

# El Modelo de Negocio Sostenible

## (The Sustainable Business Model)

Abreu, José Luis

**Resumen.** Este texto explora la evolución del modelo de negocio desde finales del siglo XX, inicialmente concebido para describir nuevas formas empresariales como los negocios electrónicos. Se destaca su importancia a través de la conexión con la estrategia e innovación. La definición de Teece (2010) subraya su papel en la creación, entrega y captura de valor. En el contexto de la sostenibilidad, el modelo de negocio emerge como una herramienta clave, no solo para analizar prácticas empresariales comunes, sino también para desafiar los modelos tradicionales y fomentar enfoques alternativos, como las cooperativas o empresas sociales. La investigación en este ámbito ha evolucionado desde preocupaciones iniciales por la sostenibilidad ecológica hasta abordar necesidades sociales, evidenciando un interés creciente en modelos de negocios alternativos y sostenibles.

**Palabras Claves.** Modelo de negocio sostenible, Innovación empresarial, Sostenibilidad, Creación de valor, Empresas sociales.

**Abstract.** This text explores the evolution of the business model since the end of the 20th century, initially conceived to describe new business forms such as electronic businesses. Its importance is highlighted through the connection with strategy and innovation. Teece's (2010) definition highlights its role in creating, delivering and capturing value. In the context of sustainability, the business model emerges as a key tool, not only to analyze common business practices, but also to challenge traditional models and encourage alternative approaches, such as cooperatives or social enterprises. Research in this area has evolved from initial concerns about ecological sustainability to addressing social needs, evidencing a growing interest in alternative and sustainable business models.

**Keywords.** Sustainable business model, Business innovation, Sustainability, Value creation, Social enterprises.

---

### Introducción

A finales del siglo XX, surgieron los primeros conceptos de modelo de negocio como respuesta a la necesidad de comprender y analizar las nuevas formas de empresas, tales como los negocios electrónicos y las organizaciones virtuales (Alt & Zimmermann, 2014; Wirtz et al., 2015). Inicialmente, la atención se centró en este concepto a través de las contribuciones de Chesbrough, Rosenbloom (2002), y Magretta (2002), quienes establecieron conexiones entre el modelo de negocio, la estrategia y la innovación. Desde entonces, la investigación en modelos de negocios ha evolucionado, generando diversos enfoques para conceptualizarlos. Según Teece (2010), el modelo de negocio se define como la arquitectura que describe los mecanismos de creación, entrega y captura de valor.

Este enfoque se convierte en una unidad de análisis valiosa para explorar y fomentar prácticas gerenciales y empresariales comunes, revitalizando antiguas filosofías de negocios y estimulando nuevas (Schaltegger, Hansen, y Lüdeke-Freund, 2016). En el contexto de la sostenibilidad, la perspectiva del modelo de negocio adquiere una relevancia especial al destacar la lógica de creación de valor de una organización. Esto no solo afecta la gobernanza, permitiendo formas alternativas como cooperativas o empresas sociales, sino que también desafía los modelos tradicionales centrados en la maximización de ganancias.

La creciente preocupación por el funcionamiento de las sociedades capitalistas, incluyendo sus instituciones y organizaciones, ha alimentado un creciente interés académico y práctico en modelos de negocio alternativos (Porter & Kramer, 2011; Schaltegger, Hansen, y Lüdeke-Freund, 2016). En este sentido, la sostenibilidad se convierte en un elemento clave, llevando a los primeros trabajos que exploran las raíces estructurales y culturales de modelos empresariales sostenibles (Stubbs & Cocklin, 2008).

Este texto se sumerge en la investigación de modelos de negocios para la sostenibilidad, analizando su evolución desde las preocupaciones iniciales por la sostenibilidad ecológica hasta su aplicación en la satisfacción de necesidades sociales. Desde un enfoque tecnológico hasta la innovación orientada a sistemas y funciones, este análisis aborda la diversidad de perspectivas que han contribuido al desarrollo de modelos de negocios sostenibles en el ámbito académico y empresarial.

---

## **Discusión y Análisis**

Los primeros conceptos de modelo de negocio surgieron a finales del siglo XX, motivados por la necesidad de describir y analizar nuevas formas de negocio, como los negocios electrónicos y las organizaciones virtuales (Alt & Zimmermann, 2014; Wirtz, Pistoia, Ullrich y Göttel, 2015). La noción recibió atención como un concepto general de gestión a través de las primeras publicaciones de Chesbrough y Rosenbloom (2002) y Magretta (2002), quienes vincularon el modelo de negocio con la estrategia y la innovación. Desde entonces, la investigación de modelos de negocio ha producido numerosos enfoques para conceptualizar modelos de negocios. La

definición convencional que resuena bien con una perspectiva general ha sido proporcionada por Teece (2010), quien enfatizó la función de creación de valor de un modelo de negocio (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016):

"Un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor empleados. La esencia de un modelo de negocio es que cristaliza las necesidades del cliente y la capacidad de pago, define la manera en que la empresa comercial responde y entrega valor a los clientes, atrae a los clientes a pagar por el valor y convierte esos pagos en ganancias a través del diseño adecuado y funcionamiento de los diversos elementos de la cadena de valor" (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

"El modelo de negocio es una excelente unidad de análisis para estudiar y promover enfoques gerenciales y empresariales comunes, así como para estimular y revitalizar viejas y nuevas filosofías de negocios" (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

La perspectiva del modelo de negocio es particularmente interesante en el contexto de la sostenibilidad porque destaca la lógica de creación de valor de una organización, sus efectos y su potencial para permitir (y promover) nuevas formas de gobernanza, como cooperativas, asociaciones público-privadas o empresas sociales. Esto ayuda a trascender los estrechos modelos con fines de lucro y de maximización de ganancias. Las preocupaciones por el crecimiento y el modus operandi de nuestras sociedades y economías capitalistas (Porter & Kramer, 2011), incluyendo sus instituciones y organizaciones, podrían ser una de las razones del creciente interés académico y práctico en modelos de negocio alternativos (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016)

