

Triple Bottom-line Business Model. Case study on the organic food retailing

Modelo de Negocio Triplemente Sostenible. Caso de Estudio en la venta directa de alimentos ecológicos.

Ana Galeano Revert^a, José P. Garcia-Sabater^b, Cristóbal Miralles Insa^c

^a Dpto. de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. angare@ade.upv.es; ^b ROGLE (Research Group in Reengineering, Operations Management, Group Work and Logistics Excellence), Dpto. de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. jpgarcia@omp.upv.es; ^c ROGLE ((Research Group in Reengineering, Operations Management, Group Work and Logistics Excellence), Dpto. de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. cmiralles@omp.upv.es

Recibido: 2017-12-28 Aceptado: 2018-03-07

Abstract

The present work aims to analyse and identify a triple bottom-line business model of food retailing, in order to show a sustainable, replicable and non-scalable model in the agro-food sector, and to facilitate the development of a feasible market for small size producers-sellers. The methodology used for the business model identification analyses and relates elements and strategies, providing a graphic design for the model, as well as evaluating each triple sustainability dimension. This follows a protocol derived from the methodology of case study research. The case study shows a sustainable, replicable and non-scalable business model that emerges from a strategy defined by a responsible consumption group from a university. Using digital technology for product distribution and sales and sharing capacity with a Sheltered Work Centres for Disabled, a business model by shortening the food products commercialization channel between producers and consumers is achieved, improving economic, social and environmental sustainability. The application of this methodology provides a tool that facilitates the replicability of sustainable business models in the agro-food business context, and allows identifying the level of their sustainability. The incorporation of this business model can contribute to the development of a triple bottom-line food market, whose purpose is to improve the survival of small size producers-sellers given the increasing centralization and globalization of the agro-food economy distribution.

Keywords: : Social Economy; Social Enterprise; Sharing Economy; Business Models; Short Supply Chain; Organic Food.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar e identificar un modelo de negocio triplemente sostenible de venta de alimentos minorista, con el fin de mostrar un modelo sostenible, replicable y no escalable en el sector agroalimentario, y que facilite el desarrollo de un mercado viable para el pequeño productor-vendedor. En la identificación y el análisis

del modelo de negocio se utiliza una metodología que analiza y relaciona elementos y estrategias proporcionando un diseño gráfico del modelo, además de una evaluación de cada dimensión de la triple sostenibilidad. Todo ello siguiendo un protocolo derivado de la metodología de investigación de casos de estudio. El caso de estudio muestra un modelo de negocio sostenible, replicable y no escalable, que surge de una estrategia definida por un grupo de consumo responsable de una universidad. Utilizando tecnología digital para la distribución y venta de los productos, y capacidad compartida con un centro especial de empleo, se consigue un modelo de negocio que acorta el canal de comercialización de productos alimenticios entre productores y consumidores, mejorando la sostenibilidad económica, social y ambiental. La aplicación de esta metodología proporciona una herramienta que facilita la replicabilidad de modelos de negocio sostenibles en el tejido empresarial agroalimentario y permite identificar el nivel de sostenibilidad de los mismos. La incorporación de este modelo de negocio puede contribuir al desarrollo de un mercado triplemente sostenible de productos alimentarios, que tiene como finalidad mejorar la pervivencia del pequeño productor-vendedor ante la creciente centralización y globalización de la distribución en la economía agroalimentaria.

Palabras clave: Economía social; Empresa Social; Economía Colaborativa; Modelos de Negocio; Canales Cortos de Comercialización; Alimentos Ecológicos”.

1. Introducción

La sostenibilidad es un concepto que cobra cada vez mayor importancia en el marco empresarial y ante el cual el consumidor muestra un nivel creciente de sensibilidad. Su significado se revela en las misiones estratégicas y las propuestas de valor de las empresas que enfatizan la importancia de un desarrollo sostenible en el ámbito socio-económico (Elkington, 2004).

