

1. INTRODUCCIÓN

En una sociedad compleja, integrada por diversidad de actores con intereses y necesidades cambiantes, por organizaciones que experimentan un crecimiento acelerado en un contexto mundial en el que prevalece la preocupación por la sostenibilidad de los recursos del planeta, es común que haya incertidumbre ante los posibles escenarios futuros entre los líderes de las organizaciones. Ante esta situación, el desarrollo de modelos de negocios transformativos e innovadores resulta imperante. Es en este contexto en el que la consideración del triple impacto (económico, social y ambiental), como una alternativa integradora en el desarrollo de modelos de negocios, aunado a la inclusión de líderes transformativos que tengan la aptitud y capacidad para alinear los objetivos de triple impacto a lo largo de la organización, surge como una solución ante las diversas problemáticas existentes. El presente texto se plantea como un ensayo en el que se reflexiona en torno a estas ideas, desde las que se propone la inclusión de la gobernanza en la definición de estructuras actuales de modelos de negocio desde la perspectiva del feliemprendimiento. En tal sentido, en las siguientes páginas, el lector se encontrará con una revisión sucinta de la evolución del modelo de negocio, prestando atención a algunos de los enfoques más difundidos para diseñar, crear o reestructurar modelos de negocios. Desde allí, se presenta elementos generales de los modelos de negocio de Triple Impacto, los que se muestran como espacio natural para el feliemprendimiento.

2. LA EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

La creciente importancia del tema de la creación de Modelos de Negocios, se ha visto acompañada de una insuficiente comprensión del concepto del mismo, así como de una estimación por demás imprecisa de su pertinencia gerencial y estratégica en el mundo organizativo actual. El concepto de modelo de negocio se remonta al año 1954, con la primera presentación que de este hace Peter Drucker, pero es en años recientes que cobra plena vigencia, siendo creciente su aplicación en el campo de la gerencia contemporánea, vista su evidente contribución al éxito de las organizaciones.

Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que un modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y captura valor, destacando el conjunto de razones básicas que lo sustentan. Asimismo, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) conceptualizan al modelo de negocio describiéndolo como una herramienta que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, expresando la lógica de negocio de una empresa específica. A este concepto añaden el hecho de señalar que un modelo de negocio es la descripción del valor que una empresa ofrece a los segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la par de generar un flujo rentable y sostenible de ingresos.

En este sentido, uno de los aspectos a tomar en cuenta al intentar comprender el concepto de modelo de negocios es el de la **agregación de valor**. Es decir, que la creación, entrega y captura de valor supone, previamente, que la agregación de valor ocurra; y para ello resulta de gran importancia que la organización tenga su propósito claro y socializado en todos los niveles.

2.1. Enfoques en la estructuración y desarrollo de Modelos de Negocio

En esta sección, se presentan generalidades de algunos de los enfoques más difundidos para diseñar, crear o reestructurar modelos de negocios:

2.1.1. El enfoque de Gary Hamel

Tal como se puede apreciar en el Gráfico N° 1, Hamel (2000) propone una estructura de modelo de negocio constituida por cuatro componentes mayores y tres componentes "puente". El carácter genérico de esta estructura la hace aplicable al estudio, concepción, diseño e innovación de cualquier modelo de negocio, permitiendo visualizar los mejoramientos que convendría hacerle. Sin embargo, es sobre todo útil para innovar integralmente al modelo de negocio mismo.