Los primeros trabajos sobre modelos de negocio para la sostenibilidad se centraron en las raíces estructurales y culturales de los modelos que contribuyen a la sostenibilidad empresarial (Stubbs & Cocklin, 2008). Analizar modelos de negocio desde una perspectiva de sostenibilidad también se vio como un medio para superar el sesgo tecnológico de los enfoques "verdes" tradicionales, como una forma de innovación orientada a la sostenibilidad a nivel de sistemas de uso o funciones. Por ejemplo, a través de sistemas de productos y servicios como el uso compartido de automóviles o bicicletas (Hansen et al., 2009), así como una herramienta para reescalar y localizar infraestructuras industriales monolíticas (Wells & Nieuwenhuis). Otros investigadores

comenzaron a estudiar los vínculos entre los modelos de negocio y casos de negocio para avanzar en la gestión de la sostenibilidad corporativa (Schaltegger et al., 2012).

A menudo, la investigación sobre modelos de negocio sostenibles se ha centrado en la sostenibilidad ecológica, aunque otros académicos han visto los modelos de negocio como herramientas para abordar las necesidades sociales. Por ejemplo, Seelos (2014) examinó enfoques empresariales para mejorar los servicios de salud en regiones pobres, y Sánchez y Ricart (2010) desarrollaron una tipología de modelos de negocios "aislados" e "interactivos" en sectores de bajos ingresos y mercados (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Lo que estos diferentes enfoques tienen en común es su enfoque en la creación de valor organizacional que se ha extendido deliberadamente hacia los valores sociales y ecológicos por parte de los investigadores de la sostenibilidad. Es esta extensión y el énfasis dado a las transformaciones organizacionales, de mercado y sociales lo que distingue el discurso en modelos de negocio para la sostenibilidad de sus antecedentes convencionales, los cuales se centran en la apropiación de valor organizacional, es decir, la maximización de ganancias unidimensional, sin considerar las consecuencias para los contextos sociales y ecológicos más amplios. La popularidad del concepto de modelo de negocio tiene, por lo tanto, dos caras: estimula nuevos enfoques en los campos de la gestión de la sostenibilidad y el espíritu empresarial sostenible, pero al mismo tiempo, su interpretación convencional fortalece el paradigma empresarial de la creación de valor egocéntrico (Breuer & Lüdeke-Freund, 2014). Aquí, los investigadores y profesionales de la sustentabilidad tienen el desafío de ofrecer alternativas fuertes y atractivas (Schaltegger, Hansen, y Lüdeke-Freund, 2016).

Aunque el alcance de los problemas y métodos en este campo se expande continuamente (Bocken, Rana y Short, 2015; Bocken, Short, Rana y Evans, 2014), aún falta una definición inequívocamente respaldada de modelos comerciales para la sostenibilidad. Boons y Lüdeke-Freund (2013), basándose en una revisión de la literatura, propusieron requisitos normativos básicos para cada uno de los elementos constitutivos de los modelos comerciales: la propuesta de valor debe proporcionar valor ecológico, social y económico a través de la oferta de productos y servicios; la infraestructura comercial debe basarse en los principios de la gestión sostenible de la cadena de suministro; la interfaz del cliente debe permitir relaciones cercanas con los clientes y otras partes interesadas para poder asumir la responsabilidad de los sistemas de producción y

consumo (en lugar de simplemente "vender cosas"); y el modelo financiero debe distribuir los costos y beneficios económicos equitativamente entre los actores involucrados (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund (2016) proponen la siguiente definición de modelo de negocio para la sostenibilidad:

"Un modelo de negocio para la sostenibilidad ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar: (i) una propuesta de valor sostenible de la empresa para sus clientes y todas las demás partes interesadas; (ii) cómo crea y entrega este valor; (iii) y cómo captura el valor económico mientras mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de los límites de su organización".

Para ampliar la visión convencional de un modelo de negocio diseñado en torno a una propuesta de valor para clientes, es necesario reconocer que no se puede crear valor sostenible para los clientes sin crear valor para una gama más amplia de partes interesadas. Un negocio es impulsado por una red de partes interesadas y, aunque un modelo de negocio es un enfoque orientado al mercado, las empresas que contribuyen al desarrollo sostenible necesitan crear valor para toda la gama de grupos de interés y el entorno natural, más allá de los clientes y accionistas (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

El concepto de desarrollo sostenible ha recibido un reconocimiento cada vez mayor, pero para la mayoría, sigue siendo abstracto y teórico. Aunque proteger la base de capital de una organización es un principio comercial bien aceptado, las organizaciones generalmente no reconocen la posibilidad de extender esta noción a los recursos naturales y humanos del mundo. Para que el desarrollo sostenible alcance su potencial, debe integrarse en los sistemas de planificación y medición de las empresas comerciales. Para que esto suceda, el concepto debe articularse en términos que sean familiares para los líderes empresariales (International Institute for Sustainable Development, 1992). Por lo tanto, se sugiere la siguiente definición:

"Para una empresa comercial, el desarrollo sostenible implica adoptar estrategias comerciales y actividades que satisfagan las necesidades de la empresa y de sus partes interesadas hoy, mientras protegen, sostienen y mejoran los recursos humanos y naturales que se necesitarán en el futuro"