El concepto del desarrollo sostenible, históricamente, experimenta una evolución que fundamenta su influencia y relevancia en la sociedad. La forma de pensar que dio lugar a la revolución industrial del siglo XIX introdujo objetivos empresariales esencialmente de crecimiento económico. Pero 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, es cuando un tercer aspecto, el medioambiental, entra en juego ante la importancia de minimizar el impacto en la biosfera del uso intensivo de recursos naturales finitos para asegurar la prosperidad de los países desarrollados.

Con todo ello y actualmente, la triple dimensión del desarrollo sostenible se empieza a plantear como la alternativa al desarrollo habitual (Wandemberg, 2015) haciendo énfasis en la importancia de reconciliar el bienestar económico, los recursos naturales y la sociedad. Hopwood, Mellor y 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. Además, el desarrollo sostenible conlleva en sí mismo una declaración de responsabilidad que implica a generaciones futuras en cuanto a la importancia de dejar en el futuro recursos de los que disponer (Sandhu & Harris, 2014). 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, permitiendo, por tanto, perdurabilidad en el tiempo.

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). 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).

Concretamente en el sector agroalimentario la triple sostenibilidad cobra un sentido relevante por su impacto directo en el medioambiente y en la sociedad. 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.

Este artículo presenta el caso de estudio de un modelo de negocio que a priori presenta rasgos manifiestos de triple-sostenibilidad. Se trata de una iniciativa empresarial llevada a cabo por una empresa social (Monzón Campos, 2013), 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.

Este caso de estudio persigue la identificación y el análisis de un modelo de negocio triplemente sostenible, que sirva de ejemplo para explicar a un posible emprendedor las características básicas de un modelo que funciona dentro de este ámbito y del que se pueda extraer la esencia lógica de su propuesta de valor para replicarla y adaptarla a su entorno.

Con ello se pretende facilitar el desarrollo de un mercado triplemente sostenible de productos alimentarios y reducir las barreras de entrada para aproximar productores a consumidores. Todo ello con la finalidad de mejorar la pervivencia del pequeño productor-vendedor ante la creciente centralización y globalización de la distribución en la economía agroalimentaria.

Para responder a este objetivo, este artículo se estructura de la siguiente manera. El apartado 1 introduce el marco general de motivaciones y objetivo del mismo. El apartado 2 explica los antecedentes y situación actual de la empresa. El apartado 3 describe la metodología aplicada al análisis e identificación del modelo de negocio. El apartado 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, identificando las estrategias y configurando el diagrama del modelo de negocio. El apartado 5 expone los resultados de un estudio económico. Se realiza un análisis de rentabilidades y costes, que determina los niveles de actividad requeridos para alcanzar el umbral de rentabilidad económica. En el apartado 6 se realiza la evaluación del grado de sostenibilidad del modelo. El último apartado 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.

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 (Miralles Insa & Puchades Pla, 2016). 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.

Por su parte, la Fundació CEDAT integra un centro especial de empleo denominado CEDAT A.G. cuyo objetivo es la integración socio-laboral de personas con diversidad funcional.

El Grup de Consum Vera es una asociación de estudiantes y personas vinculadas a la universidad que se organizan de forma auto gestionada y articulan una relación de confianza con productores/as para garantizar un consumo local y responsable.

Ambas dos organizaciones desarrollan el proyecto de la Cistella Responsable (CR) con el apoyo del Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Cooperación, y Deporte (VRSCE) de la Universitat Politècnica de València, como una apuesta por un modelo de consumo responsable que articule 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 posibilita el consumo de alimentos locales y de temporada a toda la comunidad universitaria.
- Sensibilizar, educar y formar a la población mediante el impulso de una cultura participativa, cohesión social y compromiso ciudadano, en la construcción del desarrollo armónico con el medio natural.
- Fortalecer, apoyar y/o crear experiencias y actividades que supongan un avance de la soberanía alimentaria del entorno.

3. Metodología

Para la identificación y análisis del modelo de negocio se ha utilizado la metodología propuesta por Galeano (2013), para el estudio de casos prácticos traídos de la realidad empresarial. Dicha propuesta preli-

minar surge de la revisión de literatura que define el término "modelo de negocio" (Zott et al., 2011) y del estudio y síntesis de la teoría de "casos de estudio para la investigación" (Yin, 2013).