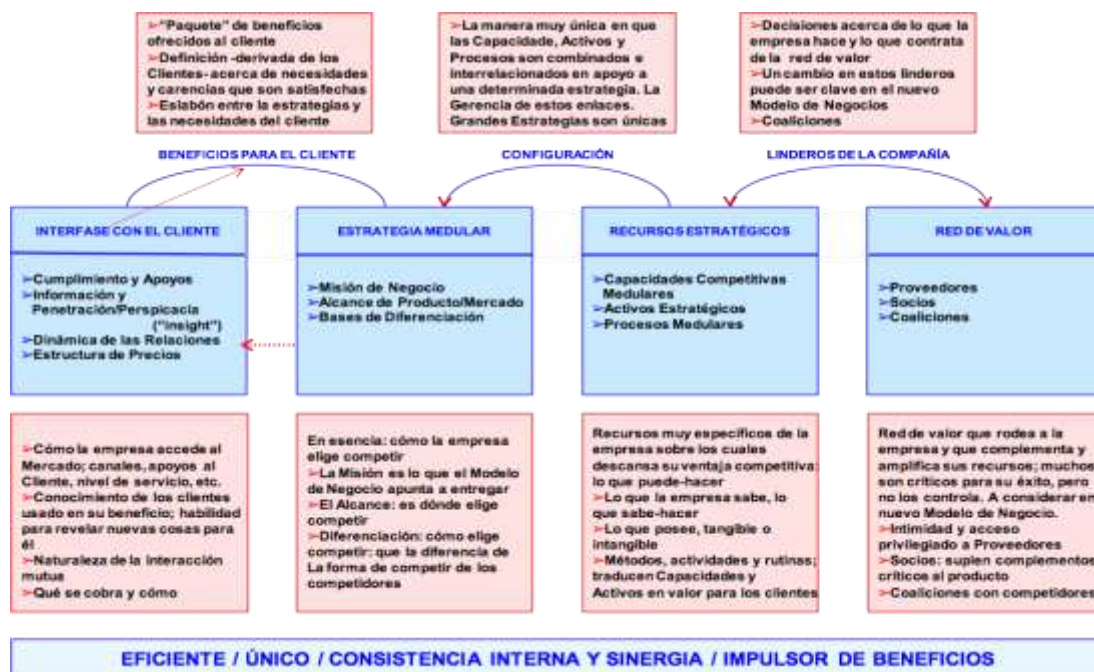


Gráfico N° 1. Enfoque de Gary Hamel. Fuente: Hamel (2000)

En su esencia, la estrategia medular consiste en cómo decide la organización competir, en tanto que su ventaja competitiva se sustenta en los **recursos estratégicos** específicos que la caracterizan. Cualquier cambio en esta base de recursos competitivos puede traducirse en una fuente importante de innovación en el modelo de negocio de la organización. Hamel le da el nombre de **configuración** al componente "puente" entre la estrategia medular y los recursos estratégicos. Se trata de la manera única y armoniosa en que las competencias, activos y procesos se combinan e interrelacionan para sustentar una determinada estrategia.

Por su parte, la **interfase con el cliente** se centra en cuatro aspectos: cómo alcanzar y prestar apoyo al cliente; la adquisición del conocimiento y su aprovechamiento creativo; la dinámica de la relación organización-cliente y por último en la estructura de precios. Al componente "puente" entre la estrategia medular y la Interface con el cliente se lo denomina **beneficios para el cliente** y consiste en el "paquete" de beneficios que de hecho se le ofrecen. Se derivan de la definición que el propio cliente ofrece acerca de sus necesidades y carencias. En este sentido, los beneficios son el enlace natural entre la estrategia y las necesidades del cliente.

Según Hamel la **red de valor** es el cuarto componente mayor del modelo de negocio. Se trata de la red de valor que rodea a la organización y que complementa y amplifica su base de recursos propios, sin embargo, puede estar bajo el control de terceros. De ahí que el óptimo diseño y gestión de esta Red de Valor -aliados, coaliciones y otras formas de relación- puedan ser fuente importante de innovación en el modelo de negocio de la organización. Al tercer "puente" entre los recursos estratégicos y la Red de Valor, Hamel lo denomina **linderos de la compañía**, y fundamentalmente tiene que ver con las decisiones que la organización toma en cuanto a qué es lo que ella misma habrá de hacer y cuáles otras cosas contratarán con terceros constitutivos de la red de valor que le es externa.

2.1.2. El enfoque de Osterwalder y Pigneur

Como se mencionó anteriormente, para Osterwalder y Pigneur (2010) el modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor. A los fines de su estudio e innovación, estos autores proponen un lienzo de modelo de negocios (CANVA) (Gráfico N° 2), conformado por nueve bloques, cuya debida articulación es condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito de la organización.³

³ Una perfecta articulación o coherencia interna no asegura la receptividad del Modelo por parte del mercado. Hasta tanto no se

haga evidente su éxito sostenible, el modelo de negocio sólo expresa intenciones.



Gráfico N° 2. Estructura de un modelo de negocios. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

A continuación, se describen brevemente cada uno de estos nueve bloques, dándole una tonalidad más normativa que descriptiva a los fines de destacar la utilidad que tiene este enfoque a la hora de perfeccionar o innovar cualquier Modelo de negocios:

Cuadro N° 1: Bloques de un Modelo de Negocios

Bloque	Aspectos a considerar	Objetivo
Segmentos de clientes	¿Para quién crearemos valor? ¿Quiénes serán nuestros principales clientes?	Establecer los diferentes grupos de individuos u organizaciones a los cuales la organización se propone alcanzar y servir.
Propuestas de valor	¿Cuál es el valor que entregaremos a los clientes? ¿Cuáles de sus problemas le estaremos ayudando a resolver? ¿Cuáles necesidades le estaremos satisfaciendo?	Integrar el "paquete" de productos o servicios que habrá de crear valor para un segmento específico de clientes.
Canales	¿A través de qué canales quiere el cliente ser atendido? ¿Cómo los integraremos? ¿Cuáles serán más eficientes en cuanto a costos? ¿Cómo los integraremos con las rutinas de los clientes?	Diseñar cómo la compañía habrá de comunicarse y alcanzar a sus clientes para hacerles entrega de su propuesta de valor
Relaciones con los clientes	¿Cuál es la clase de relación que cada uno de nuestros clientes espera sea establecida y mantenida con ellos? ¿Cuán costosas son? ¿De qué forma se integran con los demás aspectos de nuestro modelo de negocio?	Concebir las clases de relación que a la compañía conviene establecer con segmentos específicos de clientes.
Flujos de ingresos	¿Cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Cómo lo harán? ¿Cómo preferirán hacerlo? ¿Cuál será la contribución de cada flujo de ingresos al ingreso total de la compañía?	Representa la estimación de ingresos que la compañía estima generar a partir de cada Segmento de cliente
Recursos clave	¿Cuáles recursos clave habrán de requerir nuestra propuesta de valor, nuestros canales de distribución, las relaciones con los clientes, el flujo de ingresos?	Estimado de los activos más importantes requeridos para hacer que el modelo de negocio funcione
Actividades claves	¿Cuáles son las actividades clave que nuestra propuesta de valor requiere?	Concibe las actividades y procesos más importantes que la compañía habrá de hacer para que su modelo de negocio funcione.
Asociaciones clave	¿Quiénes serán nuestros asociados y proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquiriremos de ellos? ¿Cuáles actividades clave llevarán a cabo?	Definen la red de proveedores y asociados que harán que el modelo de negocios funcione.
Estructura de costos	¿Cuáles serán los más importantes costos inherentes a nuestro modelo de negocios? ¿Cuáles recursos y actividades clave serán más costosos?	Estimación de todos los costos en los cuales se incurrirá para operar el modelo de negocio

Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010)

2.1.3. Enfoque de Johnson, Christensen y Kagermann

Llegado a este punto se puede constatar que lo particular de cada autor(es) es la descomposición genérica multifacética -siete en Hamel; nueve en Osterwalder y Pigneur- que proponen para el estudio e innovación de cualquier modelo de negocio en particular. Johnson, Christensen y Kagermann (2008) plantean un Modelo genérico de Negocio compuesto de cuatro grandes áreas: la propuesta de valor al cliente, la fórmula del beneficio, los recursos clave y los procesos clave. A continuación, pasamos a describir brevemente cada una de estas áreas propuestas por en el modelo genérico de negocio de Johnson, Christensen y Kagermann (2008).

Propuesta de valor al cliente: Es una oferta que permite a los clientes resolver de manera más eficiente, confiable, conveniente o más económica un problema importante (o la realización satisfactoria de un trabajo-por-hacer), todo ello por un precio dado.

Fórmula del beneficio: Es el proyecto económico que define cómo la compañía habrá de crear valor para sí misma y sus accionistas, especificando los activos y la estructura de costos fijos, así como los márgenes y velocidad requeridos para cubrirlos.

Recursos clave: Están constituidos por las personas, tecnología, productos, instalaciones, equipamiento,

financiamiento y la marca, todos ellos muy únicos, requeridos para hacer entrega de la Propuesta de Valor al Cliente.

Procesos clave: Son los medios a través de los cuales la compañía hace entrega de la propuesta de valor a los clientes y la gerencia, de un manera sostenida, repetible y escalable.

Una vez presentados de manera general las tres formas de comprender el modelo de negocio, es factible plantearse una comparación entre las mismas, de la que pueden inferirse aquellos elementos que todo modelo de negocio debe incorporar para considerarse como tal. Salta a la vista que un modelo de negocio no podrá considerarse como modelo de negocio, si no presenta tanto una propuesta de valor para los clientes objetivo⁴ como la estructura de procesos, normalmente denominada cadena o red de valor (Porter, 1990)⁵- que permita materializarla; esto es, cumplir con la propuesta hecha a dichos clientes objetivo, con la finalidad de maximizar el valor agregado. La descomposición que los diferentes autores es variable. Sin embargo, de una manera u otra, todos incluyen tanto la propuesta de valor como la cadena o red de valor. Adicionalmente, las consideraciones de los diversos actores clave (proveedores, aliados estratégicos, socios, entre otros) también son un aspecto que se percibe de forma consistente en las propuestas, así como la definición clara de la estrategia de generación de ingresos y su respectiva estructura de costos asociada.

