negocios cada vez más la referencia a una gestión administrativa que resulta desde una perspectiva lingüística una redundancia. La intención de la discusión anterior es establecer un punto de vista que resalte el punto de partida de la identificación de un modelo de negocios, esto es, que la administración se debe rescatar sobre una base de liderazgo donde la dirección sea un aspecto fundamental a considerar, pero entendiendo a la dirección como un concepto de sentido organizacional, es decir dar direccionalidad a la empresa, establecer un rumbo a seguir, y no meramente un punto de control de utilización de recursos. Esto podría resumirse estableciendo que la administración define un modelo de negocios, y que el modelo de negocios establece las definiciones de valor de la organización. Y finalmente que esas definiciones de valor implican establecer una dirección que integre a todos los elementos de la organización.

Cuando se define el modelo de negocios es posible confundirlo con la estrategia, por lo cual es importante establecer la diferencia de ambos. De acuerdo con Magretta (2002) cada

organización viable es construida sobre un modelo de negocios, independientemente de si sus fundadores la conciban o no en esos términos. Pero el modelo de negocios no es lo mismo que la estrategia, a pesar de que es común de que mucha gente utilice ambos términos indistintamente. El modelo de negocios describe como las piezas de un negocio se integran conjuntamente. Pero no toma en consideración una dimensión crítica de la competencia. Tarde o temprano las empresas enfrentan la competencia y ese es la función de la estrategia. Una estrategia competitiva explica cómo la empresa hará las cosas mejor que sus rivales, y por lo tanto como lo hace diferente. Por su parte Shafer et al.(2005) considera que un modelo de negocios facilita el análisis, prueba y validación de las opciones estratégicas de la empresa, pero no es por si misma una estrategia.

Mitchell and Bruckner (2003) establecen siete elementos claves que componen un modelo de negocios visualizados de las perspectivas de los grupos de interés directos e indirectos de la empresa:

1. ¿Quién? Define a todos los grupos de interés a los cuáles sirve la empresa.
2. ¿Qué? Define las ofertas, los beneficios y las influencias negativas que afectan a cada uno de los interesados en la organización.
3. ¿Cuándo? Captura el momento en el que ocurren los efectos de la oferta organizacional sobre los grupos de interés
4. ¿Dónde? Identifica el lugar para entregar los beneficios y cualquier otro impacto
5. ¿Por qué? Proporciona la racionalización a los grupos interés de los beneficios que le son ofrecidos.
6. ¿Cómo? Explica el método en que son proporcionadas las ofertas organizacionales y la forma en que estas compensan las necesidades de los grupos de interés
7. ¿Cuánto? Establece el precio que pagan los clientes y los costos en que deben incurrir.

Estos elementos responden a la clásica perspectiva de preguntarse de antemano cuales son las expectativas relacionadas con cualquier proyecto, para de esta forma clarificar la definición del mismo. Por ello puede resultar clarificador el establecimiento de estos cuestionamientos a la hora de querer definir un modelo de negocios. Sin embargo está perspectiva pretende establecer la posibilidad de definir el modelo desde cero, para efectos

de este análisis es importante dicha perspectiva, pero se debe considerar que el estudio a realizar pretende explicitar modelos ya existentes, que han probado su funcionalidad y que por consiguiente han demostrado viabilidad con el tiempo, pero que no han sido documentados y por consiguiente permanecen en el anonimato.

Hamermesh and Marshall (2002) consideran que el modelo de negocios consiste de las decisiones y negociaciones empleadas por una empresa para generar utilidades, las cuales pueden ser clasificadas en cuatro grupos:

- Fuentes de ingreso. El dinero proviene de ventas, cuotas por servicio, promoción, y otros.
- Conductores del Costo. Ejemplo de los conductores de costo son la mano de obra, los productos adquiridos para ser revendidos, y la energía.
- Tamaño de la Inversión. Cada empresa necesita un nivel medible de inversión y en su caso del capital de trabajo para mantenerse en operación.
- Factores críticos de éxito. Dependiendo del tipo de negocio, un factor de éxito puede ser la habilidad desarrollar nuevos productos sobre bases sostenibles, el éxito en alcanzar parte de la masa crítica del negocio dentro de cierto tiempo, etc.