(International Institute for Sustainable Development, 1992, en Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Esta definición captura el espíritu del concepto propuesto originalmente por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, y reconoce que el desarrollo económico debe satisfacer las necesidades de una empresa comercial y sus partes interesadas. Estas últimas incluyen accionistas, prestamistas, clientes, empleados, proveedores y comunidades que se ven afectadas por las actividades de la organización. La definición también destaca la dependencia empresarial de los recursos humanos y naturales, además del capital físico y financiero. Enfatiza que la actividad económica no debe degradar o destruir irreparablemente estos recursos naturales y humanos (International Institute for Sustainable Development, 1992, en Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

En adición, esta definición pretende ayudar a los directores de empresas a aplicar el concepto de desarrollo sostenible a sus propias organizaciones. Sin embargo, es importante enfatizar que el desarrollo sostenible no puede ser logrado por una sola empresa (o, en este caso, por toda la comunidad empresarial) de forma aislada. El desarrollo sostenible es una filosofía generalizada que todos los participantes en la economía global (incluyendo a los consumidores y al gobierno) deben suscribir, si queremos satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas (definición del International Institute for Sustainable Development, 1992, en Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Las empresas y las sociedades pueden encontrar enfoques que avancen hacia los tres objetivos: protección ambiental, bienestar social y desarrollo económico, al mismo tiempo. El desarrollo sostenible es un buen negocio en sí mismo, ya que crea oportunidades para los proveedores de "consumidores ecológicos", los desarrolladores de materiales y procesos más seguros para el medio ambiente, las empresas que invierten en ecoeficiencia y aquellas dedicadas al bienestar social. Estas empresas generalmente tendrán una ventaja competitiva, ganarán la buena voluntad de su comunidad local y verán sus esfuerzos reflejados en el resultado final (definición del International Institute for Sustainable Development, 1992, en Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Las recientes crisis económicas y financieras mundiales han planteado interrogantes fundamentales sobre los impactos de los modelos de negocios corporativos existentes en la sostenibilidad de la economía global y la sociedad. Estas crisis han llevado a varias organizaciones internacionales e investigadores a hacer un llamado para reconsiderar las posibles contribuciones de las empresas al desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2013; Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2012).

El desarrollo sostenible se definió hace casi 30 años como "desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Mundial sobre Desarrollo Ambiental, 1987). A nivel organizacional, la visión del desarrollo sostenible ha llevado a conceptos como la gerencia de la sostenibilidad, la sustentabilidad corporativa (Dyllick & Hockerts, 2002; Schaltegger & Burritt, 2005), la innovación sostenible, el emprendimiento sostenible (Schaltegger & Wagner, 2011) y los negocios sociales (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010) (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

La gestión de la sostenibilidad se refiere a los enfoques que abordan las cuestiones sociales, ambientales y económicas de manera integrada para transformar las organizaciones de modo que contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad, dentro de los límites del ecosistema (Schaltegger y Burritt, 2005; Whiteman, Walker y Perego, 2013).

Hoy en día, los líderes, gerentes y empresarios enfrentan el desafío de contribuir al desarrollo sostenible a nivel individual, organizacional y social. Por lo tanto, académicos y profesionales exploran cada vez más si los modelos de negocio modificados y completamente nuevos pueden ayudar a mantener o incluso aumentar la prosperidad económica, ya sea reduciendo radicalmente los efectos externos negativos o creando efectos externos positivos para el entorno natural y la sociedad (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Hansen, Große-Dunker, F. y Reichwald, 2009; Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen, 2012). Esta perspectiva abarca no solo las organizaciones existentes y las transformaciones de sus modelos de negocios (Sommer, 2012), sino también modelos completamente nuevos promovidos por emprendedores e intraemprendedores (Hockerts & Wüstenhagen, 2010) (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

En los últimos tiempos, se ha convertido en una necesidad que las empresas consideren el desarrollo sostenible y adopten un modelo de negocio sostenible que no solo busque la rentabilidad, sino también la utilización eficiente de los recursos que satisfagan las necesidades de las generaciones futuras. Además, las empresas de hoy en día deben tomar en cuenta las preocupaciones ambientales y sociales para mejorar su marca, reputación y buena voluntad en el mercado, lo que les permitirá un crecimiento más sostenible en el futuro (Aggarwal, 2020).

La sostenibilidad se relaciona con el desarrollo completo de la nación y la satisfacción de todas las necesidades del presente, teniendo en cuenta el efecto sobre las generaciones futuras. Esto implica la utilización efectiva de los recursos del país para que las generaciones futuras no tengan que privarse de ellos. En cuanto al modelo de negocio sostenible, actualmente existe un aumento en la demanda de que cada negocio sea sostenible y, al mismo tiempo, obtenga beneficios para los accionistas. Por lo tanto, las empresas ahora deben considerar a todos los grupos de interés, no solo a los accionistas. Los grupos de interés incluyen a los accionistas, la sociedad y el entorno natural en el que opera la empresa, incluyendo la naturaleza, las plantas, los animales, entre otros. De esta manera, se busca atender a todas las partes interesadas para obtener utilidades para los accionistas (Aggarwal, 2020).

Durante las últimas dos décadas de crecimiento del comercio electrónico, el concepto de modelo de negocio sostenible se ha vuelto cada vez más popular. Recientemente, la investigación en este ámbito ha crecido rápidamente con una actividad diversa que abarca una amplia gama de áreas de aplicación. Teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible, los modelos de negocio innovadores han aportado una ventaja competitiva para mejorar el desempeño sostenible de las organizaciones (Nosratabadi et al, 2019).

El concepto de modelo de negocio sostenible describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos económicos, sociales, culturales u otros de manera sostenible. La construcción de un modelo de negocio sostenible forma parte de la innovación estratégica empresarial. Diferentes industrias y empresas han utilizado el concepto de modelos de negocio sostenibles para satisfacer simultáneamente sus objetivos económicos, ambientales y sociales (Nosratabadi et al, 2019).