En este punto, es pertinente señalar que los planteamientos de diseño de modelo de negocio han estado orientados esencialmente

⁴ Entendemos por propuesta de valor para los clientes objetivo, el conjunto de atributos que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades y expectativas de esos Clientes. No es propuesta de Valor aquella que puesta en práctica no logra estar en sintonía con su contraparte: la clase de clientes a los cuales apunta.

⁵ Por cadena o red de valor se entiende, de manera muy resumida, la estructura de procesos que transforman los factores productivos utilizados por la empresa hasta por fin concretar la propuesta de valor y así cumplir con sus clientes objetivo.

al abordaje de aspectos de carácter económico/comercial, donde el foco se encuentra en la satisfacción de necesidades de los clientes, con un enfoque de agregación de valor. Adicionalmente, es importante resaltar el rol central que se les otorga a los procesos que permitan generar ese valor agregado, en función a las ventajas competitivas de la organización y a la conveniencia de las alianzas con terceros, para delegar aquellos procesos donde no se cuente con los atributos o saberes necesarios, y con ellos desarrollar estructuras de ingresos y costos que permitan que el modelo sea sostenible.

Si bien es cierto que los modelos planteados resultan de gran utilidad en la concepción clara de los negocios, también lo es el hecho de que prestan poca atención al factor humano de la organización (en todos sus niveles), su bienestar y alineación de propósitos. De igual forma, dejan de lado la evaluación del impacto del modelo en los factores sociales y ambientales del entorno organizacional, por ello en el siguiente apartado, se incluye una revisión de otros aspectos que, en la actualidad, es crucial que sean incorporados cuando se está diseñando un modelo de negocio.

2.2. Modelos de negocio de Triple Impacto

Tal como se mencionaba en el apartado anterior, un modelo de negocio debe mostrar la forma como la organización crea, proporciona y capta valor. Innovar hacia modelos de negocio sostenibles, requiere desarrollar nuevos modelos que vayan más allá de un enfoque económico hacia uno que

genere e integre valor económico, ambiental y social a través de las acciones de una organización (Bocken et al., 2013; Willard, 2012). En este sentido, el modelo del triple impacto muestra cómo la organización produce los diferentes tipos de valores (económico, ambiental y social), obteniendo rentabilidad, contribuyendo a la conservación del planeta y al bienestar social, alineando los intereses de los mercados, las empresas y la sociedad.

Joyce y Paquin (2016) plantean una extensión del modelo original al lienzo de modelos de negocios CANVA propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), al que han denominado **El lienzo de modelo de negocio de triple capa (TLBMC, por su nombre en inglés)**, como una herramienta para apoyar la exploración creativa de modelos de negocio sostenibles y la innovación orientada a la sostenibilidad de manera más amplia.

En esta propuesta, los autores incorporan nuevas capas de lienzo que exploran la creación de valor ambiental y social, la primera basada en el ciclo de vida (LCA por su nombre en inglés), que es un enfoque formal para medir los impactos ambientales de un producto o servicio en todas las etapas de su vida y; la segunda, basada en un enfoque de gestión de partes interesadas (*stakeholders* y sociedad) para explorar el impacto social de una organización. Estas capas adicionales son paralelas al lienzo del modelo de negocio original, resaltando las interconexiones que soportan los impactos ambientales y sociales por separado y se amplía dibujando conexiones a través de las tres capas (Gráficos N° 3 y 4) para respaldar una perspectiva integrada de triple resultado del impacto (coherencia horizontal y vertical).

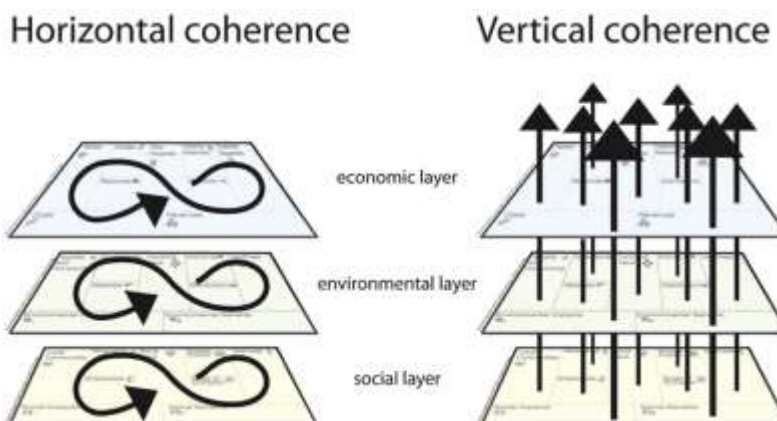


Gráfico N° 3: Dinámicas horizontal y vertical del Modelo de triple capas. Fuente: Joyce y Paquin (2016)