El desarrollo de un modelo de negocios, de acuerdo a lo que se ha descrito hasta el momento, implica necesariamente un conocimiento adecuado y profundo de la organización y de su entorno, a efecto de estar en posibilidades de describir adecuadamente las características del mismo. Por ello se puede considerar que las entradas y entradas útiles para construir un modelo son los recursos, ventas, utilidades y capital. Los recursos y las ventas proporcionan los temas para la producción y transformación de la operación del negocio. Las utilidades y el capital miden el valor de las operaciones de negocios (Betz 2002).

Si pudiésemos establecer las funciones de un modelo de negocios de acuerdo con Chesbrough and Rosembloom (2002) estas serían:

- Articula la proposición de valor, es decir el valor creado para los usuarios
- Identifica el segmento de mercado, los usuarios a los cuales el servicio o productos les será útil y para que propósito

- Define la estructura de la cadena de valor dentro de la firma, requerida para crear y distribuir la oferta
- Define la estructura de costos y las utilidades potenciales de la oferta, dada la propuesta de valor y las estructura de la cadena de valor elegida
- Describe la posición de la empresa dentro de la red de valor enlazando a los proveedores con los clientes incluyendo la identificación de potenciales complementos o competidores
- Consiste de cuatro elementos interconectados que en forma conjunta crean y entregan valor. El primero de ellos es una ***proposición de valor*** a los clientes, de acuerdo con este elemento una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una forma de crear valor para sus clientes; el segundo es una ***fórmula de valor***, esto implica el diseño de la forma en que la empresa va a generar valor para sí misma mientras se crea valor para sus clientes, y consiste de modelo de ingresos, una estructura de costos, un modelo para los márgenes, y la velocidad de los recursos; el tercero son los ***recursos clave*** requeridos para entrega de la propuesta de valor a los clientes; y el cuarto son los ***procesos clave***, que son los procesos administrativos y operativos que permiten entregar valor en la forma de que puedan se exitosamente repetidos e incrementados en escala.

En su definición de modelo de negocios Johnson et al. (2008) establece que el mismo consiste de cuatro elementos interconectados que en forma conjunta que crean y entregan valor. El primero de ellos es una proposición de valor a los clientes, de acuerdo con este elemento una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una forma de crear valor para sus clientes; el segundo es una fórmula de valor, esto implica el diseño de la forma en que la empresa va a generar valor para sí misma mientras se crea valor para sus clientes, y consiste de modelo de ingresos, una estructura de costos, un modelo para los márgenes, y la velocidad de los recursos; el tercero son los recursos clave requeridos para entrega de la propuesta de valor a los clientes; y el cuarto son los procesos clave, que son los procesos

administrativos y operativos que permiten entregar valor en la forma de que puedan se exitosamente repetidos e incrementados en escala.

Finalmente Wells (2005) delinea algunos de los roles principales del concepto de modelo de negocios a partir de un análisis de la literatura sobre el tema. Para tal efecto establece cinco categorías de funciones:

1. Entender y compartir. Los modelos de negocios ayudan a *captura, visualizar, entender, comunicar y compartir* la lógica de negocios.
2. Analizar. El concepto de modelo de negocios puede contribuir a analizar la lógica de negocios de la empresa. El modelo llega a ser una unidad de análisis y puede mejorar la *medición, observación, y comparación* de la lógica de negocios.
3. Administrar. Los modelos de negocios mejoran la administración de la lógica de negocios de la empresa, ayuda a dimensionar el diseño, planeación, cambio e implementación de los modelos. Adicionalmente con un enfoque de este tipo, las empresas pueden reaccionar rápidamente a los cambios del entorno de negocios. Finalmente, mejora la alineación de la estrategia, la organización y la tecnología.

