



Universidad Pontificia Comillas ICADE

# **El proceso de transformación que experimentan las empresas en la implantación de modelos de negocio sostenibles**

Autor: Kim Sophia Liesenfeld

Director: Laura Gissera Tierno

## **Resumen**

La transición hacia una economía sostenible es uno de los mayores desafíos al que nos enfrentamos hoy en día. Dado que los principales países industrializados son los principales contribuyentes a la contaminación, su transformación es particularmente importante. Como consecuencia de este contexto, este documento analiza el proceso de transformación hacia un modelo de negocio sostenible y sus implicaciones. Una de las principales conclusiones, aplicando la teoría fundamentada y analizando 15 empresas españolas diferentes, es que alrededor de la mitad de las empresas utilizan un enfoque de ventaja competitiva, mientras que la otra mitad institucionalizan la sostenibilidad. Asimismo, las razones y las formas de aplicación de la sostenibilidad también pueden asignarse a los diferentes enfoques y no tanto a la forma jurídica. El artículo concluye que el proceso de transformación difiere según la visión que tenga la empresa y tiene un impacto correspondiente en los motivos y la realización. Por lo tanto, puede utilizarse como una orientación útil para las empresas y las partes interesadas.

Palabras claves: modelo de negocio sostenible, innovación del modelo de negocio sostenible, innovación sostenible, empresa sostenible

## **Abstract**

*The transition to a sustainable economy is one of the greatest challenges we face. Since the major industrialized countries are the main contributors to pollution, their transformation is particularly important. Therefore, this document analyses the process of transformation towards a sustainable business model and its implications. By applying grounded theory and analysing 15 different Spanish companies, different results become visible. The results show that about half of the companies use a competitive advantage approach while the other half institutionalise sustainability. Reasons and ways of implementation can also be assigned to the different approaches. The article concludes that the transformation process differs according to the company's view of the transformation process in terms of reasons and implementation methods and can therefore be used as useful guidance for companies and stakeholders.*

*Key words: sustainable business model, sustainable business model innovation, sustainable innovation, sustainable business*

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ii</b>
<b>Índice de Abreviaturas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Tablas y Gráficos .....</b>	<b>v</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación del tema .....	1
1.2 Contextualización .....	1
1.3 Objetivos .....	4
1.4 Metodología.....	4
1.5 Estructura.....	6
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>7</b>
2.1 Modelo de negocio sostenible .....	7
2.2 Transformación a un modelo de negocio sostenible .....	10
2.3 Razones que favorecen la innovación hacia un modelo de negocio sostenible	14
<b>3. Metodología.....</b>	<b>20</b>
3.1 Restricciones de la labor.....	20
3.2 Teoría fundamentada .....	21
<b>4. Resultados del Campo.....</b>	<b>24</b>
4.1 Diferencias dentro de las mismas formas jurídicas .....	24
4.2 El progreso de las empresas dentro del proceso de la transformación .....	27
4.3 Motores principales de la transformación .....	28
4.4 Diferencias entre las formas de ejecución .....	29
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
5.1 Cumplimiento de los objetivos.....	32
5.2 Recomendaciones .....	34
5.3 Límites de la labor .....	35
5.4 Posibilidades de profundización.....	36
<b>6. Referencias .....</b>	<b>37</b>

## Índice de Abreviaturas

ODS.....	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG.....	Organización No Gubernamental
ONU.....	Organización de las Naciones Unidas
PIB.....	Producto Interior Bruto
PSS.....	Product-Service-System
PYME.....	Pequeñas y Medianas Empresas
RSC.....	Responsabilidad Social Corporativa
RSE.....	Responsabilidad Social Empresarial

## **Índice de Tablas y Gráficos**

<b>Tabla 1: Las fases de la RSC .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 2: Muestra de empresas seleccionadas.....</b>	<b>22</b>

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del tema**

La transición al desarrollo sostenible es probablemente uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos actualmente (Hughes y Johnston, 2005). Esta transformación consiste tanto en lograr la igualdad social, como en hacer más eficiente el uso de los recursos y preservar los recursos naturales para las generaciones futuras (Hughes y Johnston, 2005). El hecho de que tengamos que enfrentarnos a este desafío, se debe principalmente a que el ser humano, a través de sus actividades económicas y un rápido crecimiento de la población mundial, es uno de los principales responsables de los impactos ambientales extremos (Crutzen, 2002). Por lo tanto, según el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, la mitigación de los efectos del cambio climático es necesaria para la supervivencia de los seres humanos (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2016). Consecuentemente, es esencial un cambio tanto a nivel individual como organizativo y de sistemas (Long et al., 2017). En cuanto al aspecto político, en 2015 se introdujeron los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible y se aprobó la Convención de París sobre el cambio climático (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2016). A nivel organizativo, los mayores contaminadores son las empresas en los países industrializados (Long et al., 2017; Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2016). Por lo tanto, es de suma importancia que las compañías cambien y adapten sus procesos tradicionales (Rockström et al., 2009) hacia un sistema económico más sostenible (Geissdoerfer et al., 2018) en el que la innovación del modelo de negocio sostenible, que define la base de una compañía, se considera un factor clave (Osterwalder et al., 2005).

### **1.2 Contextualización**

A pesar de que todavía no existe una definición definitiva de un modelo de negocio (Teece, 2010), este cumple varias funciones diferentes. Entre ellas se encuentran la descripción exacta de la propuesta de valor de la empresa, el desglose de la cadena de suministro, la forma en que se crea el valor económico de las actividades y la posición que ocupa la empresa en su entorno. Todo esto lleva al modelo de negocio a formular la estrategia competitiva dentro del mercado (Asswas et al., 2016; Chesbrough y Rosenbloom, 2002). La combinación de estas funciones da como resultado la definición

de un modelo de negocio que es apoyado por muchos autores. Según ellos, el modelo de negocio describe la lógica y el procedimiento de cómo una empresa crea valor, entrega valor al cliente y al mismo tiempo captura valor para sí mismo (Osterwalder et al., 2005; Chesbrough, 2010; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Osterwalder y Pigneur, 2010; Teece, 2010), todo ello con el fin de hacer el sistema económico más sostenible. Es de particular importancia integrar la sostenibilidad social y ambiental en las actividades económicas cotidianas (Lüdeke-Freund, 2010). Por consiguiente, un modelo de negocio sostenible es un modelo que no sólo crea valor para el cliente sino también para la sociedad y el medio ambiente (Abdelkafi y Täuscher, 2016; Geissdoerfer et al., 2018; Lüdeke-Freund, 2010; Schaltegger et al., 2012). Esta forma de creación de valor extendida se denomina el principio de la *triple bottom line* (Asswad et al., 2016; Elkington, 1998; Lüdeke-Freund et al., 2016).

Durante las últimas dos décadas, se podía observar un cambio hacia modelos de negocio sostenibles dentro del sistema económico (Ritala et al., 2018). Ya en 1970 comenzó a desarrollarse una conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad dentro del sistema económico. Con el tiempo, una posición reacia, en la que se seguían las reglas más necesarias, se convirtió en un comportamiento proactivo por parte de las empresas (Keijzers, 2002; Ritala et al., 2018). Una transformación del modelo de negocio pasa por cinco fases diferentes.: la primera, se reconoce por mostrar una actitud defensiva hacia la sostenibilidad que con el tiempo, se convierte en una fase de generosidad marcada por valores como la solidaridad y el compartir. La tercera fase, es la responsabilidad social promocional. Durante esta fase se integran las cuestiones de sostenibilidad, ya que son positivas para la retención y la lealtad de los clientes. Luego pasan a una responsabilidad social estratégica donde se integran y relacionan las cuestiones sociales o ambientales con las actividades principales de la empresa. Por último, se alcanza la etapa final, la llamada responsabilidad social transformadora. En esta etapa final se abordan las causas fundamentales de la insostenibilidad e irresponsabilidad (Visser, 2014).

Además de las diferentes fases por las que pasa una empresa durante su transformación, Evans et al., (2017) hicieron cinco afirmaciones que constituyen la base de un modelo de negocio sostenible. La primera de estas afirmaciones apoya que un modelo de negocio sostenible debe integrar beneficios económicos, sociales y ambientales. Además, deben crearse corrientes de valor sostenibles entre una multitud de grupos de interés, incluidos

la sociedad y el medio ambiente. El tercer punto se refiere a una red de valores remodelada con un nuevo diseño, objetivos y liderazgo. También debe realizarse un análisis de los intereses de las partes interesadas con el fin de crear un valor mutuo. La quinta afirmación se refiere a la internalización de las externalidades a través de un sistema de producto-servicio (Evans et al., 2017).

Sin embargo, estas transformaciones difieren en diferentes aspectos. Los enfoques con respecto a las perspectivas teóricas que tienen las empresas pueden variar (Moreno-Dominguez y Riquel Ligeró, 2007). Por ejemplo, la teoría institucional integra la sostenibilidad a través de un conjunto de reglas y normas con el objetivo de satisfacer a sus grupos de interés (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011; Moreno-Dominguez y Riquel Ligeró, 2007). Por otro lado, la ventaja competitiva ve la sostenibilidad como una parte inherente a su estrategia y su cultura corporativa y por tanto, queda estrechamente vinculada al aspecto moral de la compañía (Añez Hernández y Bonomie, 2010; Story y Neves, 2015). Además, la transformación está marcada por diferentes motores que impulsan el proceso. Un punto importante es la gestión, que puede impulsar la transformación a través de su visión y motivación (Dawson, 2005; Schaltegger et al., 2012; Wesselink et al., 2015). Una cultura corporativa dispuesta a aprender también es una ventaja (Eccles et al., 2012; Senge, 2000). Los intereses y objetivos de las partes interesadas también desempeñan un papel importante (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011; Hockerts y Wüstenhagen, 2010), al igual que el aumento de los beneficios económicos, sociales y ambientales (Schaltegger et al., 2011; Ditley-Simonsen y Midttun, 2011). Además, la innovación de un modelo de negocio sostenible conduce a una mejora de la imagen de la empresa (Benn et al., 2014), lo que a su vez conduce a una reducción de los riesgos (Schaltegger et al., 2012; Schaltegger et al., 2016). De la misma manera, la ética y la moral pueden actuar como impulsores (Ditley-Simonsen y Midttun, 2011). Otros impulsores importantes son las leyes y normas impuestas desde el exterior (Long et al., 2017; Schwartz y Tilling, 2009), así como las redes con grupos de interés para perseguir objetivos comunes e intercambiar conocimientos especializados (Benn et al., 2014; Long et al., 2017). Sin embargo, no sólo hay diferentes conductores, sino que los puntos de motivación también varían según el tamaño de la empresa (Schaltegger et al., 2016). Por ejemplo, pequeñas empresas tienen razones y motivaciones diferentes para la innovación

de un modelo de negocio que las grandes (Schaltegger et al., 2016), ya que las grandes empresas se basan en estructuras ya existentes (Demil y Lecocq, 2015).

Como acaba de ilustrarse, hay muchos estudios que examinan los impulsores que conducen a la innovación de los modelos de negocio (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011; Schaltegger et al., 2012; Senge, 2000; entre otros). Otros estudios demuestran que hay diferentes enfoques a la hora de integrar la sostenibilidad (Añez Hernández y Bonomie, 2010; Moreno-Dominguez y Riquel Ligeró, 2007). Sin embargo, la conexión entre el enfoque que tiene la compañía y las razones subyacentes aún no ha sido investigada.

Igualmente, es particularmente importante que el mundo de los negocios se haga más sostenible (Rockström et al., 2009). Sin embargo, no existe una definición exacta de un modelo de negocio sostenible (Schaltegger y otros, 2012), tampoco un enfoque uniforme por parte de las empresas (Moreno-Dominguez y Riquel Ligeró, 2007). Por lo tanto, el progreso hacia la sostenibilidad es muy lento y por consiguiente, cobra aún más importancia dar más apoyo a las empresas para ayudarlas a impulsar su transformación (Baumgartner y Rauter, 2017).