El concepto de modelo de negocio es una representación abstracta del flujo de valor y las interacciones entre los elementos de valor de una unidad organizativa. Los elementos de valor esenciales de las organizaciones están relacionados con la propuesta, la creación, la entrega y la captura de valor. Una forma simplificada de comunicar la conexión y función de estos elementos es vital para el éxito de cualquier negocio (Chesbrough, 2010). Por ello, se ha originado el concepto de modelo de negocio para facilitar la explicación de ideas de negocio complejas de forma más eficiente. A través de un modelo comercial, el flujo de trabajo comercial se comunica a los inversores en detalle dentro de un marco de tiempo corto (Osterwalder, 2004). De hecho, la representación efectiva de la planificación, el análisis, la comunicación y la implementación del desempeño de las unidades del complejo organizacional se reporta como una de las principales razones detrás de la popularidad de los modelos de negocios (Magretta, 2002). Geissdoerfer et al. (2018) publicaron una revisión detallada de los diferentes tipos y diversas definiciones de modelos de negocio, donde se presentan una gran cantidad de definiciones (Nosratabadi et al., 2019).

Se sugieren varios tipos de modelos de negocio, como el modelo de un sistema organizativo (Baden-Fuller y Morgan, 2010), una característica simplificada del concepto de negocio (Teece, 2010) y un alcance reducido del negocio (Doganova y Eyquem-Renault, 2009). Durante décadas, los problemas vitales de sostenibilidad, con sus principales efectos sociales y ambientales que influyen en los seres humanos y la naturaleza, no han sido prioridad en la mayoría de los tipos de modelos de negocios. Sin embargo, los modelos de negocio para lograr los objetivos de sostenibilidad de las empresas finalmente han sido presionados para transformarse en un sistema económico más sostenible (Nosratabadi et al., 2019).

La internacionalización, junto con la necesidad de mantenerse al día con los objetivos de desarrollo sostenible, ha hecho que la competencia mundial entre las empresas sea más compleja, con modelos comerciales convencionales que luchan por encontrar soluciones adecuadas. En este contexto, el concepto alternativo de modelo de negocio sostenible ha aportado una ventaja competitiva a las organizaciones mediante el empoderamiento de los modelos de negocio convencionales para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible, manteniendo la productividad y la rentabilidad (Porter, 2011; Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016). Así, la creación de valor para el triple resultado final, es decir, económico, social y medioambiental,

ha sido el objetivo final de los modelos de negocio sostenibles (Dyllick y Hockerts, 2002). (Nosratabadi et al., 2019).

Los modelos de negocio sostenibles tienen un gran potencial para incorporar los principios de la sostenibilidad e integrar los objetivos de sostenibilidad en la propuesta de valor, la creación de valor y las actividades de captura de valor de las empresas (Boons y Lüdeke-Freund, 2013). Los modelos de negocio sostenibles tienen como objetivo emplear una gestión proactiva de múltiples partes interesadas, innovación y una perspectiva a largo plazo para cumplir los objetivos de sostenibilidad. Por lo tanto, han contribuido de manera efectiva a reducir los efectos nocivos de las actividades comerciales en el medio ambiente y la sociedad, al proporcionar soluciones para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos económicos y de sostenibilidad simultáneamente (Charles, Schmidheiny y Watts, 2017) (Nosratabadi et al., 2019).

Por lo tanto, el concepto de modelo de negocio sostenible ha surgido para proporcionar una plataforma para integrar las consideraciones de sostenibilidad (Bocken et al., 2014). Desde esta perspectiva, los modelos comerciales circulares comparten similitudes con los modelos comerciales sostenibles. Sin embargo, incluyen características adicionales que se relacionan principalmente con la desaceleración, la intensificación y la reducción de los ciclos de recursos (Geissdoerfer, Vladimirova y Evans, 2018) (Nosratabadi et al., 2019).

Las disciplinas de gestión y estrategia empresarial están incorporando cada vez más el desarrollo sostenible en sus supuestos y marcos establecidos desde hace mucho tiempo, estimulando campos de estudio nuevos, diversos y ricos (Winn y Kirchgeorg, 2005) y repensando los fundamentos teóricos y la práctica de la estrategia empresarial (Hahn et al., 2010). Se han propuesto enfoques teóricos y prácticos de la sostenibilidad con algunas propiedades comunes: mejorar la sostenibilidad a menudo implica cambio, innovación o ajuste de una entidad en relación con su entorno o entorno de apoyo (Faber et al., 2005). La capacidad de innovar en el dominio de la sostenibilidad representa una capacidad empresarial necesaria, ya sea relacionada con pequeños pasos incrementales o con innovaciones radicales y disruptivas (Adams et al., 2012). La innovación del modelo de negocio está emergiendo como un mecanismo potencial para integrar la sostenibilidad en el negocio (Schaltegger et al., 2012; Jolink y Niesten, 2015). Sin embargo, existe falta de claridad, consenso conceptual y coherencia en el uso de los términos 'modelo de negocio', 'innovación de modelo de negocio' y 'modelos de negocio sostenibles'

(Magretta, 2002; Osterwalder y Pigneur, 2005; Boons y Lüdeke- Freund, 2013), y falta una base teórica establecida en economía o estudios empresariales (Teece, 2010). Además, no existe un acuerdo general sobre la caracterización, clasificación y límites de estos conceptos (Spieth et al., 2014), lo que resulta en la dispersión de perspectivas y frena significativamente e incluso dificulta el progreso en estos campos (Zott et al., 2011). La falta de fundamento teórico también se refleja en la escasez de estudios de casos y análisis empíricos en el campo. Existe una escasez de investigación empírica sobre modelos comerciales, innovación de modelos comerciales y modelos de negocios sostenibles (Stubbs y Cocklin, 2008; Birkin et al., 2009; Schaltegger et al., 2012). (Evans et al., 2017).