Tabla 1. Nueve bloques del modelo de negocios

Pilar	Bloques del Modelo de Negocios	Descripción
Producto	Proposición de Valor	Proporciona una visión general de los productos y servicios de la empresa
Interfase con los clientes	Clientes meta	Describe los segmentos de clientes de una empresa a los cuales se ofrece valor
	Canales de Distribución	Describe los diferentes medios de la empresa estar en contacto con los clientes
	Relaciones	Explica la clase de enlaces que una empresa establece entre si misma y sus diferentes segmentos de clientes
Administración de la infraestructura	Configuración de valor	Describe el arreglo de actividades y recursos
	Competencias Centrales	Delinea las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocios de la empresa
	Red de socios de negocio	Refleja la red de acuerdos cooperativos con otras empresas necesario para ofrecer y comercializar el valor eficientemente
Aspectos Financieros	Estructura de costos	Sumariza la consecuencias monetarias de los medios empleados en el modelo de negocios
	Modelo de ingresos	Describe la forma en que una empresa hace dinero a través de una variedad de flujos de ingresos

Fuente: Ostenwalder et al. 2005

4. Prospectos. El modelo establece futuros posibles para la empresa, por lo cual podría promover la innovación e incrementar el reconocimiento del futuro a través de un portafolio y la simulación de modelos de negocios.
5. Patentado los modelos de negocios. En la actualidad es posible patentar los procesos de negocios electrónicos y en algunos casos aspectos totales del modelo de negocios, por lo cual esta disciplina puede jugar un papel importante en el dominio legal de la empresa. El aspecto a considerar sería cuál va a ser la tendencia o dirección del patentado de los modelos de negocio.

Un modelo atractivo de negocio recobra una importancia crucial para el éxito de las compañías. Esto puede lograrse a través de dos caminos, en ambos el administrador debe comprender y sostener: un bajo costo y una diferencia (Watson 2005).

a. Bajo costo. Si una compañía tiene los mismos precios que sus competidores, entonces está condenada a los mismos beneficios y desempeño. Para obtener un desempeño superior debe contemplar una estrategia para tener un modelo de negocio de bajo costo comparado con la competencia. Esto puede lograrse por una variedad diferente de caminos como ser el número uno en el sector, tener excelente administración, control de gastos, respaldo de proveedores, mejores materias primas, adquiriendo habilidades, tecnología o control de calidad.
b. Diferencia. La compañía debe esforzarse en hacer algo diferente de sus competidores en la cadena de valor, es decir, revisar las áreas de oportunidad de todas las actividades y costos a lo largo de los procesos productivos, desde la recepción de materia prima, el proceso de producción hasta la salida final.

Si la compañía realiza lo mismo que los competidores, entonces el cliente no tendrá ninguna razón para preferirla y con cualquier decisión ganara lo mismo.

En un análisis de cuáles serán las formas en las que un modelo de negocios pueda ser considerado como “bueno”, Mitchell and Coles (2003) derivan de diversas empresas seis características:

1. Ayude a sus clientes a convertirse en clientes por sí mismos, antes que sus competidores.
2. Estimule el crecimiento de la industria otorgando más beneficios y menos requerimientos a su nivel actual de precios.
3. Aprecie sus ofrecimientos para fomentar el utilizar más de esos ofrecimientos.
4. Reduzca los recursos necesarios para proporcionar y usar esos ofrecimientos.
5. Reinvierta los recursos generados por su modelo de negocios para proporcionar aun mayores beneficios y menores requerimientos en el futuro, más rápidamente que lo que puedan sus competidores.
6. Comparta justamente el exceso de recursos con los grupos de interés de la organización que han apoyado y proporcionado el éxito del modelo de negocios de una manera predecible, de tal forma que ninguna otra organización puede proporcionarles a dicho grupos un beneficio similar en el futuro.