### **1.3 Objetivos**

Considerando el contexto expuesto hasta el momento, el presente trabajo de investigación académica tiene como fin responder una pregunta importante: ¿qué efectos experimentan las empresas en la implementación de modelos de negocio sostenibles? Para responder a esta pregunta en detalle, se establecen los siguientes objetivos: (1) determinar si hay diferencias en las razones dependiendo del enfoque de la empresa. Más precisamente, ¿hay una diferencia en las razones cuando una empresa considera la sostenibilidad como una ventaja competitiva o cuando institucionaliza la sostenibilidad? (2) En segundo lugar, averiguar si hay diferencias, cómo afecta esto a la aplicación operacional (3) y explorar si hay una conexión entre el enfoque de la compañía y el avance en el progreso de la transformación y así (4) analizar si la forma jurídica de empresa influye en el enfoque que toma la empresa.

### **1.4 Metodología**

Para encontrar una respuesta a la pregunta planteada y encontrar correlaciones de la motivación subyacente, el trabajo se basa en una revisión estructurada de la literatura y

en el método de interpretación cualitativo de la teoría fundamentada. En un primer paso, se realizó una revisión sistemática de la literatura. Se compiló la lista de las palabras clave más importantes. Entre ellas figuran, por ejemplo “modelo de negocio sostenible”, “innovación del modelo de negocio sostenible” e “innovación sostenible”. La búsqueda de artículos se basó principalmente en las bases de datos de Elsevier y Researchgate.

En un segundo paso, se aplicó el método de la teoría fundamentada. La teoría fundamentada es un marco interpretativo cualitativo (Locke, 2001) y fue introducida por Glaser y Strauss en 1967. Este método está orientado a acciones y procesos y como consecuencia es particularmente útil en la investigación de los procesos de transformación (Strauss y Corbin, 1990; Glaser, 1992). Inicialmente desarrollada principalmente para la sociología, la teoría fundamentada se utiliza ahora también para estudiar varios temas de negocios.

En cuanto a la amplitud de la presente labor, se establecieron varias restricciones. El trabajo se limita a empresas españolas, más precisamente a las compañías con sede en España. La limitación al territorio español tiene ventajas a este respecto, ya que todas las empresas operan en el mismo entorno y bajo las mismas condiciones legales y culturales. Además, se limita a grandes empresas. Todas las compañías que caen bajo las pequeñas y medianas empresas (PYME) fueron ignoradas. Esta restricción se hizo porque las grandes empresas tienen diferentes requisitos previos para la transformación, puesto que se basan en procesos ya completos y modelos de negocio probados (Demil y Lecocq, 2015). Una tercera limitación resulta del enfoque en una industria específica. La industria de la alimentación y las bebidas ha sido seleccionada para este propósito, dado que es de gran importancia en España (FIAB, 2018). Esta industria es responsable del 3% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional y del 16% del sector industrial español (FIAB, 2018). Una última condición que debe cumplirse, es que todas las empresas de la muestra estén dentro del proceso de transformación. Sin este criterio no es posible averiguar las razones de la innovación de un modelo de negocio, ni las diferencias que surgen.

Con el fin de aplicar la teoría fundamentada conforme a estas condiciones, se buscó en primer lugar una lista de empresas que cumplieran estos criterios. Para ello, se utilizó una lista proporcionada por el Pacto Mundial Red Española. Todas las empresas de esta lista son socios del Pacto Mundial y por lo tanto, se comprometen a apoyar los objetivos de la

Organización de las Naciones Unidas y de hacer sus procesos comerciales más sostenibles (Pacto Mundial Red Española, s.f.). Además, se ha extraído información adicional sobre estas empresas, como la fecha de entrada en el Pacto Mundial, la forma jurídica de las empresas y las partes interesadas, si se disponía de ella. Posteriormente, se recogieron los informes de sostenibilidad proporcionados, utilizando siempre el informe más reciente o en su defecto, en el caso de las empresas que no publicaron un informe de sostenibilidad, se utilizó el informe anual. Asimismo, en el análisis se prestó especial atención al tipo de informe analizado para evitar interpretaciones erróneas. A continuación, se estudiaron las cartas de presidente en la teoría fundamentada ya que, ofrecen una visión general de la situación actual de la empresa, los logros del año anterior y los objetivos futuros. A partir de esta información, así como de la formulación de las cartas, se podían obtener varias conclusiones.

### **1.5 Estructura**

El trabajo presente está dividido en diferentes capítulos. En la primera parte de la tesis, se presentan las definiciones de un modelo de negocio, con especial foco en los modelos de negocio sostenibles. Se enumeran las diferentes definiciones y se identifican las diferencias y las similitudes. Además, se analiza en detalle el acto de transformación hacia un modelo de negocio sostenible. Al principio, el aspecto histórico se aborda con más detalle y explica cómo surgió por primera vez en el mundo de los negocios una conciencia de la sostenibilidad en 1970. También explica las cinco fases por las que pasa una empresa durante el proceso de transformación. Asimismo, aclara dos enfoques diferentes que difieren de una empresa a otra. Entre ellas están la teoría de la ventaja competitiva y la teoría institucional. Además, se examinan detalladamente las cinco afirmaciones de Evans y otros (2017), que forman la base de un modelo de negocio sostenible. Al final de este capítulo se examinan las motivaciones y razones que favorecen la innovación del modelo de negocio. En el tercer capítulo, se describe detalladamente el proceso del método aplicado, el proceso de selección de la empresa y el análisis ulterior. Posteriormente, se explican los resultados del campo y se establece una conexión con la investigación bibliográfica inicial. La última parte del presente documento consiste en un examen para determinar si se han alcanzado los objetivos mencionados, un breve análisis de la utilidad de los nuevos conocimientos adquiridos así como sus limitaciones.

## **2. Marco Teórico**

En virtud de la resolución de estos problemas, las empresas deberían integrar la sostenibilidad en sus modelos de negocio. Teece (2010) da una explicación a esto en su definición de modelo de negocio, donde afirma que el diseño es la base de la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios en el entorno y seguir su ritmo. Un modelo de negocio bien pensado también es esencial para el éxito de nuevas tecnologías o productos. Chesbrough (2010: 355) argumenta de una manera muy similar: "[...] una tecnología mediocre perseguida dentro de un gran modelo de negocio puede ser más valiosa que una gran tecnología explotada a través de un modelo de negocio mediocre."

Dado que el modelo de negocio está implicado de forma demostrable en el éxito de una empresa, se discutirán en primer lugar las diferentes definiciones de los modelos de negocio, a continuación, se aclarará la diferencia con respecto a los modelos de negocio sostenibles discutiendo sus características. Por último, se explicará la transformación a una empresa sostenible, así como los factores impulsores asociados.

### **2.1 Modelo de negocio sostenible**

El concepto de modelo de negocio surgió a principios del siglo XXI y su importancia fue ampliamente reconocida desde entonces. Esto se debe a que durante la industrialización la atención se centraba en el mayor número posible de unidades producidas. Sin embargo a través de la aparición de internet, a partir del siglo XXI, el servicio y la sostenibilidad han pasado a primer plano. Siendo mayor la atención que el consumidor dedica a los mismos, las empresas tenían que pensar más en cómo entregar y capturar el valor y cómo adaptar sus modelos de negocio existentes (Teece, 2010).

Hasta ahora no existe una definición uniforme de los modelos de negocio ni una base científica respecto a los mismos (Teece, 2010). Algunos autores describen el modelo de negocio como una especie de vínculo entre diferentes niveles o elementos dentro de una empresa. Por ejemplo, Teece (2010) habla de la conexión entre los niveles organizativo y financiero. Osterwalder (2004) por otro lado, ve la conexión entre la estrategia empresarial y los procesos reales y Chesbrough y Rosenbloom (2002) entre la formación tecnológica y la creación de valor económico. Tanto Joan Magretta (2002) como Amit y Zott (2001) se atienen a una definición más general. Para ellos un modelo de negocio se forma mediante el trabajo conjunto de las áreas individuales, lo cual le da valor. Sin

embargo, dentro de la mayoría de estas definiciones se puede apreciar un aspecto similar. La mayoría de las teorías afirman que el modelo de negocio describe la manera en que una compañía entrega valor a sus consumidores, así como la creación de ese valor para ellos y la manera de capturarlo, es decir cómo puede retener una cierta proporción de este volumen de negocios (Chesbrough, 2010; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Osterwalder y Pigneur, 2010; Teece, 2010). En términos muy simplificados, esto significa que un modelo de negocio "[...] expresa la lógica comercial de una empresa específica." (Osterwalder et al., 2005: 3). Sin embargo, Osterwalder y Pigneur (2010) van más allá de esta definición en su libro *Business Model Generation*. Para ello, hacen uso de nueve elementos importantes que cubren las cuatro áreas de negocio más grandes. Estos son: el consumidor, la infraestructura, el suministro y la viabilidad financiera.

A continuación, asumimos que un modelo de negocio describe la lógica de una compañía y como esta entrega, crea y captura valor para sí y sus grupos de interés (Osterwalder et al., 2005; Chesbrough, 2010; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Osterwalder y Pigneur, 2010; Teece, 2010)

Un factor que no ha sido considerado en la creación de modelos de negocio es la sostenibilidad. Esto demuestra la ausencia de este término en las definiciones anteriormente propuestas. Una de las definiciones más antiguas y altamente aceptadas proviene de la *World Commission on Environmental Development*, la cual afirma que el desarrollo sostenible es el: "Un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (1987: 41). No hay consenso respecto a su definición (Schaltegger et al., 2012), a pesar de que las afirmaciones, proporcionadas por los investigadores de manera individual, resultan tener varios puntos en común y van en la misma dirección. El modelo de negocio sostenible es un modelo modificado con diferentes aspectos añadidos. Dentro de este modelo, la sostenibilidad se integra conscientemente en el proceso de creación y oferta de valor, de modo que no sólo se crea valor añadido para el cliente y la compañía, sino también para la sociedad y el medio ambiente (Abdelkafi y Täuscher, 2016; Geissdoerfer et al., 2018; Lüdeke-Freund, 2010; Schaltegger et al., 2012). Esto quiere decir, para que la innovación de un modelo de negocio sea sostenible, debería implementar una forma extendida de creación de valor lo cuál resulta de la integración del enfoque de *Triple Bottom Line* (Asswad et al., 2016; Elkington, 1998; Lüdeke-Freund

et al., 2016). Elkington (1998) afirma que las empresas sólo son sostenibles si cumplen con el triple bottom line. Esto significa que se debe crear, además de la prosperidad económica; calidad ambiental y justicia social. Esto a su vez requiere una revolución en la forma en que las empresas piensan y actúan (Elkington, 1998).

Sin embargo, la atención prestada al asunto de la sostenibilidad en los últimos años ha sido más bien escasa (Meyer et al, 2005; Santos y Eisenhardt, 2005), ignorando que la evidencia científica ha probado ya, que las acciones humanas han tenido una influencia directa en las condiciones climáticas extremas que han tenido lugar en los últimos años, así como en el cambio climático en general (Rockström et al., 2009). De igual forma, el *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) (2018) argumenta que los fenómenos climáticos extremos y los sistemas amenazados no deben ser subestimados. Hoffmann (2006) además deja claro que los efectos del cambio climático afectarán a todos los sectores de la economía. Por lo tanto, es particularmente importante revisar los modelos de negocio, ya que son la base de una compañía (Osterwalder et al., 2005), desarrollar innovaciones sostenibles para reducir el impacto en nuestro medio ambiente (Winn et al., 2011) y afrontar los obstáculos que trae el cambio climático, el cual surge a causa de las acciones humanas (Hoffmann, 2006). Una transición completa a un modelo de negocio sostenible sólo es posible si el tema de la sostenibilidad se integra completamente en las actividades básicas diarias y fundamentales de negocio (Stubbs y Cocklin, 2008). Haigh y Griffiths (2007) observan la enorme importancia de considerar el medio ambiente como una de las principales partes interesadas. Estos expertos muestran la importancia de tomar en consideración aquellas opiniones que no puedan ser expresadas.