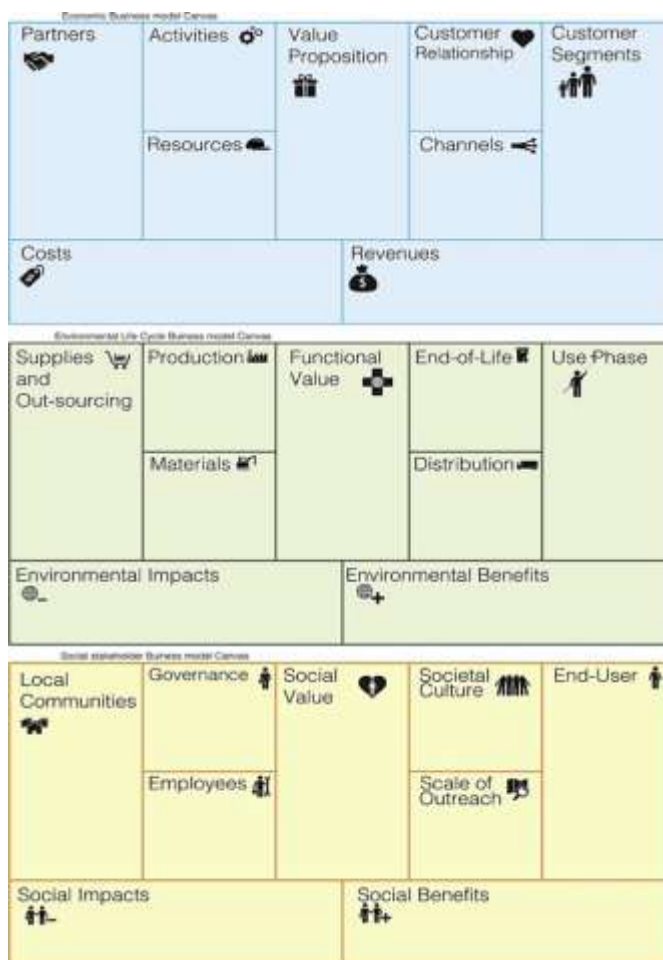


Gráfico N° 4: Modelo Canva de triple capas (TLBMC). Fuente: Joyce y Paquin (2016)

Como puede observarse en el lienzo ambiental, se han incorporado nueve bloques (al igual que el lienzo original), en el que se abordan los factores de: **valor funcional** (como resultados focales de la oferta de servicio o producto), **los materiales** (como extensión ambiental de los recursos clave), **producción** (como extensión ambiental del impacto de las actividades clave), **suministros y outsourcing**, **impacto ambiental** (de las variables asociadas con la distribución), **fases de uso** (impacto de la participación del cliente en el valor funcional de la organización), **fin de la vida del producto** o servicio (desde la perspectiva del cliente), **impactos ambientales** (costos) y **beneficios del impacto ambiental** generado.

Por otra parte, en el lienzo social, se ubican nueve bloques, orientados hacia el impacto de la propuesta base en: el talento humano, la gobernanza, las comunidades, la cultura social, la escala de alcance, el impacto de la propuesta de valor en el bienestar del consumidor final, impacto o costos sociales y beneficios sociales.

Con esta propuesta generada por Joyce y Paquin, se logran integrar las tres aristas del triple impacto, pudiendo entonces evaluarse la estructura de un modelo de negocio sostenible, generando

nuevas alternativas de innovación, tanto ambiental como social, que amplían las oportunidades de los emprendedores y empresarios, y a su vez, favorecen el desarrollo de la sociedad hacia una economía regenerativa y de impacto.

3. EL EMPRENDEDOR DE UN MODELO DE NEGOCIO TRANSFORMATIVO

Páez et al (2020) señalan que atendiendo al triple impacto, es necesario considerar los procesos internos en las organizaciones que implican el desarrollo de modelos de negocios que cumplan con los postulados de las 3P (Pasión, Personas, Perseverancia), siendo necesario abandonar el modelo de extractivismo puro, y dar pasos a modelos de negocios rentables que reconozcan la sostenibilidad como uno de sus vectores. En su investigación, se proponen la necesidad de caracterizar al sujeto emprendedor -tanto individual como colectivo- en función de sus cualidades constitutivas y de sus capacidades de acción/transformación, considerando los desafíos del entorno y la necesidad de fortalecer su identidad e (inter)subjetividad. Al respecto, describen al emprendedor de triple impacto concibiéndolo con las siguientes características y cualidades:

Cuadro N° 2: Características y cualidades de un emprendedor 3P

Características del emprendedor 3P	Cualidades que debe tener un emprendedor 3P
Con foco en el propósito y que considera las dimensiones social, económico y ambiental y de gobernanza corporativa.	Cuenta con una comprensión de las problemáticas y complejidades en las que esta inmerso y capacidad para desarrollar capacidades de empatía y conexión.
Con visión emprendedora y sistémica a largo plazo.	Con proyección humana. Un humano que sea más humano.
Para quien los aspectos sociales y ambientales son prioritarios y le otorga un justo valor a su entorno socioambiental.	Tiene visión de largo plazo (de pensamiento). Es mentira que el emprendimiento sea de un día para otro.
Que cuenta con la perspectiva de la sostenibilidad social, ambiental, económica y de gobernanza para su acción	Manejo de Información y conocimiento de los actores, creación de vínculos.

Fuente: Páez et al (2020).

3.1. ¿Cómo conectar al emprendedor de la era hipermoderna a un modelo de negocio transformativo?

Ostoich (2021) señala que las actuales sociedades occidentales están atravesadas por la relación entre el espacio y tiempo, con valoración exasperada hacia la rapidez y lo inmediato, donde la eficacia y eficiencia juegan un rol esencial, evidenciándose la caída de la modernidad y la transición a una nueva cultura hipermoderna, caracterizada por el deseo individual y hedonista. La era del vacío como señala Lipovetsky (2006), que se caracteriza por ser una sociedad altamente consumista, en la que el ser aspira más allá de la escala social su satisfacción personal orientado al

placer, afrontando un futuro incierto, que le ocasiona ansiedad y miedo; afectándose su propia existencia. De allí surge lo elevado, supremo, con una distrofia entre lo que se desea y lo que se puede conseguir, y se encuentra así ante una frenética búsqueda de algo, no importa que sea cualquier cosa, en la medida que satisfaga el ansia insatisfecha.

Al respecto, Ostoich resalta que el ser humano en la hipermodernidad desea realmente aprender a ser feliz; en este sentido, las organizaciones, sus líderes y especialmente el emprendedor, debe navegar las aguas del conocimiento del "ser" para entender sus conductas; y de esta forma aportar cambios y transformaciones sociales positivas desde los espacios que correspondan a cada cual. Por su parte, Manzano (2017) destaca cómo la

psicología positiva ha apoyado en el proceso de generación de conocimiento con respecto al estudio del comportamiento del emprendedor, sugiriendo como principales factores que inciden en su adecuado desempeño a la resiliencia, la felicidad y el flujo. En lo que respecta a la variable felicidad, Seligman (1992, 1998) menciona tres tipos de ella: **la vida agradable** (orientada al corto plazo y a maximizar las emociones positivas); **la buena vida** (donde se disfruta haciendo algo en lo que se es bueno) y **la vida con sentido** (encontrando aquello en lo que creemos y donde se ponen todas las fuerzas a su servicio).

Un emprendedor que se orienta a la creación de modelos de negocios transformativos requiere, sin duda, de un sentido de felicidad cuyo alcance vaya más allá de su propia satisfacción al corto plazo, por ello, la búsqueda del sentido o propósito resulta primordial, y no solo la propia, sino la de su organización. Al respecto, la identificación del IKIGAI, concepto proveniente de la tradición japonesa, resulta de mucho valor para la definición integral del modelo de negocio. IKIGAI es una palabra japonesa que puede traducirse como "razón de ser" o como "propósito en la vida"; en tal sentido se trata de una noción que se centra en encontrar aquello que te apasiona, aquello en lo que seas bueno y que además otros necesiten. De esta manera, a través del IKIGAI es posible encontrar verdadera satisfacción y felicidad en la vida.



Gráfico N° 4: El concepto Ikigai. Fuente: Hansen (2022).

En tal sentido, el IKIGAI integra los aspectos relativos a lo que ese emprendedor ama, en lo que es bueno, lo que necesita el mundo y por lo que le pueden pagar, integrando así su misión, pasión, profesión y vocación. Al emprendedor y su equipo de colaboradores encontrar el sentido de su existencia, y en este caso de su labor, percibirán que sus acciones diarias se encuentran vinculadas con ese propósito, valorando la forma en la que, desde sus propios talentos y virtudes, pueden generar un impacto mayor, con un alcance colectivo y desde diversas perspectivas (económicas, sociales y ambientales).