En este sentido dichos autores sostienen que de la misma forma en que pueden encontrarse existen características que operan de manera inversa provocando lo que se podrían llamar como modelos de negocios "malos" y que por ende implicarían que el modelo no fuese sostenible, provocando desperdicio de tiempo y recursos. En una ampliación de las características de un buen modelo de negocios Mitchell y Coles (2003) consideran la posibilidad hacia un modelo de negocios ideal, incorporando cuatro características adicionales a las seis antes enumerados:

1. El modelo de negocios abre nuevas oportunidades para la organización al mismo tiempo que cierra las mismas y otras más para los competidores actuales y potenciales.
2. Se encuentra formas de proporcionar mayores beneficios de ayuda para más tipos de grupos de interés con cada mejora que se le realice al modelo de negocios.

3. La organización sirve a los grupos de interés quienes normalmente no serían capaces de cubrir los estándares mínimos para convertirse en prestamistas, acreedores, empleados, proveedores, socios o clientes.
4. Las mejoras del modelo de negocios expanden la habilidad para realizar mayores tipos de innovación y más rápidamente en el futuro.

Es posible derivar algunas de las características expuestas anteriormente, en las cuales la perspectiva del modelo de negocios de la creación de valor se expande no solo a la empresa y sus clientes, sino que también busca el crecimiento de hacia otros grupos que participan y complementan a la organización, como acreedores, proveedores, agentes financieros, socios, etc. La idea es simple, expandir los beneficios hacia el sistema de valor en el que está inmersa la empresa en una situación de ganar-ganar, donde obviamente no solo gana la empresa de manera directa, sino que sale ganando con el desarrollo de mayores grupos de interés involucrados en la organización, logrando con ello un crecimiento conjunto y sostenible.

5. Clasificación de los Modelos de Negocio

En la literatura es posible encontrar diferentes clasificaciones o tipologías de los modelos de negocios, las cuales basan su clasificación en diferentes dimensiones. Lai, Weill & Malone (2006) proponen una tipología basada en dos dimensiones. La primera es el tipo de activo involucrado, es decir que tipos de productos o servicios han sido creados para apropiación, los cuatro tipos de activos son físicos, financieros, intangibles y humanos. La segunda dimensión se basa en el tipo de derechos que están siendo vendidos, cómo se apropia el valor. En este caso también hay cuatro tipos: creador, distribuidor, propietario y corredor. Las definiciones propuestas para cada uno de los tipos implicados en cada dimensión son los siguientes:

1. Dimensión: Activo involucrado
    a. Los **físicos** incluyen artículos durables (tales como casas, computadoras, y máquinas herramientas) así como algunos que se pueden considerar como no duraderos (tales como comida, ropa y papel)

b. Los **financieros** incluyen efectivo y valores como las acciones, bonos y pólizas de seguro que otorgan a su poseedor futuros flujos de efectivo.

c. Los **intangibles** incluyen la propiedad intelectual legalmente protegida (patentes, derechos de autor y secretos comerciales), así como otros activos intangibles como el conocimiento y la imagen de marca.

d. Los **humanos** incluyen tiempo y esfuerzo de las personas, implica la posibilidad de recibir una contraprestación económica a cambio del tiempo y conocimiento de las personas.

2. Dimensión: Derechos que están siendo vendidos.

a. El **creador** compra material prima o componentes que son transformados o ensamblados para crear un producto que será vendido a los clientes

b. Un **distribuidor** compra un producto que revende esencialmente de la misma forma a otra parte.

c. El **propietario** vende el derecho de uso, pero no la propiedad del activo, durante un periodo determinado

d. El **corredor** interviene como enlace entre compradores y vendedores del algún bien o servicio, facilitando la operación entre ambos.

6. ¿Por qué un modelo de negocios?