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.

El método se cierra con la fase de análisis de la información recogida. Para ello, se diseña un diagrama del modelo de negocio (Ricart et al., 2011), que relaciona los elementos y las líneas estratégicas y del que se desprende la coherencia dinámica del modelo completo (Ucaktürk et al., 2011).

La fase de análisis comprende, adicionalmente, un estudio de viabilidad económica basado en un análisis de sensibilidad de los puntos de equilibrio (umbrales de rentabilidad) de las ventas. Finalmente, se incorpora al análisis una evaluación de la triple sostenibilidad del modelo resultado de un índice de medición tridimensional basado en criterios cualitativos.

4. Identificación del modelo de negocio

4.1. Clasificación preliminar

La fase de introducción arranca con una clasificación preliminar del modelo de negocio. 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, una característica esencial de los modelos de negocio como modelos a tipificar es que constituyen experiencias prácticas y dinámicas (Baden-Fuller & Morgan, 2010) susceptibles de replicabilidad. Precisamente, de la práctica empresarial surgen algunas clasificaciones que se utilizan y se referencian en este caso de estudio.

El modelo seleccionado de CR, a priori, se desarrolla en el formato de una empresa social (Monzón, 2006) 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 (Sorescu *et al.*, 2011) y donde incluso se podría someter a análisis las características propias de los modelos de economía colaborativa (Mikhalkina & Cabantous, 2015), por surgir desde una iniciativa de colaboración entre un grupo de consumo, los productores y un centro especial de empleo (Garcia-Sabater & Garcia-Sabater, 2017).

La clasificación preliminar realizada en torno a conceptos propios del contexto de la triple sostenibilidad 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.

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 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 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:

- ¿Cuál es la taxonomía del modelo de negocio de acuerdo a (Chatterjee, 2013)?
- ¿Cuál es la descripción de la Visión, Misión y Valores de la organización empresarial? (Barney & Hesterly, 2015).
- ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de la oferta? (Lee *et al.*, 2011)

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. 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, véase Ilustración 1). 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, etc.).

Ilustración 1. Pantalla de bienvenida del portal web



Fuente: (Miralles Insa & Puchades Pla, 2016)

El modelo de negocio de CR combina los formatos de venta basados en un canal corto de comercialización (Galli & Brunori, 2013) y el compromiso solidario de clientes a través de la confianza en el valor añadido del producto, esto es:

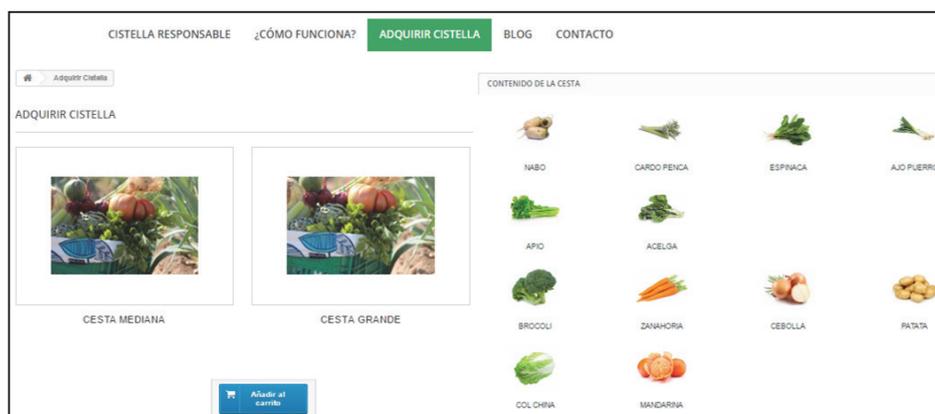
- se diseña un modelo en el que los agricultores son los que deciden y preparan la oferta del producto (la cesta de compra de los productos ecológicos) con un precio fijo pactado. Esto facilita la viabilidad económica de los productores y,
- se crea un vínculo de confianza entre el cliente y el productor basado en el origen ecológico 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 esta 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 UPV, a través del desarrollo de un CCC 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, (véase Ilustración 2).