En resumen, este documento asume que un modelo de negocio sostenible crea valor social y ambiental además de generar valor económico (Elkington, 1998). Por otro lado, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la sostenibilidad se consideran conceptos similares, ya que comparten la misma visión de encontrar un equilibrio entre la responsabilidad económica, social y ambiental (Montiel, 2008). Por ejemplo, define Davis (1973) la RSC así: “las consideraciones de la empresa y la respuesta a cuestiones que van más allá de los estrechos requisitos económicos, técnicos y jurídicos de la empresa para lograr beneficios sociales [y ambientales] junto con los tradicionales beneficios económicos que la empresa busca” (1973: 312).

## **2.2 Transformación a un modelo de negocio sostenible**

La transformación de una empresa centrada solamente en el beneficio a una visión holística y sostenible comenzó en la década de 1970. Fue entonces, cuando se introdujeron las primeras regulaciones y leyes ambientales (Keijzers, 2002). Esta forma de ver la sostenibilidad se denomina la visión "tradicional". Este punto de vista supone que un cambio hacia mejores resultados ambientales y sociales conduce a un deterioro del rendimiento económico (Schaltegger et al., 2012). Durante esta primera ola, se reconoció por primera vez que las cuestiones sociales y medioambientales podían convertirse en serios desafíos para las empresas. Por lo tanto, las reacciones fueron principalmente a crisis obvias, como por ejemplo desastres naturales, y se aceptaron regulaciones suaves (Ritala et al., 2018). Como consecuencia, en ese momento la sostenibilidad se consideraba que era más una carga negativa para las empresas, ya que se sentían restringidas en sus actividades. La publicación del Informe *Brundtland* en 1987 representa el principio de la segunda ola. El compromiso de las empresas aumentó y surgieron nuevos tipos de gobierno corporativo. El paso hacia un enfoque proactivo se dio con el objetivo de lograr una nueva ventaja competitiva estratégica (Keijzers, 2002; Ritala et al., 2018). La tercera ola llegó con el cambio de siglo. Con la globalización y las cadenas de suministro que se extienden por todo el mundo, las empresas han ido más allá de su enfoque filantrópico y han comenzado a asumir responsabilidades (Ritala et al., 2018). Hoy en día, un gran número de empresas han dejado de lado sus dudas y tienen una actitud proactiva hacia la sostenibilidad. Esto se debe principalmente a la creciente presión de la sociedad y los consumidores en los últimos años, pero también de la presión de su propia cadena de suministro. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar nuevas formas innovadoras de integrar la sostenibilidad en sus actividades principales y a prestar atención a todos los grupos de interés y a sus necesidades (Keijzers, 2002). Este proceso puede describirse como co-evolución del modelo de negocio. Consecuentemente, describe la interacción entre empresas grandes y pequeñas con objetivos diferentes, así como la influencia de los agentes políticos y sociales que influyen y configuran el mercado y las condiciones sociales en las que operan las empresas (Schaltegger et al., 2016).

Con el fin de integrar la sostenibilidad con éxito en la empresa, se debe hacer especial hincapié en la novedad, la creatividad y las nuevas innovaciones (Winn et al., 2011; Hall

y Wagner, 2012). No sólo con respecto a las nuevas tecnologías, sino también a la integración en los procesos, actividades operativas y modelos de negocio (Szekely y Strebel, 2013). También se necesita un pensamiento más integrado, así como la modificación o adaptación de diferentes principios empresariales, como las capacidades, las relaciones con los grupos de interés, la gobernanza y la cultura empresarial (Adams et al., 2012). En general, es un proceso muy complejo y multidimensional (Hart y Milstein, 2003; Lüdeke-Freund, 2010).

Varios investigadores (Benn et al., 2014; Long et al., citado en van Tilburg et al., 2012.; Visser, 2014) han analizado la cuestión de la transformación a empresas sostenibles a lo largo de los años. En el proceso descubren varias fases que se producen durante dicha transformación. Las fases de los diferentes investigadores difieren principalmente en su número, pero todos afirman un enfoque similar. Visser (2014) afirma la existencia de cinco fases de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las que las empresas pueden ser localizadas y a las que pueden llegar a evolucionar. La primera fase es la *defensiva*. Si una empresa está en la fase defensiva no presta mucha atención a la RSC y el enfoque principal se centra en la propia codicia para obtener aún más beneficios que en los años anteriores. Por lo tanto, las actividades se orientan en mayor medida a los objetivos a corto plazo que a los de largo plazo. Tras la *defensiva* se llega a la fase de la *caridad*. El bienestar de las personas recibe atención y se crean programas de caridad empresarial. La acción es principalmente filantrópica. La siguiente fase se denomina Responsabilidad Social Empresarial *promocional* y está fuertemente relacionada con el marketing de la empresa y las relaciones públicas, donde la reputación tiene un efecto positivo en la sostenibilidad. La siguiente etapa se denomina *RSC estratégica*. Si una empresa se encuentra en esta etapa, debería haber integrado los principios de RSE en su actividad principal y haber introducido sistemas sociales y medioambientales. De igual importancia es la alineación de la estrategia de sostenibilidad con el negocio principal. La última etapa alcanzable es la *transformativa* o *RSC 2.0*. Como su nombre indica, se trata de entender el contexto general, es decir, el macro sistema, y de abordar las razones de la insuficiente sostenibilidad y responsabilidad desde la raíz. Esto significa para la empresa adaptar su modelo de negocio, revisar los procesos, productos y servicios y/o hacer lobby para lograr una acción progresiva. Estas empresas también representan no sólo la mejora

de sus propias acciones, sino también la influencia positiva en todo el sector industrial (Visser, 2014).

**Tabla 1: Las fases de la RSC**

Paradigma dominante	Etapa de RSE	Modo perandi	Facilitador clave	Partes interesadas
Avaricia	Defensiva	Intervenciones ad hoc	Inversiones	Accionista, gobierno y empleados
Filantropía	Caritativa	Programas de beneficencia	Proyectos	Comunidades
Dirección de Marketing	Estratégico promocional	Gestión de Relaciones Públicas	Códigos de medios de comunicación	Público en general Accionistas y ONG/OSC
Responsabilidad	Sistémico	Modelos de negocio	Productos	Reguladores y clientes

*Nota. Recuperado de Visser (2014)*

Para pasar de una fase a la siguiente, a menudo se necesita un impulso. Esto puede provenir de los llamados agentes de cambio (Benn et al., 2014) o de cambios fundamentales en la forma de pensar dentro de la empresa (Gladwin et al., 1995). Los agentes de cambio pueden surgir dentro y fuera de una empresa. Por ejemplo, pudiendo ser tanto los empleados como los miembros del consejo de administración, o grupos de interés como políticos, inversores o consumidores, los cuales podrían desencadenar este impulso para una gestión más sostenible (Benn et al., 2014).

Además de las diferentes fases, cada empresa tiene una forma diferente de abordar la cuestión de la sostenibilidad y de integrarla en el marco de la empresa. En lo siguiente se presentan dos teorías.

Por un lado, la sostenibilidad puede ser vista como una ventaja competitiva. La teoría de la ventaja competitiva dice que además del valor añadido a través del valor social y ambiental la integración de la sostenibilidad trae consigo otras ventajas (Añez Hernández y Bonomie, 2010). La RSE es vista como parte de la estrategia y cultura corporativa (Añez Hernández y Bonomie, 2010). En este sentido, esta forma de ver la integración de la sostenibilidad puede describirse como una asignación intrínseca. Esto significa que la empresa hace algo porque quiere y por lo tanto está estrechamente relacionada con el aspecto moral de la empresa (Story y Neves, 2015). Así, se lleva a cabo una reorganización con el medio ambiente, los grupos de interés y la cadena de suministro. Los credos de la compañía también se están alineando correspondientemente. Todo esto conduce a un ahorro de costes y a una mejora de la reputación de la empresa, de modo

que la RSE está totalmente integrada en la empresa (Añez Hernández y Bonomie, 2010). Por otro lado, la RSE puede ser vista como un conjunto de reglas. Este enfoque institucional surge de un entorno que está compuesto de diferentes normas y valores que la empresa adopta para agradar a los agentes interesados (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011; Moreno-Dominguez y Riquel Liger, 2007). Esta forma de integrar la sostenibilidad con el motivo de recuperar algo o prevenir violaciones de la ley está vinculada a un enfoque extrínseco (Story y Neves, 2015). Para lograr entonces el objetivo de la legitimidad, los procesos y las prácticas se adaptan al sistema de valores externos. El aspecto económico y la eficiencia no juegan necesariamente un papel importante aquí fuerte (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011; Morena-Dominguez y Riquel Liger, 2007). Por lo tanto, los principios de la RSE podrían ser implementados mediante tres mecanismos. Los cuáles reciben el nombre de isomorfismo mimético, isomorfismo coercitivo e isomorfismo normativo. El isomorfismo mimético se refiere a la incertidumbre que experimentan las empresas cuando la dirección identifica prácticas exitosas en los procesos de sus competidores. Por lo tanto, las empresas imitan los procesos de otros. El mecanismo del isomorfismo coercitivo se refiere a la presión procedente del exterior, la cual puede resultar en la adopción de ciertas prácticas por parte de la compañía que tendrán el objetivo de que ésta aparente ser más efectiva o complaciente. Por último, el isomorfismo normativo describe que ciertas técnicas de RSE se adoptan con la intención de ser consideradas más eficaces por la comunidad profesional. Por ejemplo, mediante servicios de consultoría de gestión que influyen en las normas y procedimientos. En general, la RSE no se introduce porque la dirección de la empresa lo considere útil o más eficaz, sino porque la presión del exterior es exorbitantemente fuerte (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011; Morena-Dominguez y Riquel Liger, 2007).

A fin de asegurar la integración exitosa de la sostenibilidad en la empresa Evans et al. (2017) formuló cinco afirmaciones que proporcionan el fundamento teórico de un modelo de negocio sostenible. Estos se enumeran individualmente a continuación y se examinan con más detalle.

La primera de estas cinco afirmaciones se refiere a una visión más amplia, que incluye los tres pilares, económico, social y ambiental, y los beneficios que aportan. La segunda afirmación da importancia a la construcción de una relación más estrecha y significativa

con los grupos de interés. Aquí, la sociedad y el medio ambiente se consideran dentro de los principales grupos de interés. Esta segunda afirmación va acompañada de cambios en la relación con los grupos de interés y de efectos en la gestión de la empresa. El objetivo principal es crear una relación de confianza y duradera que beneficie a todas las partes. La tercera afirmación se basa en el hecho de que es importante construir una visión global de los diferentes elementos y sus interrelaciones. Para obtener esa visión sistémica es importante crear redes de valor que consistan en al menos tres o más organizaciones que estén conectadas de manera que no sólo se logren objetivos individuales, sino que también se trabaje con el fin de alcanzar un objetivo común. El cuarto punto es la presidencia sistémica de los intereses de los grupos de interés y sus áreas de responsabilidad, así como su creación de valor mutuo. Esto se basa en un sistema integrado y equilibrado, en el que se aprende de los diversos grupos de interés y se mejora la participación de éstos. La última declaración se refiere a los Sistemas-Producto-Servicio (PSS). Las externalidades deben ser internalizadas para apoyar la innovación. Esto se apoya en la economía circular. El concepto de la economía circular, por lo tanto, es esencial y subyacente y el último punto para hacer el modelo de negocio tan sostenible como sea posible (Evans et al., 2017).