En este punto de análisis es necesario detenerse a contestar la pregunta ¿por qué un modelo de negocios? La realidad es que no hay una respuesta fácil para esta pregunta, pero sin lugar a dudas es posible establecer algunas consideraciones que surgen de las condiciones actuales que afrontan las empresas. La Fundación Plunkett (2006) en el Reino Unido ha desarrollado un concepto de modelo de negocios orientado a ofrecer ayuda a las comunidades rurales de ese país cuya idea es identificar las cooperativas de mercadeo agrícola del futuro y construir modelos de negocio replicables entre ellas. Su idea es que las áreas rurales sean capaces de identificar nuevas oportunidades de negocios más rápidamente de lo que sería en condiciones diferentes, y establecer cooperativas que

exploten esas oportunidades rápida y fácilmente. De acuerdo con su modelo se identifican factores críticos del éxito en función de dos factores:

1. Factores externos relacionados con el sector de mercado
    a. Emergente – El sector es nuevo o en desarrollo y demuestra potencial para el crecimiento.
    b. Fragmentado – La estructura industrial prevaleciente no tiene barreras financieras, legales o estructurales significativas de entrada. Por lo tanto existe el potencial de éxito para nuevos proyectos cooperativos.
    c. Amigable al cooperativismo – La cooperativa es una forma de negocios posible para explotar la oportunidad de mercado. Tiene que ser capaz de agregar valor al producto o servicio, preferentemente en una forma diferente a como lo hace el esquema tradicional de un propietario único. Debe producir resultados para sus miembros, de tal forma que sean mayores a los que obtendrían si actuaran en forma solitaria. También debe ser atractivo para que el número de productores estén en posibilidades de colaborar con el proyecto.
    d. Replicable – El mercado existe a nivel nacional. Cada modelo debe ser capaz de ser establecido en cualquier comunidad rural. Por lo tanto las necesidades del mercado potencial deben ser muy amplias, y no descansan en las características de ninguna región en especial.
2. Factores internos relacionados con la organización
    a. Claridad de propósito. Las cooperativas agrícolas exitosas conocen lo que quieren para alcanzar sus fines. La cooperativa tiene que estar formada para direccionar las necesidades específicas de negocios y operar en fuertes principios de negocios. El alcance de las actividades tiene que ser claramente definido, entendido y apoyado por los miembros
    b. Liderazgo competente. Las cooperativas agrícolas exitosas cuentan con liderazgo apropiado y habilitado. Los lideres tiene que ser capaces de unir, articular y comunicar las necesidades de sus miembros y a partir de

ellos organizar la distribución de los bienes y servicios para proporcionar los beneficios requeridos

c. Compromiso. Las cooperativas exitosas cuentan con miembros comprometidos con el éxito de la cooperativa y con utilizar sus instalaciones y servicios. El control de la cooperativa debe estar en las manos de miembros activos y comprometidos.
d. Financiamiento central. Las cooperativas exitosas tienen acceso a fondos de financiamiento suficientes. La fuente de financiamiento principal proviene de los propios miembros, logrando de está forma un mayor compromiso.
e. Comunicación. Las cooperativas exitosas se comunican clara y regularmente con todos sus miembros, clientes y otros grupos de interés.

7. Modelo de Negocios y Sustentabilidad

El desarrollo de negocios en áreas rurales y/o marginales tiene que estar asociado necesariamente a los principios actuales de sustentabilidad. Entre las características del estudio se requiere que los modelos a analizar observen tres características básicas: rentabilidad, asociación entre los miembros de la comunidad y sustentabilidad del negocio. El desarrollo sustentable de acuerdo con la Comisión Brundtland de la Organización de las Naciones Unidas es aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto implica que no solo se tenga que pensar en el desarrollo de oportunidades de negocios para las regiones marginadas de nuestro país, sino también en qué forma estos negocios deberán de involucrarse al desarrollo integral de las comunidades. Es decir cómo podrán por un lado mejorar las condiciones económicas de sus miembros, pero también como habrán de estar inmersas en un marco de desarrollo sostenible que garantice la perdurabilidad de los proyectos, con un respeto al medio ambiente y al crecimiento para futuras generaciones de las condiciones de vida.