Ilustración 2. Aspecto del proceso de compra con despliegue del contenido de la cesta grande como ejemplo.



Fuente: (Miralles Insa & Puchades Pla, 2016)

La propuesta de valor de este modelo de negocio se fundamenta en la diferenciación que ofrece los atributos de producto:

- **Producto local:** la producción es local y proviene únicamente de los agricultores de la asociación de productores agroecológicos SolViu.
- **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, etc.).

4.3. Los elementos del modelo de negocio

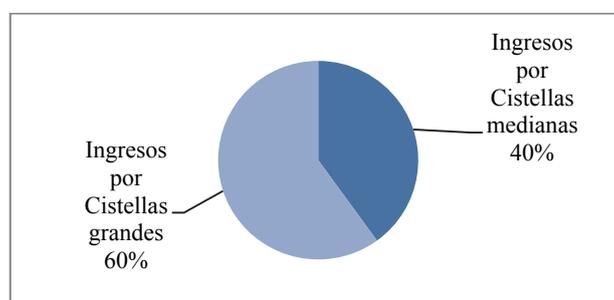
El siguiente paso que establece la metodología consiste en identificar y describir los elementos que definen el modelo de negocio. El protocolo contiene un procedimiento que arranca dando respuesta a una batería de preguntas y cuestiones de un formulario. De las respuestas de dicho formulario se obtiene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

1. **El Producto.** Se ha definido en la descripción de la oferta de la empresa, dentro del apartado 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 UPV. Los clientes son personas que forman parte de dicho campus, generalmente profesores y otros empleados.
 - b) *¿Qué canales de venta se utilizan?.* El único canal de venta es el portal web de CEDAT para CR, 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, CR interactúa con los productores de forma eventual para revisar y definir el perfil de las cestas, en reuniones que concluyen sobre 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 del precio de venta al público (PVP) que paga el productor a CR a través de Sòlviu, associació de productors agroecològics.

Ilustración 3. Ventas por líneas de ingresos



Fuente: Entrevista Director CR, 2 de noviembre de 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. La cesta mediana (6 Kgs.) tiene un precio de 12 euros y la cesta grande (9 Kgs.) tiene un precio de 18 euros. Véase porcentajes de ingresos del total de ventas por cada tipo de cesta en Ilustración 3.

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 equilibrio 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 son los 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. Además, 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. El coste de estos empleados esta 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 con diversidad funcional 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 éste es el 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 Fundació 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 (SGP) (Dittrich, 2010) 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 Valencia. Esta última otorgó una subvención destinada al desarrollo de la plataforma digital de venta de CR.

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 (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Sin embargo, es esencial como nexo integrador del mismo porque proporciona la coherencia dinámica (Ucakturk et al., 2011) que constituye una de las dimensiones fundamentales en la definición de un modelo de negocio.

Para la identificación de las 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. Para identificar las estrategias utilizadas por CR se escoge de la plantilla aquellas que encajan con los elementos del modelo de negocio definidas anteriormente, (véase Ilustración 4).

Ilustración 4. Bloques de construcción básicos del modelo de CR: Estrategias.

ESTRUCTURA DE VALOR				
Producto	Clientes			Modelo de Ingresos
Comodidad / Utilidad	Segmento de clientes	Relaciones con clientes	Canales de distribución	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 mas 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			

Fuente: Elaboración propia basada en plantilla de (LEE ET AL., 2011))

- Producto: la propuesta de valor del modelo alberga los atributos de la oferta que son: *la accesibilidad, la comodidad y la política de precios*. El CCC 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, por lo que la estrategia consiste en conseguir mayor *penetración*, esto es, mayor número de clientes dentro de este *segmento*.
- Relación con el cliente: es el Grup de Consum Vera el que participa y se integra en la estrategia relativa a los productos y los precios, posibilitando el mantenimiento y retención de los clientes (*lock-in*).

- 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. A este modo de hacer se le denomina estrategia de *beneficio compartido*.
- Recursos: la estrategia de recursos de CR se articula a través de *recursos especiales*: un centro especial de empleo.
- Estructura de costes: basada en los recursos arriba citados que de por sí son más económicos por estar *subvencionados*.
- Procesos y actividades: la actividad la configuran principalmente dos procesos que configuran un flujo transaccional cerrado de productores y consumidores posibilitando 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.