### **2.3 Razones que favorecen la innovación hacia un modelo de negocio sostenible**

Durante el proceso de transición hacia una empresa sostenible la empresa en cuestión no atravesará únicamente distintas fases, si no que habrá una serie de oportunidades que le serán ofrecidas, las cuales proporcionan incentivos significativos en la integración de la sostenibilidad en sus actividades principales. Hay una serie de oportunidades que se ofrecen a la empresa los cuales proporcionan incentivos significados para integrar la sostenibilidad en sus actividades principales (Long et al 2017). Sin embargo, también hay diferentes obstáculos y desafíos que la empresa enfrenta, por lo que es importante ser consciente de ellos para poder abordarlos y superarlos (Hockerts y Wüstenhagen, 2010; Schaltegger et al., 2016). Asimismo, los desafíos durante el proceso de transformación son diferentes para las pequeñas empresas. Eso se debe a que las empresas pequeñas se centran principalmente en la demanda de nichos de mercado (Hockerts y Wüstenhagen, 2010; Schaltegger et al., 2016). Los desafíos que enfrentan las empresas más grandes y establecidas difieren de tal modo que tienen su enfoque principal en el mercado masivo (Demil y Lecocq, 2015). Esta diferencia se debe principalmente al hecho de que las

empresas existentes tienen que construir sobre sus estructuras, procesos y organización establecidos, mientras que las nuevas empresas pueden integrar la sostenibilidad en sus estructuras principales desde el principio (Demil y Lecocq, 2015). Por lo tanto, estos dos tipos de empresas tienen objetivos diferentes. Las empresas que sirven al nicho necesitan cambiar sus modelos de negocio ya sostenibles para hacerlos accesibles al mercado más amplio. Por otra parte, los actores grandes necesitan adaptar sus modelos de negocio para poder seguir sirviendo al mercado masivo, pero de forma sostenible. En ambos casos, el camino lleva desde la innovación inicial, el intento de mantener la innovación durante un largo período de tiempo, hasta servir al mercado masivo con esta innovación sostenible (Schaltegger et al., 2016).

A continuación, la investigación se limitará a las ventajas de la innovación hacia un modelo de negocio sostenible, ya que en el siguiente capítulo, en el cual será tratado el método, se analizarán principalmente los motivos del proceso de transformación que ya está en marcha en este momento en vez de las barreras. Dadas las características de la literatura disponible sobre este asunto, la cual proporciona una visión general de los impulsores y no tan focalizada a la variabilidad del tamaño de las empresas, la siguiente sección tendrá su enfoque en mostrar dicha visión general. No obstante, se mencionarán algunos puntos de particular importancia para las empresas ya establecidas.

Los factores de apoyo se dividen en dos grandes grupos: internos y externos (Long et al. 2017). Uno de los principales factores internos que pueden llevar a la transformación es la dirección de la empresa y su forma de liderar, debido a que las actividades de gestión se basan en decisiones de gestión que, a su vez, conducen al desarrollo de la misma empresa (Schaltegger et al., 2012). Por lo tanto, se trata principalmente de competencias a nivel individual y es esencial antes de que se produzca la innovación a nivel empresarial. Además, depende del grado en que la dirección se siente obligada a devolver algo a la sociedad y al medio ambiente (Rothaermel y Hess, 2007). La reflexión prospectiva y la gestión proactiva son los primeros pasos para impulsar un cambio (Dawson, 2005; Wesselink et al., 2015). Cameron y Green (2009) y *The Natural Step* (citado en Long et al., 2017) mencionan la capacidad de percibir los cambios y las causas en el medio ambiente y el entorno con el objetivo de crear un diagnóstico. A nivel individual, es el compromiso y la voluntad que permite a la empresa tomar decisiones hacia el cambio (Senge, 2000).

Tan pronto como la dirección haya dado los primeros pasos, es también de enorme importancia que la cultura corporativa se adapte a ello (Eccles et al., 2012). A menudo, un fuerte compromiso con la sostenibilidad por parte de la dirección de la empresa conduce a un mayor compromiso por parte de los empleados. Esto a su vez tiene un impacto positivo en la junta y en los mecanismos de aplicación (Eccles et al., 2012). Senge (2000) se refiere a una disciplina principal: "*Personal Mastery*". Este es uno de los principales bloques de construcción sobre los que se erige el aprendizaje continuo dentro de una organización. Los empleados saben enfocar mejor sus energías y establecer y alcanzar objetivos realistas. Esta cultura de maestría personal conduce a una constante disposición a aprender y está estrechamente vinculada a la medida en que el concepto de sostenibilidad se integra en la empresa (Senge, 2000).

Las compañías no solo deberían enfocarse en sus accionistas, sino también en sus grupos de interés los cuales desempeñan un papel igualmente importante. Por lo tanto tienen que justificar sus estrategias ante los interesados. Para ello, la empresa debe identificar primero todos sus grupos de interés y analizar cómo sus propias estrategias y objetivos afectan a estos grupos (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011). Las partes interesadas a su vez, pueden ejercer presión sobre la empresa y con ello iniciar cambios (Hockerts y Wüstenhagen, 2010). Esta "*Globalization from below*" se debe principalmente a la interconexión que caracteriza la vida moderna. A través de la globalización y la sociedad del conocimiento, los consumidores están mejor informados y toman conciencia del problema de la sostenibilidad. Basando sus decisiones de compra en ella ejercen más presión sobre las empresas (Asswad et al., 2016; Benn et al., 2014). Sin embargo, no es suficiente que la presión provenga únicamente del consumidor. Del mismo modo, los accionistas, los proveedores o las instituciones públicas pueden iniciar e impulsar el cambio. Por consiguiente, la satisfacción y las preocupaciones de los grupos de interés pueden ser un motor decisivo para el cambio de las estructuras de las empresas (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011). Al mismo tiempo, también puede ser muy difícil para la empresa satisfacer todas las necesidades de los distintos grupos de interés (Evans et al., 2017). Puesto que estos intereses y preocupaciones pueden variar enormemente dependiendo de las partes interesadas (p.ej. Organizaciones No Gubernamentales (ONG), gobiernos, consumidores, proveedores), además de ofrecer un potencial conflicto (Peterson, 2009). Para evitarlo, es importante mantener negociaciones activas con los

respectivos grupos de interés o establecer colaboraciones con el fin de comprender y satisfacer mejor sus opiniones (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011).

Otro impulso importante es la maximización del beneficio y el valor (Schaltegger et al., 2011; Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011). El beneficio puede ser aumentado de varias maneras. Por ejemplo, las innovaciones sostenibles pueden conducir a mejoras organizativas y técnicas (Wesselink et al., 2015; Schaltegger, 2002) que a su vez conducen a una mejora de la competitividad (Wesselink et al., 2015) y a una reducción de los costes (Schaltegger et al., 2011; Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011). El factor de costo reducido también puede verse influido positivamente por un menor consumo de energía, un menor consumo de materiales y una producción más limpia (Jasch, 2008). Del mismo modo, se pueden aumentar las cifras de ventas, o el margen de beneficio, mediante la venta de productos post-consumo (Porter y van der Linde, 1995). El valor agregado se crea a través de innovaciones en el modelo de negocios al cambiar el enfoque de las ganancias de corto plazo a largo plazo y al crear un valor social adicional además de aumentar el valor económico. Por ejemplo, trabajando más estrechamente con sus propios consumidores y también apuntando a maximizar el bienestar social de la empresa (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011).

La reputación de la imagen de todas las partes interesadas es un punto importante que las empresas deben tener en cuenta (Benn et al., 2014). No solamente porque aumenta a través de las innovaciones sostenibles, sino que además puede mejorar las capacidades de la empresa para conseguir recursos y crear ventajas competitivas (Ditlev-Simonsen y Midttun, 2011). Esto también aumenta el atractivo desde la perspectiva de los empleados y los talentos potenciales. Al mismo tiempo, la lealtad de los empleados puede reforzarse y dar lugar a una menor fluctuación (Abdelkafi y Täuscher, 2016; Schaltegger et al., 2012).

El último punto se refiere al enfoque moral y ético. Esto puede variar entre los elementos éticos de deber, éticos de virtudes y éticos de consecuencia. En un enfoque ético de las virtudes, se hace más hincapié en la acción que en las consecuencias. El punto de vista de la ética del deber se refiere a la teoría de Kant, que dice que sólo se debe actuar en la medida en que la acción puede ser una ley moral. El tercer aspecto se refiere a la ética de las consecuencias. Como su propio nombre indica, estos elementos se relacionan con las

consecuencias de nuestras acciones. Así pues, la innovación del modelo de negocio sostenible también puede estar impulsada moralmente y apoyada por el argumento ético de hacer "lo correcto" (Ditley-Simonsen y Midttun, 2011).

Los factores externos también pueden tener una influencia significativa en la transformación (Dawson, 2005; van Hemel y Cramer, 2002). Entre ellos se incluyen, por ejemplo, pioneros sostenibles, normas y reglamentos, cooperación o crisis graves.

Uno de los puntos externos más importantes son las empresas sostenibles dentro de la competencia (Schaltegger et al., 2016; Hargreaves y Fink, 2012; Osagie et al., 2016). Las pequeñas empresas innovadoras suelen tener mucha influencia en el mercado, en la sociedad y en su competencia (Geels y Schot, 2007), ya que las empresas más grandes reaccionan al éxito de las más pequeñas (Hockerts y Wüstenhagen, 2010). En algunos casos, estos pioneros pueden tener más potencial y poder que las regulaciones aprobadas por el gobierno (Geels y Schot, 2007). Sin embargo, la orientación hacia la sostenibilidad también puede ser influenciada por los estándares (Schwartz y Tilling, 2009). Por consiguiente, la asistencia, el apoyo y el respaldo del gobierno son impulsores importantes para la innovación de los modelos empresariales (Long et al, 2017). Sin embargo, para tener éxito dentro de las empresas, las regulaciones externas deben ser tratadas e integradas de manera individual y por lo tanto, no indican soluciones unilaterales (Wesselink et al., 2015). Otro punto son las crisis de gran alcance que llaman la atención por primera vez y conducen a un replanteamiento dentro de la dirección de la empresa (Kotter, 1996). Por ejemplo, el derrumbamiento de la Plaza Rana de Bangladesh en el año 2013, que produjo un elevado número de muertes y heridos, trajo consigo la aprobación de una serie de normas y leyes con el objetivo de proteger al pueblo de dicha crisis (Knudsen et al., 2016). Del mismo modo, cooperaciones o redes a lo largo de la cadena de suministro o con sus grupos de interés son de particular importancia, ya que las empresas no pueden lograr mucho sin ayuda (Long et al., 2017). Las cooperaciones con otras empresas o instituciones pueden conducir a un flujo más rápido y eficaz de conocimientos y, por lo tanto, influir positivamente en el cambio (Benn et al, 2014). Igualmente, la colaboración en la propia cadena de suministro, con proveedores que cumplen los mismos requisitos de sostenibilidad y con los consumidores a través de informaciones completas y educación. La relación con los accionistas y su voluntad de impulsar la transformación también juega un papel importante (Long et al., 2017).