Una parte vital y prioritaria del desarrollo sustentable radica en la educación, el punto de partida es el reconocimiento de la sociedad de la importancia de preservar los recursos naturales más allá de la generación que los utiliza en el momento. Es necesario recalcar la

importancia de involucrar en la definición de negocios la posibilidad económica del desarrollo sustentable, aún y cuando se pueda refutar tal posibilidad tal como ha quedado establecido anteriormente.

El estudio del desarrollo sustentable ha evolucionado y obviamente las condiciones sobre las cuales la sociedad y las empresas reconocen su importancia están cambiando. Díaz López (2004) evalúa el desarrollo sustentable a través de su evolución en el tiempo, partiendo de su concepción histórica en el pasado caracterizado por la utilización de los recursos naturales sin procurar la conservación de los mismos

De acuerdo con la propia ONU (1996) "el desarrollo rural y el desarrollo urbano son interdependientes. Además de mejorar el hábitat urbano, debemos tratar también de ampliar adecuadamente la infraestructura, los servicios públicos y las oportunidades de empleo en las zonas rurales, a fin de hacerlas más atractivas, de constituir una red integrada de asentamientos y de reducir al mínimo la migración de las zonas rurales a las urbanas".

Los elementos del desarrollo sostenible implican:

- Mantenimiento o mejora del sistema ambiental por parte de la actividad económica, así como la calidad de vida de todos los ciudadanos.
- Utilización de los recursos eficientemente, y promoción del reciclaje y la reutilización.
- Desarrollo e implantación de tecnologías limpias.
- Restauración de los ecosistemas dañados.
- Promoción de la autosuficiencia regional.
- Reconocimiento de la importancia de la naturaleza para el bienestar humano.
- Planteamiento de las actividades humanas "dentro" de un sistema natural que tiene sus leyes, utilizando los recursos sin trastocar los mecanismos básicos del funcionamiento de la naturaleza.

La sustentabilidad ambiental se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Uno de los principales retos que enfrenta México es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. Solo así se puede alcanzar un desarrollo

sustentable. Desafortunadamente, los esfuerzos de conservación de los recursos naturales y ecosistemas suelen verse obstaculizados por un círculo vicioso que incluye pobreza, agotamiento de los recursos naturales, deterioro ambiental y más pobreza.

Las relaciones entre negocios y sustentabilidad se ha convertido en uno de los debates centrales para el futuro a largo plazo de la salud y felicidad humana, tanto para países que han experimentado procesos de industrialización, como para aquellos que están experimentando el impacto transformacional de dicho proceso. Es posible establecer que en ciertos aspectos de los modelos de negocios prevalecientes puede ser inapropiado e inadecuado cumplir el reto de la sustentabilidad (Wells 2004).

La importancia de la consideración de las sustentabilidad en los modelos de negocio, no solo radica el reconocimiento de la misma bajo una perspectiva social y política de nuestros tiempos, sino que también surge de las necesidades de implicar a las comunidades rurales en procesos de reconocimiento e involucramiento del mejoramiento de la utilización de sus recursos naturales, con miras a un mejor futuro.

8. Hacia un marco de referencia.

Un marco de referencia surge de la propuesta de Garvare e Isakson (2001) según la cual la excelencia de negocios necesita estar basada en el despliegue de valores centrales y proponen para tal efecto cinco valores:

1. Balance sustentable de los grupos de interés. El balance a largo plazo entre los intereses de los grupos de la organización forma la base para el desarrollo sustentable.
2. Excelencia en el aprendizaje. El aprendizaje individual, organizacional y social continuo es necesario para alcanzar el desarrollo sustentable.
3. Excelencia en la ejecución de procesos. La visión de procesos establece el fundamento de una visión sistémica del negocio. El utilizar la administración de procesos facilita el aprendizaje coordinado y el mejoramiento de las diversas partes del sistema.
4. El poder de los grupos de interés. El desarrollo sustentable está basado en la integridad y respeto para todos los grupos de interés en la organización. La participación para todos los interesados en la organización basado en

valores democráticos debe ser promovida, dado que de acuerdo con su modelo todos tienen el derecho a expresar su opinión.