3.2. El feliemprendedor en el contexto de los modelos de negocio transformativos

Como se ha venido mencionando, para que un de modelo de negocio de triple impacto sea exitoso, no solo se requiere de la presencia de un conjunto de factores clave de orden económico, social y ambiental bien estructurados y alineados. Además de estos, es necesario que haya claridad y eficiencia en su Gobernanza, la que es entendida como ese conjunto de acciones que ayudan a las empresas a orientar su estrategia de negocios en concordancia con su entorno, fundamentadas en una cultura ética, con valores y principios, además de un propósito claro que sustente sus acciones. En este particular, *B Lab* ha diseñado una propuesta de modelo de negocio, donde deja ver la importancia de la Gobernanza dentro del círculo de factores clave a considerar en su evaluación de triple impacto, a la par de la importancia de los

trabajadores, los clientes, el medio ambiente y la comunidad, dando especial énfasis al propósito del modelo.



Gráfico N° 5. Propuesta de Modelo de negocios por B LAB. Fuente: Sanae (2022).

Como se puede observar, entre los diversos aspectos que *B Lab* considera para medir el nivel de desempeño de las empresas en el factor de la Gobernanza se encuentran: misión, ética, responsabilidad y transparencia, abordando los temas de integración de objetivos sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, la divulgación de impacto y su transparencia, así como la participación de las partes interesadas. En este contexto, la presencia de un líder con características y cualidades peculiares que dirijan a la organización hacia el alcance de los objetivos de impacto planteados es de vital relevancia; un emprendedor con propósito, que busque ser feliz y así logre su trascendencia, encontrándole el sentido a su existencia y con ello a su quehacer, teniendo entonces la

capacidad de dirigir adecuadamente a todos aquellos que forman parte de su organización.

En este sentido, se plantea un constructo denominado **Feliemprendimiento**, entendido como "La acción positiva y feliz de iniciar un proyecto o negocio con sentido, a través de ideas y oportunidades para transformar el mundo y generar ganancias" (Ostoich, 2020), donde el **emprendedor** posee la aptitud y actitud feliz y positiva para lograrlo. Ese emprendedor al que Ostoich denomina **Feliemprendedor** debe tener las cualidades de un líder transformador, con sentido social, siendo el ejemplo emocional de su equipo de trabajo, con humildad, creatividad, visión, empatía, persistencia y felicidad. El feliemprendedor tiene la habilidad para aprender y cambiar rápido, atributo de enorme valor en la sociedad actual, rodeándose de personas hábiles que lo complementan, aprovechando los talentos y cualidades de quienes, compartiendo un propósito, pretender alcanzar el conocimiento de su propio ser así como los objetivos propios y colectivos.

Otro factor de gran importancia a tener presente en los modelos de negocios transformativos y que va alineado con las características del feliemprendedor es su clara orientación hacia la inclusión. En este sentido, la incorporación de jóvenes, mujeres, personas con discapacidades, entre otros, en las diversas actividades de la cadena de valor de la organización, es un factor que se encuentra considerado de forma transversal en su concepción. Como lo expresa Maestro (2010), para lograr gestionar bajo los principios de la felicidad, se requiere: felicidad, eficacia,

respeto, responsabilidad, confianza, ética y crecimiento sostenible; factores fundamentales cuando se pretende liderar desde una perspectiva transformadora. Cuando un feliemprendedor o líder transformativo tiene claro su propósito, y lo deja fluir en su emprendimiento (en conjunto con el de sus colaboradores/aliados), esta sinergia permite que se genere un trabajo colaborativo, que va formando parte de la cultura organizacional, de su aprendizaje y que en definitiva permite que ese modelo de negocio inicialmente planteado, tenga los resultados al corto, mediano y largo plazo que inspiraron al grupo, generando un impacto de gran alcance, cohabitando un mundo en el cual se pueda vivir desde ese propósito compartido, aprovechando los talentos para generar realidades desde la coevolución con principios regenerativos y sostenibles.

4. CONSIDERACIONES FINALES

La evolución de la sociedad ha traído consigo numerosos desafíos, entre los que se encuentra el nuevo protagonismo de las organizaciones en el desarrollo mundial, frente a una creciente complejidad de los retos mundiales que exige un cambio fundamental en el papel de las organizaciones dentro del panorama del desarrollo. Ojeda (2020) señala que, desde la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en 1972, el alcance del desarrollo sostenible se ha ampliado considerablemente, reconociendo la necesidad de procurar la búsqueda armónica de desarrollo económico, gestión y protección de recursos naturales, equidad e inclusión social. Podemos argumentar entonces, con este autor, que lograr el desarrollo sostenible exige un enfoque polifacético que integre el progreso económico, la gestión medioambiental, la justicia social y la inclusión.