En resumen, la investigación bibliográfica ha revelado varias motivaciones que pueden estar detrás del deseo de innovación y generación de cambios hacia modelos más sostenibles. Una de las motivaciones más importantes es la gestión de la empresa, su visión y motivación para impulsar e introducir innovaciones de modelos de negocio sostenibles. La cultura corporativa debe mostrar una cierta voluntad de aprender y no sólo deben considerarse los intereses de los empleados. En cambio, es importante satisfacer los intereses acumulados de todas las partes interesadas. No obstante, el aumento de los beneficios o del valor añadido también puede ser una de las motivaciones. Una imagen mejorada en la sociedad, al igual que enfoques morales y éticos pueden promover una transformación. En el exterior, son principalmente los competidores avanzados los que arrastran a otros, o las leyes o reglamentos que forman el marco. Además, redes para intercambiar conocimientos o crisis especiales que fomentan el replanteamiento, pueden impulsar la transformación. Hay diferentes aspectos a los cuales se enfrentan especialmente empresas de mayor tamaño que ya se encuentran establecidas en su entorno laboral. Entre los principales impulsores destaca la mejora de la gestión de riesgos. Los riesgos técnicos, políticos, sociales y relacionados con el mercado pueden reducirse al mínimo mediante una gestión sostenible (Schaltegger et al., 2012; Schaltegger et al., 2016). Del mismo modo, puede resultar una reputación significativamente mejorada (Ditley-Simonsen y Midttun, 2011) ya que las empresas más grandes a menudo son consideradas perdedoras frente a otras empresas de menor tamaño pero que aplican medidas sostenibles (Giovannucci y Ponte, 2005; Truffer et al., 2001). La razón de crear valor social además del valor económico también se considera una de las principales razones de la transformación (Dart, 2004). Finalmente, el apoyo dentro de la empresa también juega un importante papel al iniciar el proceso (Dawson, 2005). Fuera de la empresa, son principalmente los pioneros sostenibles los que proporcionan el impulso para la transformación igual que las normas o reglamentos de los gobiernos (Schaltegger et al., 2016; Hargreaves y Fink, 2021; Osagie et al., 2014).

### **3. Metodología**

Para averiguar en qué medida las motivaciones detrás de la transformación influyen en los modelos de negocio sostenible y en la forma en que se lleva a cabo se realizó un estudio de campo. Por consiguiente, este capítulo ofrece una visión detallada del método utilizado y su aplicación concreta con respecto a la cuestión de la investigación de esta tesis. También se explican las limitaciones del trabajo y se describen las razones de las mismas.

#### **3.1 Restricciones de la labor**

En cuanto a la longitud del trabajo, se establecieron algunas restricciones en la selección de las empresas. En primer lugar, las limitaciones se establecerán en torno a empresas españolas, es decir, aquellas cuya sede se encuentre establecida en territorio español. Se eligió España como contexto geográfico ya que la presente labor se escribe en este país. La limitación a un país específico tiene ventajas en cuanto al hecho de que todas las empresas estudiadas operan en el mismo entorno cultural e institucional. Por otro lado, el enfoque del trabajo se establece sobre la industria alimentaria y de bebidas. Este contexto es empíricamente interesante, ya que ésta resulta ser de particular importancia en el país, siendo el primer sector industrial y, a su vez, responsable de la estabilidad económica y social del mismo. La industria de alimentos y bebidas es responsable del 3% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional y del 16% del sector industrial español (FIAB, 2018). Además, el presente estudio se limita a las grandes empresas los cuales ya están establecidas en la economía, debido a que la transformación de las mismas afecta a sus procesos y estructuras ya existentes. A menudo el enfoque de estas empresas se centra en el beneficio que obtienen para satisfacer a sus accionistas. Sin embargo, la creciente presión externa los está empujando hacia una mayor sostenibilidad en un contexto corporativo y empresarial (Ritala et al., 2018). Por lo tanto, esta decisión implica muchos esfuerzos y cambios de sus partes (Demil y Lecocq, 2015). La categoría de gran empresa incluye todas las empresas que no están definidas dentro de las PYME. Esa definición, elaborada por la Comisión Europea en 2014, establece que una empresa es una gran empresa, cuando alcance un mínimo de 250 empleados, un volumen de negocios anual de 50 millones o superior o cuyo balance general anual conste de un mínimo de 43 millones de euros.

### **3.2 Teoría fundamentada**

Para responder a la pregunta de investigación, se elige un diseño de investigación cualitativo. “La investigación cualitativa es un proceso de comprensión basado en distintas tradiciones metodológicas de investigación que exploran un problema social o humano. El investigador construye un cuadro complejo y holístico, analiza las palabras, informa de los detalles de los informantes y realiza el estudio en un entorno natural“ (Creswell, 1998:15). Dentro del espectro de la investigación cualitativa se utiliza la teoría fundamentada. La teoría fundamentada es el marco más frecuentemente utilizado para la interpretación cualitativa (Locke, 2001). El objetivo de este método es abstraer los datos de forma teórica en lugar de presentarlos de forma descriptiva (Goulding, 2000). El método fue desarrollado por Glaser y Strauss a principios de la década de 1960 y lo definieron así: „La teoría derivada de los datos, reunidos y analizados sistemáticamente a través del proceso de investigación“ (Strauss y Corbin, 1990: 12). En este caso "fundamentado" se refiere al hecho de que la teoría se construye sobre los datos, y "teoría" describe el objetivo que resulta de la recopilación y el análisis de los datos (Strauss y Corbin, 1990). Estos datos se basan en el comportamiento, las palabras y/o las acciones de las personas estudiadas (Goulding, 2002). Por lo tanto, para analizar los motivos de la transformación hacia un modelo de negocio sostenible, el método de la teoría fundamentada es apropiado, ya que se utiliza principalmente para la construcción de teoría (Hirschman y Smith, 1987), que a su vez está centrada en acciones y orientada a procesos (Strauss y Corbin, 1990). Además, este método permite trabajar con un gran número de variables, evitando así el problema de la reducción de datos (Goulding, 2002) y es particularmente útil para investigar los procesos de cambio (Locke, 2001). Inicialmente desarrollada para la sociología, la teoría fundamentada se ha ido integrando con el tiempo en otras disciplinas. Estas incluyen la psicología social, los estudios de salud, pero también esta utilizada en una amplia gama de campos de gestión (Goulding, 2017).

Al principio del trabajo se hizo una investigación disciplinaria del contexto para obtener conocimientos y desarrollar sensibilidad para facilitar la posterior interpretación de los datos (Goulding, 2002). Dado que el análisis se basa en grandes empresas españolas que operan en el sector de la alimentación y las bebidas, y que están en proceso de transformación hacia modelos de negocio sostenible, se buscó en primer lugar una lista

de empresas que cumplen con esas características. El Pacto Mundial es la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo (Pacto Mundial Red Española, s.f.). Con ello intentan iniciar un movimiento para conseguir que las empresas sostenibles y los grupos de interés creen un mundo mejor. Ayudan a las empresas a alinear sus estrategias con los diez principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al tiempo que se centran en la innovación y la colaboración. El Pacto Mundial Red Española es la red local con más miembros dentro del Pacto Mundial de la ONU. Todos los miembros de esta asociación apoyan los objetivos de la ONU y se han fijado el objetivo de hacer sus procesos comerciales más sostenibles (Pacto Mundial Red Española, s.f.). De los miembros del Pacto Mundial Red Española, las compañías miembros fueron filtradas según su tamaño e industria. Se encontraron un total de 15 empresas españolas que encajan en los límites de la muestra. Además, las empresas se dividieron según su forma jurídica. Finalmente, la muestra consiste en dos empresas familiares, dos sociedades cotizadas, una cooperativa, tres sociedades limitadas y siete sociedades anónimas. Tan pronto como se disponía de la muestra completa, se seleccionaban los respectivos informes de RSC. Sin embargo, no todas las empresas publicaron los mismos informes. Por ejemplo, hay empresas que publican una Memoria de Sostenibilidad, pero también hay empresas que siguen las directrices del Pacto Mundial y elaboran en consecuencia un Informe de Progreso. Sin embargo, este tipo de informe es muy similar a un informe de sostenibilidad en su composición. En los casos en que las empresas no hayan publicado informes de sostenibilidad, se han utilizado los informes anuales. Siempre se utilizó el informe publicado más reciente. También se seleccionaron datos generales útiles para el análisis, como la forma jurídica de la empresa o el año de entrada en el Pacto Mundial. Por su parte, se incluyeron en suma a ello los grupos de interés individuales, en la medida en que las empresas proporcionan esta información (véase el cuadro 2).

**Tabla 2: Muestra de empresas seleccionadas**

	Nombre de la compañía	Tipo del documento	Año de la publicación	Forma jurídica	Fecha de incorporación en el Pacto Mundial
1	Ángel Camacho Alimentación	Memoria de Sostenibilidad	2016/2017	Empresa Familiar	2013
2	Capsa Food	Memoria Anual	2018	Sociedad Anónima	2009

3	Grupo Alimentario Citrus	Memoria Anual	2018	Sociedad Limitada	2011
4	Deoleo	Memoria Anual	2007	Sociedad Anónima Cotizada	2004
5	Ebro Foods	Memoria Anual	2018	Sociedad Anónima Cotizada	2002
6	Europastry	Memoria Anual	2018	Sociedad Anónima	2018
7	Grupo Conserva Garavilla	Informe de Progreso	2015-2017	Sociedad Limitada	2013
8	Grupo Coren	Informe de Progreso	2018	Sociedad Cooperativa	2016
9	Importaco	Memoria de Sostenibilidad	2018	Sociedad Anónima	2008
10	Mahou San Miguel	Memoria Anual	2018	Sociedad Anónima	2009
11	Puratos	Informe de progreso	2018	Sociedad Anónima	2017
12	Grupo Siro y Cerealto	Memoria Anual	2018	Sociedad Limitada	2012
13	Virto	Informe de Progreso	2018	Sociedad Anónima	2015
14	Grupo Calvo	Memoria Anual	2017	Empresa familiar	2016
15	Natra	Informe de Progreso	2018	Sociedad Anónima	2013

**Nota.** La tabla ilustra la muestra con las empresas incorporados al Pacto Mundial Red Española recopilado para realizar la teoría fundamentada.

Una vez compilado este cuadro general, las tarjetas presidenciales se filtraron de los informes de sostenibilidad y de los informes anuales. Éstos suelen ofrecer una visión general del último ejercicio económico, los motivos que subyacen a las decisiones, los resultados y logros más importantes que ha conseguido la empresa, y el enfoque que se ha fijado la misma. A través de la manera, el orden de los resultados enumerados y la elección de las palabras es posible averiguar mucho sobre la empresa y su responsabilidad en el campo de la sostenibilidad. En el análisis se tuvo cuidado de hacer una distinción entre los informes anuales y los de sostenibilidad, ya que las cifras de las empresas suelen figurar en los informes anuales. Sin embargo, como los informes de sostenibilidad se refieren exclusivamente a esta área de la empresa, suelen ser más detallados y carecen de cifras. Esta diferencia siempre fue tomada en cuenta durante todo el proceso. Las cartas del presidente fueron analizadas por los motivos y la forma en que fueron implementadas.

#### **4. Resultados del Campo**

La aplicación y el posterior análisis del método de la teoría fundamentada permitieron sacar diferentes conclusiones. Para presentarlos en detalle a continuación, en primer lugar, miramos los diferentes tipos de empresas y los analizaremos individualmente. Más adelante se analiza en que grado las cinco afirmaciones de Evans et al. (2017) se ven integradas en las diferentes empresas y si hay anomalías. Por último, se examinarán más detalladamente las motivaciones y su aplicación y se filtrarán los puntos que no fueran mencionados en la investigación bibliográfica, así como los que se descubrieron en la investigación bibliográfica pero que no desempeñan un papel en el análisis de las empresas.