5. Transparencia. La información igual y abierta es vital para el balance a largo plazo entre todos los grupos de interés de la organización.

A partir de estos cinco valores centrales el modelo propuesto establece 12 criterios para ser considerados como la propuesta de un modelo de desarrollo sustentable para las organizaciones (ver figura 2).

Figura 2. Extensión del modelo propuesto integrando el desarrollo sustentable

El modelo antes descrito permite rescatar aspectos que han sido establecidos de forma implícita en otras caracterizaciones, o que simplemente no son tomados en cuenta. En este sentido se rescata la creación de valor no solo bajo la perspectiva de los clientes, la cual definitivamente permitirá la viabilidad económica del negocio, sino que también bajo la perspectiva de otros actores que pueden ayudar de manera crítica a la continuidad del negocio, como por ejemplo los empleados y la comunidad donde se encuentra inmersa. El énfasis en este modelo no solo es económico, sino que como queda establecido también lo es en la sustentabilidad de manera especial, pero además en lo individual y social. Es decir que se pretende darle un enfoque integral que en muchas ocasiones se pierde cuando se plantean los modelos de negocios bajo la perspectiva de creación de valor, asumiéndola

exclusivamente como un enfoque clientelar, que resulta en la rentabilidad económica. No se debe perder de vista que el enfoque de estudio está orientado hacia comunidades marginales, que por sus características requieren de esquemas de agrupación entre sus miembros para permitir la sobrevivencia del proyecto.

9. Conclusiones.

En el análisis realizado hasta el momento hemos podido identificar aspectos básicos sobre los cuales es posible establecer un modelo de negocios. La intención planteada desde un inicio, implicaba poder localizar ejemplos en la vida real que pudiesen resultar paradigmático desde diversas perspectivas:

- **En el ámbito empresarial**, buscando lograr un desarrollo empresarial que vaya más allá de la visión rentabilista a corto plazo que muchas empresas en la actualidad adoptan. El modelo no se pelea con la búsqueda de resultados económicos, al contrario lo establece como requerimiento necesario para garantizar su perdurabilidad y continuidad. Lo que pretende es ubicar aspectos que van más allá del económico, como pudiera ser el desarrollo regional, la reducción de la marginación económica de las zonas no urbanas de nuestra sociedad (sin que esto implica que en las mismas no haya marginación), el desarrollo sustentable, el desarrollo humano, el cuidado a nuestro medio ambiente y recursos naturales, etc.
- **En el ámbito social,** buscando que las empresas lidereen la integración social de sus comunidades, que las empresas sean el medio que lleve a todos sus integrantes a una buena convivencia y sinergia en los objetivos buscados, el que las empresas refuercen la educación para el cuidado y respeto al medio ambiente.
- **En el ámbito personal,** donde el desarrollo individual no se vea limitado por cuestiones de ubicación geográfica, tipo de región, preparación educativa, etc. Y donde las personas puedan encontrar los medios para mejorar su calidad de vida en proyectos empresariales que los tomen en consideración como individuos, pero con un respeto claro del entorno buscando su preservación

El estudio hasta el momento se queda en un análisis conceptual, pero las ideas que han sido plasmadas están siendo analizadas, ratificadas, rectificadas y evaluadas en empresas que han intentado algo al respecto. La realidad es que no es fácil localizar empresas que cubran

todos los requisitos enlistados al momento, y mucho menos localizar empresas que estén dispuestas a participar con sus experiencias al respecto. Pero en menoscabo de esta reticencia, también es posible decir, que existen organizaciones, comunidades y personas que creen firmemente en las posibilidades que un modelo de negocios de esta naturaleza puede tener en el futuro, y que están trabajando en este sentido. La experiencia es gratificante cuando se escuchan concepciones de visión, futuro, cooperación, confluencia, desarrollo, etc. cuando se entrevista a ejidatarios con escasa escolaridad, pero con una concepción mucho más clara y firme que ya quisiéramos muchos universitarios tener. O empresarios con una visión claramente capitalista, pero que no se pelea con una concepción socialista, en la cual el futuro es visto como una continuidad del presente, que solo puede ser posible si somos capaces de integrar ambos tiempos, mediante una integración que respete el entorno en que vivimos en el presente para perdurar hacia el futuro. Esta visión no hace de lado la búsqueda de rentabilidad, sino por el contrario, pretende que la misma sea un aspecto a lograr de manera continuada y no solo temporal, para ellos sus negocios están en su visión de futuro, solo si son capaces de garantizar que en el presente no agoten los recursos a los cuales tienen acceso.