El concepto de "modelo de negocio" está ampliamente respaldado por el concepto de "valor" en la literatura. Se ha relacionado específicamente con la realización del valor económico (Chesbrough y Rosenbloom, 2002 en Evans, 2017), la entrega de valor para el cliente (Magretta, 2002 en Evans, 2017), los elementos entrelazados que crean y entregan valor (Johnson et al., 2008), y el soporte de la propuesta de valor para el cliente (Teece, 2010 en Evans, 2017), entre otros. Sin embargo, la palabra "valor" no significa lo mismo para todos en todos los contextos (Den Ouden, 2012). (Evans et al., 2017).

La visión de Adam Smith sobre el "valor de cambio" ha sido la piedra angular del pensamiento económico que prevalece en gran medida en la práctica empresarial actual (Ueda et al., 2009). Un debate más reciente ha introducido los términos "valor en uso" (Vargo y Lusch, 2007), a medida que los fabricantes avanzan hacia modelos comerciales más orientados al servicio con un enfoque más fuerte en el cliente; y "valor compartido" (Porter y Kramer, 2011), lo que sugiere que el valor económico debe crearse de manera que también genere valor para la sociedad (Evans et al., 2017).

Las explicaciones comúnmente aceptadas consideran que los modelos de negocio se refieren a la lógica de cómo una empresa hace negocios y explican cómo la empresa crea, entrega y captura valor (Magretta, 2002; Teece, 2010). Sin embargo, no hay un acuerdo general sobre el concepto de modelos de negocio. De Reuver et al. (2013) incluso destacan las diferencias entre el enfoque de los académicos estadounidenses y europeos para la investigación del modelo de negocio; el primero se centra en las clasificaciones y la relación con la innovación abierta, mientras que el segundo se concentra en modelos causales y enfoques de diseño. Lambert (2015) revela que las

clasificaciones empíricamente fundamentadas de los modelos de negocio aún son escasas y adoptan dos perspectivas: esquemas de clasificación sin criterios explícitos y tipologías teóricas que incluyen criterios ad-hoc basados en teorías previas en economía, estrategia y emprendimiento (Evans et al., 2017).

Spieth et al. (2014) sugieren que el concepto de modelo de negocio va mucho más allá de la simple narración de cómo una empresa hace negocios y tiene el potencial de proporcionar una perspectiva holística de las actividades de la empresa. Teece (2010) sugiere que el diseño de modelos de negocio permite la reconfiguración de las capacidades empresariales para adaptar la empresa al entorno empresarial cambiante. Los modelos de negocio se ven como un vehículo para la innovación y un medio necesario para comercializar las innovaciones tecnológicas, así como un tema de innovación, por ejemplo, innovación abierta, emprendimiento colaborativo y modelo de negocio en sí mismo como parte de la propiedad intelectual (Teece, 2010; Zott et al., 2011). (Evans et al., 2017).

En la búsqueda de una mayor capacidad de adaptación y formas sostenibles de hacer negocios, la novedad, la creatividad y la innovación positiva están destinadas a desempeñar un papel crucial (Winn et al., 2011; Hall y Wagner, 2012). Las innovaciones de sostenibilidad no se refieren solo a la novedad en tecnología, sino también a los procesos, procedimientos y prácticas operativas, modelos de negocio, sistemas y pensamiento (Szekely y Strebel, 2013). Investigadores de diferentes disciplinas (sociología económica, innovación, historia, estudios tecnológicos) han intentado explicar la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad desde varias perspectivas. Los estudios existentes se pueden estructurar en niveles organizacionales, interorganizacionales y sociales (Boons y Lüdeke-Freund, 2013). Las innovaciones de sostenibilidad requieren un pensamiento más integrado y la reconfiguración de varios aspectos comerciales, como las capacidades, las relaciones con las partes interesadas, la gestión del conocimiento, el liderazgo y la cultura (Adams et al., 2012). Schaltegger y Wagner (2011) reflexionan sobre las innovaciones de sostenibilidad como aquellas concebidas para realizar mejoras reales y sustanciales mediante el desarrollo de procesos de producción, productos y servicios superiores, y mediante el ejercicio de una gran influencia en el mercado, la sociedad y la política. Stubbs y Cocklin (2008) destacan que las innovaciones del modelo empresarial para la sostenibilidad tienden a ser ad hoc y no sistemáticas ni sistémicas. La generación de modelos

de negocio sostenibles es multidimensional y compleja, por lo que existen pocas iniciativas (Evans et al., 2017).

La economía no es el único lente utilizado para observar el concepto de valor. La psicología, la sociología y la ecología también ofrecen perspectivas sobre el valor (Den Ouden, 2012), aportando dimensiones objetivas y subjetivas, como la pertenencia, la huella ecológica y la vida significativa. Desde una perspectiva de sostenibilidad, la lógica de creación de valor de una empresa debe considerar la integración de objetivos sociales y ambientales en un significado más holístico de valor (Schaltegger et al., 2011). La creación de valor social, además del valor económico, se considera un motor principal del emprendimiento social (Acs et al., 2013). El emprendimiento ambiental o eco-empresarial busca resolver problemas ambientales al mismo tiempo que crea valor económico (Schaltegger y Wagner, 2011). El valor sostenible representa entonces no solo la sostenibilidad ambiental sino también el valor social y económico (Ueda et al., 2009). Los impulsores de la sostenibilidad, como la reducción de la huella, el alivio de la pobreza, la distribución justa, la reducción de residuos y la transparencia, y sus estrategias comerciales asociadas, entendidas como tecnología limpia, visión de sostenibilidad, prevención de la contaminación y administración de productos, pueden impulsar la creación de valor sostenible para el negocio (Hart y Milstein, 2003). (Evans, 2017).