##### **4.1 Diferencias dentro de las mismas formas jurídicas**

En cuanto a las dos empresas familiares que fueron analizadas, se puede decir que no hay una tendencia clara. Las dos empresas familiares en cuestión tienen motivaciones y estrategias de aplicación diferentes para la integración de la sostenibilidad. Una de ellas tiene un enfoque estrictamente intrínseco, en el que la atención se centra en la tradición, los valores internos y el sentido de la responsabilidad. Asimismo, se ocupan de mantener una estrecha relación con sus grupos de interés. Por lo tanto, esto repercute en la forma de aplicación. El desarrollo rural dentro de la región es un punto de partida importante para ellos, al igual que lo es la atención al futuro desarrollo sostenible y los tres pilares económico, social y medioambiental. La segunda empresa familiar tiene un enfoque más institucional y extrínseco. Lo que llama la atención es su foco en el crecimiento, los indicadores económicos y la satisfacción de las necesidades del consumidor. La aplicación de la sostenibilidad se basa principalmente en certificados y normas que tanto los proveedores como los empleados internos deben cumplir. Por consiguiente, no es posible emitir un juicio general sobre los motivos con los que la mayoría de las empresas familiares integran la sostenibilidad en su negocio, ya que ambas empresas tienen rasgos diferenciales extremos.

Las empresas cotizadas son más parecidas en términos de los resultados del análisis que las empresas familiares. Una de las dos empresas que cotizan en bolsa ha integrado visiblemente la sostenibilidad en sus procesos comerciales y la considera una ventaja competitiva. También afirman tener beneficios financieros como consecuencia de esta

estrategia y que tiene un impacto positivo para todos los grupos de interés. Para lograr estas ventajas, la empresa se basa en relaciones estrechas con las diferentes entidades de su cadena de suministro, en auto restricciones que van más allá de lo que se impone externamente y en un sistema que favorece toda la cadena de valor. En el caso de la segunda empresa que cotiza en bolsa, es evidente que su sentido de compromiso con la sostenibilidad no ha penetrado hasta las mismas raíces de la empresa. La empresa ya está integrada en el Pacto Mundial desde 2002, pero hasta ahora no ha podido mostrar muchos logros. En 2018 elaboraron su estrategia para los próximos 12 años, pero tampoco han proporcionado ninguna información significativa al respecto. Sin embargo, se puede ver que la satisfacción de las necesidades de los consumidores, así como el crecimiento y la solidez de la empresa son el foco y razón principal detrás de sus acciones. En consecuencia, puede decirse que incluso en el caso de las empresas cotizadas hay grandes diferencias entre las razones para integrar la sostenibilidad en los modelos de negocio y en la forma en que aplican a la sostenibilidad.

En la cooperativa de segundo grado, la forma jurídica de la empresa es congruente con las razones y la forma en que se integra la sostenibilidad. Una cooperación del segundo grado consiste en socios, que a su vez son sociedades cooperativas, así como personas físicas y jurídicas. Juntos desarrollan sus ideas y fines (Garrido Pulido et al., 2007). Las razones para incorporar la sostenibilidad en su base corporativa encajan bien con el motivo de querer lo mejor para sus socios y seguir siendo competitivos. La sostenibilidad está integrada de forma inherente en los credos de la empresa. Está incluida en sus valores, opiniones y en todas sus estrategias diarias. Por lo tanto, se puede concluir que la perspectiva y objetivos de los socios en una cooperativa es crucial para el desarrollo hacia la sostenibilidad y su grado de implementación.

Durante el análisis de las tres sociedades limitadas, se observó que dos de las tres utilizan un enfoque similar de sostenibilidad. Estos dos ven la sostenibilidad como algo interno e inherente a la empresa. También es interesante que ambos se refieren al aspecto de futuro que debe ser superado y en el que la demanda debe seguir siendo atendida. Por otro lado, han integrado la sostenibilidad en sus estrategias y culturas corporativas, así como en sus procesos y la cadena de suministro, y ven la ventaja competitiva que obtienen de ello. Uno de ellos también afirma que el presidente de la empresa está claramente detrás de la integración de la sostenibilidad, y por lo tanto la promueve. La tercera sociedad limitada

se centra principalmente en la satisfacción de los consumidores y en ser líder en esta categoría. En consecuencia, la aplicación se limita principalmente a la cartera de productos y certificados a fin de lograr una imagen sostenible entre los consumidores y cumplir los requisitos mínimos. Por consiguiente, su enfoque extrínseco es fácilmente reconocible.

Finalmente, se tuvo en consideración y observación al grupo más grande de la muestra. Para ello se analizaron siete sociedades anónimas. Igual que con las otras formas jurídicas, el número de empresas en esta categoría que ven la sostenibilidad como una ventaja competitiva y las que la institucionalizan está muy equilibrado. Una de las empresas llama la atención porque justifica la integración de la sostenibilidad no solamente con el futuro sino también con el argumento de la ética y la justicia. Por consiguiente, la aplicación de la sostenibilidad en esta empresa se diseña interna e intrínsecamente. En otras palabras, la sostenibilidad penetra en todas las áreas de la empresa. La cultura corporativa está influenciada por ella, los valores, los proyectos diarios y también los proyectos de colaboración. Otras tres empresas están convencidas de que la sostenibilidad conduce a una ventaja competitiva. Por lo tanto, la sostenibilidad está estrechamente integrada en la base de estas compañías igual que en el día a día. Para estas tres empresas, el enfoque está en mejorar los procesos y la cadena de suministro en general. También se presta especial atención a la selección de talentos, el desarrollo de los empleados y el apoyo a la comunidad. Las últimas tres compañías dentro de esta categoría ven las ventajas de la integración de la sostenibilidad en tomar la delantera o convertirse en un referente del sector y atender de esta manera aún mejor a la demanda de los consumidores. En este caso, la atención se centra principalmente en satisfacer la demanda del mercado y ser el mejor del sector. También se da como razón un valor económico mejorado. Para lograr estos objetivos, la empresa se está centrando en una cartera de productos más diversificada, en diferentes certificados y una mayor capacidad de producción. Sin embargo, estas empresas también tienen éxitos de sostenibilidad más pequeños que mostrar, por ejemplo, cuidando el medioambiente o creando un entorno de trabajo óptimo para sus empleados.

En resumen, puede afirmarse que la forma jurídica de la empresa no es determinante para las razones y la forma en que se aplica la sostenibilidad de las mismas. En todas las formas jurídicas de empresas, hay aquellas que ven en la transformación una ventaja competitiva,

así como aquellas que la utilizan principalmente para presentar una determinada imagen con el fin de mantenerse dentro del marco legal o del marco de valores externos, y también para no dañar su reputación.

#### **4.2 El progreso de las empresas dentro del proceso de la transformación**

Asimismo, todas las empresas fueron analizadas en relación con las cinco declaraciones de Evans et al. (2017). Esto reveló que las empresas que cumplen con pocas de las cinco declaraciones suelen adoptar un enfoque institucionalizado para integrar la sostenibilidad. Las empresas que consideran la sostenibilidad como una ventaja competitiva y a menudo la integran profundamente en sus credos corporativos suelen cumplir varias de las cinco afirmaciones de Evans et al. (2017). Dado que todas las empresas son miembros del Pacto Mundial, todas cumplen con la tercera declaración, la cual establece que un modelo de negocio sostenible necesita una corporación de valor para lograr una visión amplia y objetivos comunes. Es interesante ver que sólo dos de las quince empresas cumplen con las cinco declaraciones. Una de estas empresas es una de las empresas familiares cuyas razones se basan principalmente en la tradición y en una estrecha relación con sus grupos interesados. La segunda empresa que cumple con todas las exigencias de un modelo de negocio sostenible es una sociedad limitada y se centra en el futuro y también en una estrecha relación con las partes interesadas. Además, el presidente está fuertemente involucrado en el desarrollo de la sostenibilidad dentro de los procesos de esta empresa. La mayoría de las empresas analizadas cumplen con dos o tres de estas reclamaciones. Todas ellas cumplen con la primera declaración de Evans et al. (2017), que se refiere a los tres pilares de la sostenibilidad. Sin embargo, sólo dos de las quince empresas cumplen con la cuarta demanda. En otras palabras, sólo dos empresas prestan especial atención a los intereses de sus grupos de interés, de modo que hay un valor añadido para todas las partes implicadas. Dos de las empresas de esta muestra sólo cumplen una de las cinco declaraciones. No mencionan la interacción de los factores económicos, sociales y ambientales, una relación especial con las partes interesadas o la integración de la sociedad y el medio ambiente en los grupos de interés principales. Sólo cumplen la tercera declaración porque son miembros del Pacto Mundial y por lo tanto pertenecen a una red. Por consiguiente, la institucionalización de la sostenibilidad en estos dos casos concretos es muy fuerte. El análisis también reveló que sólo dos de las 15 empresas analizadas en total cumplen parcialmente la quinta declaración de Evans y otros (2017). La quinta

declaración contiene la internacionalización de las externalidades por el PSS. El pensamiento del ciclo de vida es un concepto esencial para la introducción del PSS. Ninguna de las empresas ha introducido un PSS, pero dos empresas están en proceso de alinear sus procesos a una economía circular.

### **4.3 Motores principales de la transformación**

En cuanto a los motivos que impulsan a una empresa a introducir medidas sostenibles, también se analizaron características llamativas. Los puntos más cruciales, que se mencionan más adelante en el segundo capítulo, se dividen en puntos internos y externos. Los puntos internos incluyen el estilo de gestión y la personalidad individual de la dirección de la empresa, los resultados a largo plazo a los que aspira la empresa, la cultura corporativa, la presión de los grupos de interés, el aumento de los beneficios mediante, por ejemplo, la reducción de los costos, las innovaciones sostenibles y una mejora significativa de la reputación, y la imagen de la empresa. Las razones externas consisten en competidores más avanzados en el mismo sector, normas y leyes que deben respetarse, crisis evidentes y cooperación y/o redes con otras empresas u ONGs.

Lo que llamó la atención en el análisis fue que estas razones o motivaciones no sólo se pueden dividir en internas y externas, sino que también se ajustan específicamente al tipo de motivación. Por lo tanto, hay algunas razones que son principalmente enumeradas por las empresas que consideran la sostenibilidad como una ventaja competitiva. Asimismo, las motivaciones de la sostenibilidad institucionalizada son diferentes. Las empresas que se esfuerzan por lograr una ventaja competitiva mediante la integración de la sostenibilidad se caracterizan por una estrecha conexión con sus grupos de interés, así como por estar motivadas por un desarrollo sostenible de la empresa y por las ventajas financieras que obtienen de ella. Entre ellas se encuentra, por ejemplo, la facilidad con la que se pueden obtener préstamos. La cultura corporativa también juega un papel importante, que cuenta como un factor de motivación. En algunos casos, también se ha mencionado o enfatizado específicamente el apoyo de la dirección. Asimismo, destaca el enfoque de tomar decisiones y ajustar las estrategias a largo plazo en vez de enfocarse en resultados a corto plazo. Sin embargo, también se analizaron razones que no se mencionaron durante la investigación bibliográfica. En primer lugar, esto incluye el aspecto futuro. Para algunas empresas, la razón de estar preparadas para el futuro, de

poder satisfacer las demandas futuras y de seguir trabajando en condiciones normales en el futuro es un importante factor de motivación para la innovación y la sostenibilidad. En el caso de una empresa familiar, también se mencionó la tradición y el sentido de la responsabilidad con los que la empresa está comprometida. Finalmente, un punto que tampoco se mencionó en la investigación bibliográfica es la motivación a través de la ética y la justicia. Sin embargo, estas razones sólo fueron mencionadas por una compañía.

Las empresas que institucionalizan el tema de la sostenibilidad se motivan principalmente por la satisfacción de las necesidades de los consumidores. El segundo punto más importante que se ha mencionado es el objetivo de convertirse en líderes de sus sectores. A esto le sigue la perspectiva de mayores beneficios, el crecimiento y la solidez de la empresa.