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 Ilustración 5).

Ilustración 5. Diagrama del modelo de negocio CR



Fuente: Elaboración propia

5. Resultado 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 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 replica 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.

De los análisis mencionados 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, (véase Tabla 1).

Tabla 1. Margen de contribución de CR

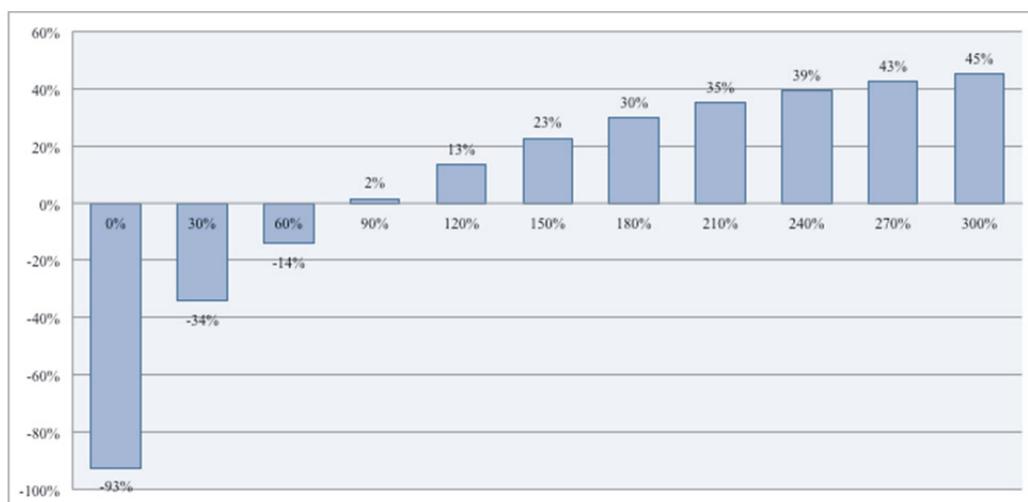
	Ingresos/Costes por cesta	
Ingreso medio por cesta	1,50 €	100%
Coste unitario de personal de reparto por cesta	0,56 €	37%
Coste unitario de personal administrativo por cesta (*)	0,46 €	31%
Margen de Contribución unitario	0,48 €	32%

(*) al ratio corriente de cestas por semana

Fuente: elaboración propia basada en datos económicos de la empresa del ejercicio 2016

- 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 6).
- 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 6. Evolución del margen neto ante el increment de las ventas



Fuente: Elaboración propias 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 Sòlvui. De esta manera, se fija un precio justo (Busch & Spiller, 2015) y consensuado para todos 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 % de ingreso 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. 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.

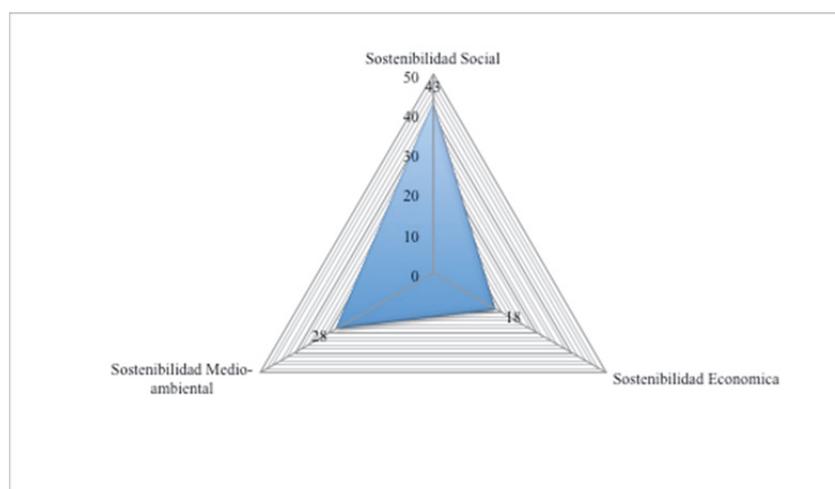
La evaluación se realiza de acuerdo a la propuesta de metodología de Galeano (2017), con tres matrices que describen criterios: la matriz de evaluación de la sostenibilidad social, la matriz de evaluación de la sostenibilidad económica y la matriz de evaluación de la sostenibilidad medioambiental. Cada 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.
- 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.
- 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.