Los modelos de negocio sostenibles no se logran necesariamente solo a través de la innovación en tecnología, productos o servicios, sino también a través de la innovación del propio modelo de negocio (Girotra y Netessine, 2013; Yang et al., 2016). Esto implica cambios en la forma en que se conceptualizan los modelos de negocio en cuanto a sus intercambios y relaciones con los stakeholders. Las relaciones que conectan a la empresa con sus partes interesadas influyen en la forma en que se gobierna una empresa y, a su vez, están influenciadas por el comportamiento de la empresa (Perrini y Tencati, 2006). Las empresas líderes están transformando estas relaciones adoptando una visión más amplia y a largo plazo, lo que permite pasar de una mentalidad transaccional al desarrollo de relaciones duraderas, mutuamente beneficiosas y basadas en la confianza con partes interesadas internas y externas clave (Gulati y Kletter, 2005). Clarkson (1995) clasificó a los stakeholders en primarios, cuya participación es imprescindible para el funcionamiento de la empresa, tales como empleados, proveedores, consumidores y accionistas/inversores; secundarios, que no realizan transacciones con la empresa y no son

esenciales para su supervivencia, como los medios de comunicación; y partes interesadas públicas que brindan apoyo externo a la empresa, como gobiernos, universidades, comunidades, organizaciones internas, organizaciones no gubernamentales locales e internacionales. Edgeman y Eskildsen (2014) afirman que el éxito empresarial a largo plazo es "una consecuencia de equilibrar los intereses competitivos y complementarios de los segmentos clave de las partes interesadas, incluyendo la sociedad y el medio ambiente natural, para aumentar la probabilidad de un posicionamiento competitivo superior y sostenible". Por lo tanto, tratar a la sociedad y la naturaleza como partes interesadas de la empresa es un elemento importante en la conceptualización de los modelos de negocios sostenibles (Stubbs y Cocklin, 2008). Haigh y Griffiths (2009) argumentaron finalmente sobre el papel del entorno natural como un actor principal válido, quienes demostraron que el entorno natural tiene un interés económico en las organizaciones y "afecta o es afectado por" el negocio (Evans et al., 2017).

Hay términos en la literatura que describen el tema del desarrollo sostenible relacionado con las empresas, como, por ejemplo, sostenibilidad empresarial y emprendimiento empresarial sostenible. El caso comercial para la sustentabilidad es "el inicio de prácticas comerciales que conducen a beneficios ambientales, sociales y económicos a largo plazo [...]. Hace que las empresas persigan y exploren oportunidades que crean valor compartido, valor tanto para la empresa como para la sociedad" (Atiq y Karatas-Ozkan, 2013). La Sostenibilidad Corporativa puede entenderse como una reacción comercial estratégica y de ganancias orientada a los problemas sociales y ambientales causados por las operaciones comerciales directas e indirectas (Salzmann et al., 2005). Contiene las actividades de las empresas que contribuyen activamente al equilibrio en los aspectos y dimensiones (pasado, presente y futuro) económicos, sociales y ambientales, teniendo en cuenta el sistema de la empresa y sus grupos de interés (Lozano, 2012). Además, "la verdadera sostenibilidad corporativa requiere una integración de las tres dimensiones de la sostenibilidad en la gestión empresarial, lo que incluso puede conducir a transformaciones del modelo de negocio para asegurar operaciones sostenibles a largo plazo" (Lüdeke-Freund, 2009; Weber, 2008). La literatura de investigación destaca el papel de la sustentabilidad corporativa como un caso de negocios (Asif et al., 2011). También existe un término similar: emprendimiento corporativo sostenible. Podría definirse como "el proceso de aprovechar la innovación de los productos, procesos, estrategias, dominios o modelos comerciales de una organización para descubrir, evaluar y, en última instancia, explotar

oportunidades económicas atractivas creadas por problemas ambientales latentes y manifiestos y/o problemas de responsabilidad social" (Miles et al., 2009). También se proponen otras definiciones del término (Cohen y Winn, 2007; Dean y McMullen, 2007; Pacheco et al., 2010), pero todas son muy similares y subrayan los elementos clave del enfoque empresarial sostenible como: contexto social y ambiental de estrategia comercial, integración del enfoque TBL y la estrategia comercial, enfoque orientado a las ganancias, participación de las partes interesadas y planificación a largo plazo (Rudnicka, 2016).

En la práctica, el nivel de compromiso con las cuestiones de sostenibilidad puede diferir al comparar organizaciones de diferentes industrias, tamaños, ubicaciones, etc. El compromiso periférico se relaciona principalmente con la imagen y la reputación. En este enfoque, la organización se enfoca más en un enfoque reactivo a los problemas sociales y cuestiones ambientales. Por otra parte, existen organizaciones que gestionan conscientemente sus problemas de sostenibilidad. Sin embargo, el nivel de adaptación del concepto e integración con el modelo de negocio también puede diferir. Por lo general, estas organizaciones son conscientes de los desafíos y problemas sociales y ambientales, y hacen un esfuerzo para solucionarlos incorporando estos aspectos al sistema de gestión empresarial. La escala y el alcance de las acciones e inversiones realizadas por las empresas muestran una imagen bastante compleja de la comprensión de la sostenibilidad a nivel corporativo. El enfoque más maduro parece ser la incorporación de la sostenibilidad en el modelo de negocio y la transformación en la dirección de los modelos de negocios sostenibles. La investigación y la práctica empresarial muestran que aún no está claro todo y se requiere un análisis más profundo (Rudnicka, 2016).