Sin embargo, en la investigación bibliográfica también se identificaron y nombraron varias razones que no aparecieron durante el análisis de los informes de RSE de las empresas. Las innovaciones sostenibles no se mencionaron ni una sola vez como una razón particular para que haya más sostenibilidad en las empresas. Sin embargo, se mencionaron las innovaciones como una posible acción o método de aplicación para hacer los procesos más sostenibles. Asimismo, las cooperaciones y redes y la conexión con otras empresas o instituciones se consideraban principalmente como un medio para alcanzar un fin y no como una motivación subyacente. Los estándares y las regulaciones, así como las redes, se consideraron como un medio para alcanzar un fin o como prueba de que la sostenibilidad está debidamente integrada y cumple con las normas. Dos puntos que no se mencionaron en ninguno de los informes son, en primer lugar, los competidores de su propio sector, que están empujando a los demás competidores a progresar mediante métodos de trabajo más progresivos. Por otro lado, hay crisis que afectan a la humanidad y por lo tanto llevan a un cambio en el pensamiento, como por ejemplo el cambio climático. Ninguna de estas motivaciones fue mencionada en ninguno de los informes.

#### **4.4 Diferencias entre las formas de ejecución**

Dependiendo de si la transformación a un modelo de negocio sostenible se basa en una ventaja competitiva o en una institucionalización de la sostenibilidad, no sólo las motivaciones difieren entre sí. También la implementación, dependiendo del tipo de motivación, es diferente. En general, puede decirse que la aplicación de una sostenibilidad

institucionalizada se basa particularmente en reglamentos y se limita también a actividades que hacen visible la integración de la sostenibilidad para el consumidor. Por otra parte, para las empresas que consideran el modelo comercial sostenible como ventaja competitiva, la aplicación suele centrarse en cambios en los procesos y el comportamiento interno. Con respecto a lo anterior, muchas empresas se refieren a los credos internos. Esto incluye la adaptación de la misión, la visión, los valores y también los propósitos. Además, se centran fuertemente en sus empleados y en su formación continua, así como en un empleo estable y de calidad. En general, la atención se centra fuertemente en todos los involucrados. Por ejemplo, el análisis de la cadena de valor y de todos los proveedores es un tema que se menciona con frecuencia. Algunas de las compañías en cuestión educan a sus proveedores y distribuidores en prácticas sostenibles para adaptar su cadena de suministro a su propia declaración de misión. Esto también incluye la distribución justa de los beneficios a lo largo de toda la cadena de suministro. El desarrollo de la comunidad y de la propia región es también un foco de atención de muchas empresas. Además de la vigilancia de la cadena de suministro, la propia producción también desempeña un papel importante. Por ejemplo, la atención se centra en el continuo desarrollo del equipo tecnológico, así como en la modernización e innovación de la producción y los procesos propios. De esta manera se pueden mejorar los procesos, lograr una mayor eficiencia y calidad, y asegurar una mayor sostenibilidad con respecto al medio ambiente. Además, la puesta en práctica de la transformación en un modelo de negocio sostenible incluye también la fusión de asociaciones o colaboraciones con otras empresas, instituciones u organizaciones no gubernamentales a fin de lograr más fácilmente objetivos comunes y adquirir conocimientos especializados interdisciplinarios. Además de todos los puntos mencionados hasta ahora, el análisis también mencionó la estricta autorregulación, que va más allá de la ley y las obligaciones externas. Una empresa, por ejemplo, menciona el compromiso voluntario de someterse a una auditoría anual en materia de sostenibilidad. El último punto es la certificación, que también sirve para integrar la sostenibilidad.

Como ya se ha mencionado, la puesta en práctica de las empresas que consideran la sostenibilidad como un enfoque institucionalizado suele limitarse a reglamentos, actividades que crean una cierta imagen pública y cambios que generan un aumento de los beneficios económicos. El tipo de aplicación que se menciona con más frecuencia es la adaptación de su propia gama de productos. Por ejemplo, el aumento de la capacidad

de producción, la diversificación de la cartera y la adaptación a las nuevas demandas, como el emergente y muy demandado mercado ecológico. El desarrollo de mercados completamente nuevos, por ejemplo, en el extranjero, también puede ser una forma de integrar la sostenibilidad. Además, la aplicación se centra en la creación de comités y códigos de conducta. El establecimiento de comités de ética para hacer cumplir y supervisar la aplicación de los principios éticos, así como la introducción de líneas de comunicación fiables a las que los empleados puedan informar de cualquier duda o incumplimiento. Para poder adaptar y controlar las normas de comportamiento, se introducen códigos de conducta. Además de la diversificación de los productos y el aumento del número de normas en las empresas, la reducción de las sustancias peligrosas también desempeña un papel importante. Por lo tanto, algunas empresas tratan de reducir la emisión de CO<sub>2</sub> o dan bicicletas eléctricas a sus empleados.

Sobre la base del análisis precedente, puede concluirse que hasta ahora algunas de las empresas van por buen camino y ya han integrado la sostenibilidad en sus estructuras y procesos. Sin embargo, el hecho de que sólo dos de las 15 empresas hayan cumplido con las 5 proporciones y se estén moviendo hacia una economía circular también indica que todavía hay mucho por hacer para lograr los objetivos de las ODS y para que la economía sea sostenible.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

En el último capítulo del presente documento, se proporciona una breve reseña de si se ha logrado el propósito y en qué medida los objetivos tienen repercusiones. También ofrece una idea sobre los efectos que los hallazgos pueden tener y los beneficios prácticos que pueden aportar. Por último, se explican las limitaciones del estudio y se resumen las posibilidades de cómo se puede explorar más profundamente este tema.

Para mantener el más bajo impacto del ser humano sobre el entorno e integrar los factores sociales y ambientales en las actividades económicas a largo plazo, se requieren innovaciones de modelos de negocio sostenible (Lüdeke-Freund, 2010). A fin de comprender mejor la integración de la sostenibilidad en las empresas y su posterior aplicación, se creó una visión general mediante el análisis de los informes de RSE de diversas empresas.

### **5.1 Cumplimiento de los objetivos**

La investigación bibliográfica ya ha demostrado que las motivaciones de las empresas para llevar a cabo una transformación hacia un modelo de negocio sostenible son de naturaleza muy diferente. También se pueden dividir según el enfoque de integración. De esta forma, hay dos teorías que distinguen la manera en que las empresas integran la sostenibilidad; ya sea considerando la integración de la sostenibilidad como una ventaja competitiva o a través de un enfoque institucionalizado. Se ha descubierto que las motivaciones difieren dependiendo de la teoría que se aplique. Las motivaciones de las empresas que ven la integración como una ventaja competitiva son a menudo motivaciones internas. Razones basadas en valores y opiniones, así como la integración de la sostenibilidad en todas las áreas de la empresa. Es más probable que las empresas que institucionalizan la sostenibilidad justifiquen la transformación estableciendo objetivos que puedan medirse por el aumento de las cifras. Por ejemplo, se citaba a menudo el crecimiento o el aumento de los beneficios. La motivación para satisfacer los deseos y demandas de los consumidores fue particularmente sorprendente. Entonces, se puede afirmar la primera hipótesis: las motivaciones difieren según el enfoque de integración.

Asimismo, también se averiguó que esto conduce a efectos en la aplicación operativa de la sostenibilidad en los procesos de una empresa. Así como las motivaciones dependen

del enfoque de integración, también hay diferencias en el tipo de implementación. La aplicación en las empresas que ven una ventaja competitiva en la sostenibilidad adaptan sus creencias, su misión y sus valores. También se centran en el desarrollo y la formación de sus empleados, de toda la cadena de suministro, de sus grupos de interés, y también de la comunidad y de la región en la que operan. Además, los avances tecnológicos y los cambios en sus propios procesos se llevan a cabo con el objetivo de trabajar de forma más eficiente y sostenible. También llama la atención la autorregulación de estas empresas que a menudo, va mucho más allá de las normas ordinarias del gobierno. Sin olvidar las colaboraciones con otras empresas o instituciones que permiten un intercambio de conocimientos rápido y eficaz. En general, está claro que la sostenibilidad afecta principalmente a los procesos internos y se extiende a todas las áreas de la empresa. Por lo tanto, la motivación puede ser vista como intrínseca. En las empresas que institucionalizan la sostenibilidad, ésta se aplica principalmente mediante normas más estrictas. Estos incluyen comités de ética y códigos de conducta que sirven para supervisar a los empleados. La integración de la sostenibilidad también repercute en la cartera de productos. Por ejemplo, se crea una nueva gama de productos con productos ecológicos y se la lleva al mercado, o se abren mercados completamente nuevos. En conclusión, la aplicación de la sostenibilidad en estas empresas consiste en la introducción de nuevas reglas y normas de conducta, la comercialización de la transformación al mundo exterior, así como en el aumento de los indicadores económicos y la obtención de beneficios económicos a través de la misma.

Las cinco propuestas elaboradas por Evans et al. (2017) apoyan la creación de modelos de negocio sostenibles. Una mirada más profunda sobre estas cinco proposiciones en relación con los informes de RSE analizados de las empresas revela diferentes aspectos. El tipo de motivación, es decir, si se trata más bien de la ventaja competitiva o del enfoque institucionalizado, puede apoyarse en función del cumplimiento de las propuestas. Esto significa que a menudo, las empresas que cumplen gran parte de las cinco propuestas consideran la sostenibilidad como ventaja competitiva y la han interiorizado fuertemente. Por el contrario, las empresas con un enfoque institucionalizado frecuentemente no cumplen muchas de las cinco propuestas. Esto puede deberse al hecho de que estas empresas tienden a utilizar la sostenibilidad de forma extrínseca. Más específicamente, para dar una imagen en lugar de incorporarlos a los procesos internos, lo que por supuesto

incluye la necesaria integración en el modelo de negocio. Por consiguiente, no se cumplen todas las proposiciones que conducen a una transformación exitosa en un modelo de negocio sostenible. En conclusión, la tercera hipótesis se cumple, es decir, existe una correlación entre el enfoque de la empresa y el número de proposiciones realizadas.

Por último, se puede refutar la suposición de que la forma jurídica de las empresas afecta al tipo de motivación, ya que la forma jurídica no tiene ningún efecto sobre la forma en que se integra la innovación del modelo comercial, ya sea intrínseca o extrínseca. Esto quedó demostrado por el hecho de que no había ninguna tendencia en ninguna categoría de las formas jurídicas. La mayoría de las empresas no tenían motivaciones intrínsecas ni extrínsecas. En casi todas las categorías, la mitad de las empresas podrían asignarse a un enfoque institucionalizado y la otra mitad a un enfoque de ventaja competitiva.

## **5.2 Recomendaciones**

A continuación, se explican los beneficios prácticos para los diferentes actores. Esto se deriva de un análisis de las motivaciones y de cómo se relacionan con el tipo de aplicación. De ello se pueden derivar recomendaciones prácticas para la academia, los profesionales, los grupos de interés y las actividades gubernamentales.

Para la comunidad científica, este análisis es un paso adelante, ya que es fácil ver a través de las actividades de una compañía hasta qué punto la sostenibilidad está integrada en su modelo de negocio. Las motivaciones subyacentes también pueden identificarse sobre la base de las actividades. Para los profesionales, esta labor tiene un valor añadido a este respecto, ya que pueden derivar de ella opciones de aplicación en función de sus propias motivaciones. Así, el marco de sus posibilidades de desarrollo es claramente visible para ellos. Otro beneficio para ellos es que sin duda pueden seguir las cinco sugerencias virales de Evans et al. (2017). Si una empresa tiene motivaciones intrínsecas, puede adherirse en consecuencia a las cinco propuestas de aplicación para integrar con éxito la sostenibilidad en su negocio a largo plazo. También hay un valor añadido para los grupos de interés. Los consumidores, por ejemplo, pueden tomar sus decisiones con mayor facilidad, ya que también pueden identificar fácilmente el grado de integración de la sostenibilidad en la empresa sobre la base de las actividades de ésta. Lo mismo se aplica a los proveedores y a los accionistas. Dependiendo de sus propios intereses, pueden elegir una u otra compañía. A partir de ahora, el gobierno también puede derivar más fácilmente las

motivaciones de las actividades. Según el modelo que tenga más éxito tanto para la economía como para el medio ambiente, los gobiernos pueden ofrecer incentivos y medidas para que varias empresas puedan dar ejemplo y hacer que sus procesos sean más sostenibles.