Los factores identificados en el modelo de negocio se señalan en la matriz para sumar puntos. Son factores cualitativos y 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. La suma de estos puntos se representa 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 7. Gráfico de evaluación de la triple sostenibilidad de CR



Fuente: Elaboración propia

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 agrupadas por factores internos y externos como muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Resumen de resultados de la matriz de sostenibilidad de CR

Sostenibilidad Social					43
	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	
Sostenibilidad Económica					18
	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	
Sostenibilidad Medioambiental					28
	Energía / 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	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los factores desde la perspectiva interna a la empresa se sintetiza en la Tabla 3.

Tabla 3. 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
	43	18	28	

Fuente: Elaboración propia

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 4).

Tabla 4. Resultado de la valoración de la triple sostenibilidad de CR desde la perspectiva externa a la empresa.
Grado de cumplimiento

	Social	Económico	Medio ambiental
Cultura y Tradición	56%		
Empoderam. local	92%		
Empleo	69%		
Justicia Social	72%		
Mercado		43%	
Financiación		15%	
Rentabilidad		47%	
Estrategia		13%	
Energía / Agua			15%
Personas			57%
Gestión "Inputs/Outputs"			47%
Efecto Biosfera			61%
	72%	30%	47%

Fuente: Elaboración propia

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 incluye una valoración de la triple sostenibilidad. Con ello se consigue identificar un modelo de negocio sostenible, replicable y no escalable que puede facilitar el desarrollo de un mercado viable para el pequeño productor-vendedor.

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. 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.

Por su parte, el modelo de CR alberga también atributos relacionados con la economía colaborativa. 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 las ventas, el aprovisionamiento y la 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, tanto humanos como 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 CCC, 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, 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.
- 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. 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: 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, 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 éste 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.

En definitiva, se ha presentado en este caso de estudio un buen ejemplo de un modelo de negocio triplemente sostenible susceptible de replica y no escalabilidad, y que podría formar parte de un futuro banco de modelos de negocio de estas características para el sector agroalimentario.

Referencias

- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- Chatterjee, S. (Author). (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*. Winter2013, 55(2), 97–124. 28p. 1 Black and White Photograph. <http://doi.org/10.1525/cm.2013.55.2.97>
- 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
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add up*, 11(12), 1–16.
- Galeano Revert, AM. (2013). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revision del estado del arte y propuesta preliminar*. Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/35065>
- Galeano Revert, AM. (2017). *Propuesta de metodología para la identificación y el análisis de modelos de negocio triplemente sostenibles en el sector agroalimentario* (Tesis doctoral no publicada) Universitat Politècnica de València. doi:10.4995/Thesis/10251/88395.
- Galli, F., & Brunori, G. (2013). *Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Evidence Document*. Retrieved from 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 *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors* (pp. 73–83). Springer International Publishing.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38–52.

- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.
- 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>
- Malthus, T. R. (1846). *Ensayo sobre el principio de la población*. (L. Gonzalez., Ed.).
- 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>
- Miralles Insa, C., & Puchades Pla, R. (2016). La Universidad y su rol en la integración laboral . Visión global y experiencias locales en la UPV, 1–19.
- 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 Campos, J. L. (2013). Social enterprises and social economy: Their boundaries and methodological proposals for measuring their socioeconomic impact in the E.U. | Empresas sociales y economía social: Perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioe. *Revista de Economía Mundial*, (35).
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.
- Ricart, J., & Casadesus-Masanell, R. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89, 1–2.
- 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.), .
- 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>
- 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>
- Wandemberg, J. C. (2015). *Sostenible por diseño: desarrollo económico, social y ambiental*. CreateSpace.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>