Se entiende por modelos de negocios como "una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que permite expresar la lógica de una empresa para ganar dinero". Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y la arquitectura de la firma y su red de socios para la creación y comercialización, entregando este valor y capital de relación, con el fin de generar beneficios y flujos de ingresos sostenibles (Osterwalder, 2004). Es un conjunto de elementos como por ejemplo: propuesta de valor del producto, segmentación de clientes, canales de distribución, relaciones, configuración de valores, competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio, redes de socios comerciales, estructura de costos y modelo de ingresos (Osterwalder et al., 2005) que constituyen

el significado principal de los negocios y la forma de ganar dinero. El modelo de negocio responde a las preguntas más esenciales sobre la estructura de los clientes y valores proporcionados (Magretta, 2002; Rudnicka, 2016).

El modelo de negocio sostenible puede considerarse un enfoque más maduro para las prácticas comerciales sostenibles que la estrategia. Se supone que los cambios realizados para implementar cuestiones de sostenibilidad a nivel estratégico y en los procesos dan como resultado la remodelación de los marcos del modelo de negocio. Tomando en consideración el enfoque de sostenibilidad más reconocido (Triple Bottom Line) (Elkington, 1997), se propone la definición de modelos de negocio sostenibles. "El modelo de negocio sostenible incorpora un enfoque de triple resultado y considera una amplia gama de intereses de las partes interesadas, incluyendo el medio ambiente y la sociedad. Es importante para impulsar e implementar la innovación corporativa para la sostenibilidad, puede ayudar a integrar la sostenibilidad en el propósito y los procesos comerciales, y servir como un impulsor clave de la ventaja competitiva" (Bocken et al., 2014). En el modelo de negocio sostenible, la empresa necesita "asignar recursos y coordinar actividades en un proceso de creación de valor que supere la discrepancia entre beneficio público/privado". Requiere la integración de beneficios públicos y privados, involucrando a los clientes en el proceso de creación de valor, estableciendo buenas medidas que muestren los efectos ambientales y sociales, y mejorando el pilar no comercial (Luedeke-Freund, 2009). Otras proposiciones destacan el tema de "crear una ventaja competitiva a través de un valor superior para el cliente y contribuir al desarrollo sostenible de la empresa y la sociedad" (Luedeke-Freund, 2010). Jonker asume que el modelo de negocio sostenible necesita cubrir cuatro elementos: compartir conocimiento, hacer conexiones (la sostenibilidad es entre empresas), conciencia y creación de valor múltiple (Jonker, 2012; Rudnicka, 2016).

Aunque las definiciones de modelo de negocio sostenible abarcan todos los elementos críticos y la esencia de la sostenibilidad en diferentes dimensiones, los modelos ejemplares presentan discrepancias en la fase de implementación. Los modelos teóricos sugieren que la empresa puede desarrollar solo un aspecto de la sostenibilidad. Esta percepción selectiva puede llevar a malentendidos y procesos erróneos de diseño y priorización de objetivos sostenibles. Parece obvio que las empresas deben enfocarse y mejorar en el ámbito más problemático o aquel que traiga mayores beneficios, sin embargo, se debe enfatizar que en el caso de la sostenibilidad hay

diferentes aspectos que deben ser analizados al mismo tiempo. En la práctica, este es un proceso muy complejo y exigente. En el camino hacia un modelo de negocio sostenible, se pueden distinguir diferentes modos de modelos de negocio (Rudnicka, 2016):

- Orientación económica/maximización de beneficios,
- Modelo mixto con orientación social (por ejemplo, empresas sociales),
- Modelo socialmente responsable/socialmente comprometido (con fuerte orientación en gestión de grupos de interés),
- Modelo de negocio que incluye la sostenibilidad (con una estrategia de nivel),
- Modelo de negocio sostenible.

Rudnicka (2016) plantea que la pregunta esencial sobre los modelos de negocio y la sostenibilidad sigue abierta: ¿Dónde están los requisitos mínimos que la organización debe seguir para poder llamar a su enfoque un modelo de negocio sostenible? La terminología y el concepto relacionado con los modelos de negocios sostenibles han recibido una atención creciente durante la última década. Los conceptos de innovación sostenible e innovación abierta se han vuelto más populares y de creciente relevancia mundial. Sin embargo, el estudio de los modelos de negocio sostenibles presenta ciertos desafíos debido a la falta de definiciones claras y estudios empíricos. Es necesario abordar una serie de cuestiones clave en la investigación para obtener una definición clara de negocio sostenible y modelo de negocio sostenible. Por un lado, ¿puede una empresa reclamar sostenibilidad si el negocio contiene tanto modelos sostenibles como no sostenibles? Otra pregunta interesante que necesita exploración: ¿qué tan sostenible tiene que ser un modelo de negocio sostenible? ¿Requiere la etiqueta "modelo de negocio sostenible" que todas las dimensiones del modelo de negocio sean sostenibles? ¿Y quién y qué parte de la red y el ecosistema determina el nivel de sostenibilidad? Finalmente, ¿es posible hablar sobre el modelo de negocio sostenible a lo largo del tiempo y a largo plazo, como lo que se considera cambios sostenibles en el tiempo? (Aagaard & Lindgren, 2016).

Aagaard & Lindgren (2016) han identificado cinco fases centrales en la literatura sobre el modelo de negocio sostenible que podrían explorarse más a fondo para comprender mejor el concepto y la motivación del modelo de negocio sostenible:

En la primera fase, se pueden redactar una serie de definiciones y clasificaciones sugeridas del modelo de negocio sostenible. El análisis del estado del arte revela que todavía hay cierta confusión sobre las definiciones y la taxonomía del modelo de negocio sostenible.

En la segunda fase, podemos comenzar a completar las definiciones del modelo de negocio sostenible proponiendo qué elementos pertenecen a un modelo de negocio sostenible y cuáles no.

La tercera fase seguirá con una descripción detallada de estos componentes del modelo de negocio sostenible, las dimensiones del modelo de negocio sostenible, la cartera del modelo de negocio sostenible, el negocio sostenible, los ecosistemas del modelo de negocio sostenible y el proceso de innovación del modelo de negocio sostenible para describir el modelo de negocio sostenible.