### **5.3 Límites de la labor**

El presente documento presenta varios puntos débiles que se relacionan principalmente con la investigación de datos y el marco trabajo. Por ejemplo, el estudio sólo abarca un área determinada dentro del conjunto de la economía, ya que el trabajo científico se limita a la industria alimentaria y de bebidas dentro del mercado español. Además, sólo las grandes empresas, dejando a un lado las PYME, fueron incluidas en la muestra. Cabe añadir que el número de estas grandes compañías es sorprendentemente pequeño. La industria de alimentos y bebidas en España se compone de un total de 31.342 empresas (FIAB, 2018) de las que únicamente 15 fueron seleccionadas para el análisis, concretamente aquellas socias del Pacto Mundial Red Española. Otra debilidad fundamental, es el análisis de diferentes documentos. No todas las empresas presentan cada año un informe puro de RSC sino que en algunos casos, las cuestiones de sostenibilidad se integraron en el informe anual. Esto supone que las cartas de los presidentes dentro de los informes anuales tienen una orientación más numérica e intentan ofrecer una visión general, mientras que los informes de sostenibilidad pura se limitan a esta parte específica de la empresa proporcionando información más detallada. Por consiguiente, la comparabilidad de las cartas de presidentes es limitada. Prestando especial atención a estas diferencias, los informes podrían, no obstante, analizarse y compararse.

El último punto es la crítica a los métodos de investigación cualitativa. A menudo se dice que los métodos cualitativos no son lo suficientemente rigurosos según las normas científicas. Igualmente se menciona con frecuencia la subjetividad del científico, así como sus prejuicios ante los hechos. Otro punto importante a mencionar es el pequeño tamaño de muestra permitido y la falta de capacidad de respuesta y/o flexibilidad de los investigadores (Ma y Oluwabunmi, 2019). Esta crítica no es muy diferente de la crítica que se hace al método de la teoría fundamentada. En particular, se critica aquí la falta de rigor y la parcialidad del investigador (Allan, 2003).

#### **5.4 Posibilidades de profundización**

Sobre la base de las deficiencias identificadas, se pueden derivar diversas formas en que se puede profundizar y ampliar aún más la presente investigación. En primer lugar, sería interesante saber si los resultados se confirman o si hay diferencias en caso de ampliar la investigación de los datos. Una ventaja de la teoría fundamentada es que el problema de la reducción puede superarse manteniendo alto el número y el tipo de variables, esto significa que se puede utilizar una amplia gama de datos diferentes para el análisis (Goulding, 2017; Valor 2007) y así, compensar la pérdida de datos debido a los diferentes tipos de documentos utilizados. Por consiguiente, este estudio podría optimizarse utilizando entrevistas con expertos u otras fuentes de datos.

El estudio también podría ampliarse a otros tipos de empresas. Por ejemplo, el foco de este estudio se puso en las grandes empresas, pero sería interesante saber cómo tratan la sostenibilidad las empresas más pequeñas o en otro tipo de empresas. ¿Podría haber una correlación más fuerte entre la forma jurídica de la empresa y la forma en que se integra la sostenibilidad, por ejemplo, en las compañías *startup* o en las ONG?

Del mismo modo, el estudio podría realizarse de la misma manera en otros países para conocer cómo se comparan las empresas españolas. Además, podría utilizarse para sacar conclusiones sobre qué oportunidades de mejora u optimización tienen las compañías españolas.

Finalmente, para robustecer el trabajo actual, se podría monitorizar la ejecución del estudio a largo plazo. Sería muy interesante saber si uno de los dos enfoques para integrar la sostenibilidad, extrínseco o intrínseco, ha demostrado su eficacia durante un largo período de tiempo y produce mejores resultados. Este sería un punto especialmente relevante para las empresas ya que entonces podrían adaptar la dirección de sus actividades comerciales.

## 6. Referencias

- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2018). Global warming of 1.5°C. (S. 1 - 26). Suiza: IPCC.
- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). *Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective*. Organization & Environment.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P., & Denyer, D. (2012). *Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge*. Network for Business Sustainability.
- Allan, G. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 1-10.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, S. 493–520.
- Añez Hernández, C., & Bonomie, M. (2010). Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización. *Revista de Formación Gerencial*, 144-168.
- Asswad, J., Hake, G., & Gómez, J. (2016). The Obstacles of Sustainable Business Model Innovations. *CONF-IRM 2016 Proceedings*, (S. 1-12).
- Baumgartner, R., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 81-92.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability Third Edition*. Oxon y New York: Routledge.
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London, UK: Kogan Page.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. (E. Ltd., Hrsg.) *Long Range Planning*(43), S. 354e363.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, S. 529–555.
- Comisión Europea. (2014). *Reglamento (UE) N° 651/2014 de la Comisión*. Unión Europea.
- Corbin , J., & Strauss , A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 3-21.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage.
- Crutzen, P. (2002). Geology of mankind. *NATURE*, 23.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 411-424.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities . *Academy of Management Journal*, 312-322.
- Dawson, P. (2005). Changing Manufacturing Practices: An Appraisal of the Processual Approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 385–402.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts . *Advances in Strategic Management*, 31-58.
- Ditlev-Simonsen, C., & Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate social responsibility (CSR)? A survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25-38.
- Eccles, R., Perkins, K., & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review* , 43-50.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management* , 37–51.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). *Business Model Innovation for Sustainability: Towards a*

*Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. Business Strategy and the Environment.*

FIAB. (2018). *Informe Económico 2018. Industria de Alimentación y Bebidas*. Madrid: FIAB.

Garrido Pulido, T., Puentes Poyatos, R., & Navarro Heras, E. (2007). Fiscalidad de las Sociedades Cooperativas de Segundo Grado. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 60-92.

Geels, F., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 399-417.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). *Sustainable business model innovation: A review*. *Journal of Cleaner Production*.

Giovannucci, D., & Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food Policy*, 284–301.

Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 874-907.

Glaser, B. (1992). *Emergence vs. forcing basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.

Goulding, C. (2000). Grounded Theory Methodology and Consumer Behaviour, Procedures, Practice and Pitfalls. *Advances in Consumer Research* , 261-266.

Goulding, C. (2002). *Grounded Theory : A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: SAGE Publications.

Goulding, C. (2017). Navigating the Complexities of Grounded Theory Research in Advertising. *Journal of Advertising*, 61–70.

Haigh, N., & Griffiths, A. (31. Octubre 2007). The Natural Environment as a Primary Stakeholder: the Case of Climate Change. *Business Strategy and the Environment*, S. 347–359.

- Hall, J., & Wagner, M. (2012). Integrating Sustainability into Firms' Processes: Performance Effects and the Moderating Role of Business Models and Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 183–196.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 56–69.
- Hemel, C., & Cramer, J. (2002). Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 439-453.
- Hirschman, E., & Thompson, C. (197). Why Media Matter: Toward a Richer Understanding of Consumers' Relationships with Advertising and Mass Media. *Journal of Advertising*, 43–60.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 481–492.
- Hoffman, A. (2006). *Getting Ahead of the Curve: Corporate Strategies That Address Climate Change*. Arlington: Pew Center on Global Climate Change.
- Hughes, B. B., & Johnston, P. D. (2005). Sustainable futures: policies for global development. *Futures*, 813-831.
- Jasch, C. (2008). *Environmental and Material Flow Cost Accounting: Principles and Procedures*. Dordrecht: Springer.
- Joan, M. (Mayo 2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, S. 1 - 8.
- Keijzers, G. (2002). The transition to the sustainable enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 349–359.
- Knudsen, J., Manzur, S., Remick, E., & Brown, D. (2016). After Rana Plaza: From Building Safety to Social Dialogue. *Conference: SASE*. Berkeley.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage Publications.
- Long, T. B., Looijen, A., & Blok, V. (2017). *Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the Netherlands*. *Journal of Cleaner Production* .
- Lozano, R. (2009). *Orchestrating Organisational Change for Corporate Sustainability*. ProQuest LLC 2013.
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability'. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU conference*, (S. 1 - 28). Delft, Netherlands.
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). *Business Models for Shared Value - Main Report*. South Africa: Network for Business Sustainability South Africa .
- Ma, G., & Olayinka, O. (2019). A 'Qualitative' Analysis of Critics on Qualitative Research in Management. *Management Today*, 129-135.
- Manzur, S., Brown, D., Knudsen, J., & Remick, E. (2017). *After Rana Plaza: From Building Safety to Social Dialogue.*, (S. 1-48). Berkeley .
- Meyer, A., Gaba, V., & Colwell, K. (2005). Organizing Far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields. *Organization Science*, 456–473.
- Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). (2016). *Climate change - Time to act: Climate policy in the context of the 2030 Agenda*. Bonn: Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).
- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures . *Organization & Environment*, 245-269.
- Moreno-Dominguez, M., & Riquel Ligeró, F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3130-3143.

- OECD. (2018). *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges from a Policy Perspective*. Paris: OECD Publishing.
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 233–252.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a design science approach*. Lausanne, Switzerland: Université de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. (Wiley, Hrsg.)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 1 - 24.
- Pacto Mundial Red Española. (kein Datum). *Pacto Mundial Red Española*. Von Quiénes Somos: <https://www.pactomundial.org/quienes-somos/> abgerufen
- Peterson, H. (2009). Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. *Journal on Chain and Network Science*, 71-82.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1 - 13.
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 97-118.
- Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 216e226.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F., Lambin, E., . . . Foley, J. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 472 - 475.

- Rothaermel, F., & Hess, A. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 898 - 921.
- Santos, F., & Eisenhardt, K. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 491-508.
- Schaltegger, S. (2002). A framework for ecopreneurship: leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship. *Greener Management International*, 45–58.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. .. (2016). *Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation*. Organization & Environment.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2011). Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 96 - 119.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*. International Journal of Innovation and Sustainable Development.
- Schwartz, B., & Tilling, K. (2009). ‘ISO-lating’ Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 289–299.
- Senge, P. (2000). *The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: DOUBLEDAY.
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 111-124.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 103-127.

- Szekely, F., & Strebel, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 467–481.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, Issues 2 - 3*, S. 172 - 194.
- Truffer, B., Markard, J., & Wüstenhagen, R. (2001). Eco-labeling of electricity—strategies and tradeoffs in the definition of environmental standards. *Energy Policy*, 885–897.
- von Grebmer, K., Bernstein, J., Patterson, F., Wiemers, M., Ní Chéilleachair, R., Foley, C., . . . Fritschel, H. (2019). *Global Hunger Index: The Challenge of Hunger and Climate Change* . Bonn, Dublin : Deutsche Welthungerhilfe e.V., Concern Worldwide.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 497-506.
- Winn, M., Kirchgeorg, M., Griffiths, A., Linnenluecke, M., & Günther, E. (2011). Impacts from Climate Change on Organizations: a Conceptual Foundation. *Business Strategy and the Environment*, 157–173.
- World Commission on Environment and Development of the United Nations. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- WWF. (2018). *Living Planet Report - 2018: Aiming Higher*. Gland, Switzerland: WWF.