Por su parte, la Agenda 2030 de la ONU subraya aún más esta necesidad de colaboración, instando a la cooperación entre organizaciones multilaterales, gobiernos, ONG y, sobre todo, a las empresas privadas, a quienes se les reconoce una dignidad de agente vinculante y transformador en ese proceso de transición hacia una economía regenerativa y de impacto. Frente a este contexto emerge la imperante necesidad de transformación de las organizaciones, en especial en el diseño y estructuración de modelos de negocio innovadores.

Un mayor alcance del desarrollo sostenible, por su parte, requiere una transformación significativa dentro de las organizaciones, dado que los modelos empresariales tradicionales, centrados únicamente en la maximización del beneficio, ya no son suficientes. En su lugar, es necesario que las organizaciones den prioridad a prácticas regenerativas que contribuyan positivamente al medio ambiente y a la sociedad. Esto incluye adoptar estrategias de abastecimiento responsables, minimizar el impacto medioambiental y promover prácticas de empleo equitativas. Además, los modelos empresariales con impacto requieren que las organizaciones midan sus contribuciones sociales y medioambientales junto con las métricas financieras, demostrando su compromiso con la prosperidad compartida.

Vemos entonces la necesidad de fomentar una cultura de innovación en las organizaciones que impulse la resolución creativa de problemas, capacite a los empleados a todos los niveles y adopte asociaciones con diversas partes interesadas. Para lograr este cambio

transformador las organizaciones deben ir más allá de simplemente "hacer el bien" y explorar activamente soluciones novedosas que aborden retos complejos, como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad social. Al crear un entorno propicio a la experimentación y la colaboración, las organizaciones pueden liberar su potencial para convertirse en poderosos agentes del cambio.

Más aún, este contexto de cambios constantes en el panorama del desarrollo mundial demanda una comprensión renovada del papel que desempeñan las organizaciones; comprensión que trascienda los enfoques tradicionales y compartimentalizados, y que las lleve a adoptar la colaboración, la innovación y las prácticas regenerativas. Al hacerlo, el enfoque se ajustará hacia el logro de impactos sociales y medioambientales positivos junto con el éxito financiero, lo que implica que las organizaciones pueden contribuir significativamente a un futuro más sostenible y equitativo.

Finalmente, hemos visto que han sido diversos los enfoques de modelos de negocios presentados, con importantes aportes que han permitido incorporar nuevas variables de valor; siendo el más reciente la consideración del triple impacto, con sus flancos económico, ambiental y social. En este sentido, factores como la gobernanza cobran especial significado puesto que se requiere de un liderazgo transformacional, con propósitos claros, principios y valores orientados a la sostenibilidad y el bien común, que deben ser socializados a la organización de forma inspiradora. La presencia de un feliemprendedor resulta de gran importancia y valor, puesto que con sus cualidades particulares de sensibilidad, felicidad, creatividad, optimismo, apertura, humildad, eficiencia, ética y responsabilidad será el

viento que sople a favor de la conformación de un ambiente organizacional donde prevalezcan los principios de sostenibilidad, crecimiento, cooperación e inclusión, desde una perspectiva integradora.

6. REFERENCIAS

- Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corp. Gov.* 13 (5), 482-497.
- Hamel, G (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hansen, E. (2022). *Finding the purpose of your life* [Imagen]. https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Ikigai#/media/File:Diagrama_de_Ikigajo_-es.svg
- Johnson, M; Christensen, C y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business review*, 86(12), 50-59.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Lipovetsky, G. (2006). *Los Tiempos Hipermodernos*. Barcelona: Anagrama.
- Maestro, J. (23 de julio de 2010). *La Felicidad*. <http://juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicidad.html>
- Manzano (2017). ¿Puede la psicología positiva ayudar a comprender el comportamiento del emprendedor? en Ayala, C. & Grupo de Investigaciones FEDRA de la Universidad de la Rioja. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. (pp. 1155-1164).
- Ojeda, E. y Melendes, J. (2020). Transformar el futuro empresarial requiere triple impacto. *Debates IESA*. Volumen XXIV. Número 4.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 15: 751-775.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ostoich, G. (2021). Feliemprendimiento: nueva identidad de las organizaciones hipermodernas. en Ramos-Barrera, M. G., Quintero-Pena, J.W. & Rivas-Torres, F. E. *Estudios Organizacionales I, Elementos Disruptivos de los Modelos Clásicos de la Administración*. Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano (pp. 234-259).
- Páez, G., Delgado, C., Herrera, L., Ojeda, E & Ríos, F. (2020). *Opciones para el impulso de una economía de impacto en Venezuela: a la búsqueda de capacidades y posibilidades*. Caracas: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