En una continuación del proyecto que da origen a este reporte, se pretende documentar y presentar, modelos de negocios que den fuerza las concepciones conceptuales que han sido descritas hasta el momento. Encontrar empresas que han logrado superar las barreras de la temporalidad, la atracción de lo urbano, y la nostalgia por la rentabilidad fácil. Empresas y individuos que han logrado integrar empresarialmente intereses que en muchas ocasiones han sido considerados con irreconciliables, que han superado su percepción individual para alcanzar una concepción colectiva que les da más riqueza personal. En fin, empresas que pueden ser consideras como paradigmas para el mundo de los negocios actuales.

10. Bibliografía.

Anssof, I. (1965) Corporate Strategy, Mc Graw Hill, New York, USA.

Debelek, P. & Debelk, D.(2006) Business Models, Entrepreneur, CWL Publishing Enterprises, Inc., 2006.

Ecotourism (2008) Fact Sheet: Global Ecotourism, The International Ecotourism Society, consultado en internet el 19 de diciembre de 2008, disponible en http://www.ecotourism.org

Elizalde, A. (2006) ¿Es eco-sustentable el crecimiento capitalista?, Eco-Portal.net http://www.ecoportal.net/content/view/full/57075

Hamermesh, R. and Marshall, P. (2002) "Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur," Class Note 9-802-048, Harvard Business School Publishing, Boston, 22 January.

IBM (2008) Global CEO Study, The Enterprise of the Future, consultado en línea 14 de diciembre de 2008, disponible en línea en la dirección http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/index.shtml

Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review, December 2008

Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002.

Mitchell, D. and Coles, C. (2003) The ultimate competitive advantage, secrets of continually developing a more profitable business model, Berrett-Koehle Publishers Inc., San Francisco, USA.

Mitchell, D. and Bruckner, C. (2003) Building better business models Leader to Leader; Summer 2003; 2003, 29; Consultado en línea via ABI/INFORM Global, pg. 12

Morris, L.(2002) Creating Breakthough Business Models • Page 10, Ackoff Center for the Advancement of Systems Approaches & InnovationLabs LLC

ONU (1997) Declaración de Estambul sobre los Asentamientos Humanos – Organización de las Naciones Unidas, consultado en línea el 2 de octubre de 2007, disponible en internet en la url: http://www.un.org/spanish/ag/habitat/declaration_s.htm

Ostenwalder, A. Pigneur, Y. and Tucci C. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of AIS, Volume 15,

Plunkett (2006) Key Success Models, The Plunkett Franchise Model, Consultado en línea el 28 de septiembre de 2008, disponible en la url: http://www.plunkettfranch

Prahalad, C. and Hart, S. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy & Competition, First Quarter, 2002e

Shafer, S., Smith, J. and Linder, J. (2005) The Power of Business Models, Business Horizons, Núm 48, pp. 199-207.

Viscio, A. & Pasternack, B. (1996) Toward a New Business Model, Stategy+Business, Second Quarter, consultado en línea el 10 de diciembre de 2008, disponible en la dirección http://www.strategy-business.com/press/article/14974?pg=0

Watson, D. (2004) Business Models, Investing in companies and sectors with strong competitive advantage, The Seriuos Investor Group, United Kingdom

Watson, D. (2005) Business Models, Harriman House Ltd, 2005.

Wells, P. (2004) Creating Sustainable Business Models: The Case of the Automotive Industry, IIMB Management Review, December 2004