En la cuarta fase, los investigadores pueden comenzar a modelar conceptualmente el modelo de negocio sostenible, culminando en una ontología del modelo de negocio sostenible.

En la quinta fase, el modelo de negocio sostenible se puede aplicar al liderazgo de innovación del modelo de negocio sostenible y en aplicaciones de administración y sistemas de información relacionados [práctica]. En este contexto, una plataforma de evolución sobre el concepto del modelo de negocio sostenible puede ser muy útil para ilustrar el importante papel del modelo de negocio sostenible en una perspectiva a largo plazo.

La falta de definiciones y clasificaciones claras de negocio sostenible, modelo de negocio sostenible y la noción de innovación del modelo de negocio sostenible convergen hacia la idea de que los negocios sostenibles están relacionados con una visión, y tal vez en algunos casos, con la visión del concepto del modelo de negocio sostenible. Parece que nadie se ha ocupado de una serie de problemas operativos y de puesta en marcha adicionales que trascienden al modelo de negocio sostenible. Además, parece que la visión del modelo de negocio sostenible no es solo una estrategia, sino que incluye una serie de elementos de estrategias (Aagaard & Lindgren, 2016).

Las contribuciones de la investigación de Aagaard & Lindgren (2016) muestran que, sin embargo, se pueden proponer e identificar algunas ideas y teorías comunes de negocios sostenibles y modelo de negocio sostenible con los siguientes detalles y aspectos: (1) Un negocio sostenible y su modelo de negocio relacionado están contruidos sobre ideas y conceptos defendidos por el marco teórico principal de RSE y sustentabilidad (Carroll, 1991; Elkington, 1997; Carroll & Shabana, 2010) y por las ideas y conceptos del marco del modelo de negocio (Lindgren & Rasmussen, 2013), con un enfoque en los negocios sostenibles, los modelos de negocio sostenibles y la innovación en el modelo de negocio sostenible. (2) En general, el modelo de negocio sostenible existente, sin entrar en detalles, considera cómo los valores tangibles e intangibles, las dimensiones de la propuesta de valor y los componentes de la propuesta de valor de los "negocios no sostenibles", "modelos de negocio no sostenibles" y "dimensiones y componentes del modelo de negocio no sostenible" pueden ser valiosos para otros negocios y modelos de negocio. Sin embargo, los negocios sostenibles y el modelo de negocio sostenible todavía están en proceso de evolución en su pensamiento, concepto y operación relacionados con la sustentabilidad, especialmente en lo que respecta a lo que podríamos considerar como un negocio radical y un modelo de negocio sostenible radical.

No obstante, los pensamientos existentes sobre el "negocio sostenible" y el concepto de "modelo de negocio sostenible" son un punto de partida, pero todavía son difíciles de imitar, menos transferibles, menos sustituibles y menos productivos en su uso actual. Se basan fundamentalmente en un modelo de negocio y en un marco de referencia que tienen principalmente una visión basada en los recursos de un negocio, en lugar de una visión integrada, basada en redes y relaciones entre un negocio y un modelo de negocio.

Bocken (2021) estableció que los modelos de negocios sostenibles se basan en aspectos económicos, ambientales y sociales de la sostenibilidad en la definición del propósito de una organización; utilizan un enfoque de triple resultado final (personas, ganancias, planeta) en la medición del desempeño; consideran las necesidades de todas las partes interesadas en lugar de dar prioridad a las expectativas de los accionistas; tratan a la 'naturaleza' como parte interesada y promueven la gestión ambiental; y abarcan un sistema, así como una perspectiva a nivel de empresa (Stubbs & Cocklin, 2008).

Los modelos de negocios describen la forma en que se hacen los negocios (Magretta, 2002). Describen el diseño o arquitectura de cómo se propone, se crea y se entrega el valor, y cómo se captura el negocio (Richardson, 2008; Teece, 2010). Un modelo de negocio va más allá de cambiar las ofertas de productos y servicios para el cliente: la innovación del modelo de negocio implica cambiar "la forma en que se hacen los negocios", en lugar de "lo que haces", y por lo tanto, debe ir más allá del proceso y los productos (Amit & Zott, 2012) (Bocken, 2021).

La innovación del modelo de negocio trata de crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad en general al reemplazar o modificar modelos de negocios obsoletos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Puede proporcionar un camino hacia la ventaja competitiva si el modelo es lo suficientemente diferenciado y difícil de replicar para otros, como los titulares y los nuevos entrantes, como las empresas emergentes (Teece, 2010). La innovación del modelo de negocio puede ser más incremental (ajuste o adaptación) o radical (mejora o rediseño completo) (Lüdeke-Freund et al., 2016). El cambio puede tener lugar en uno o varios componentes básicos del modelo de negocio simultáneamente (Bocken et al., 2018), donde los cambios más radicales se centran en cambiar la mayoría de los componentes básicos al mismo tiempo (por ejemplo, propuesta de valor, clientes objetivo, canales, costos y flujos de ingresos). Finalmente, la innovación del modelo de negocio puede ser de naturaleza más defensiva, acomodaticia o proactiva (Schaltegger et al., 2012). Las estrategias defensivas suelen ser más graduales y, por lo general, son una reacción a las restricciones de costos (percibidas) del negocio para proteger los flujos de ingresos existentes. Las estrategias acomodaticias integran con cautela objetivos ambientales y sociales (por ejemplo, producción ambiental, salud y seguridad) sin cuestionar aún la lógica de ingresos y el negocio principal, mientras que las estrategias más proactivas suelen ser más radicales e integran objetivos ambientales o sociales como parte de la lógica comercial central para contribuir al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad (Schaltegger et al., 2012) (Bocken, 2021).

Los modelos de negocio para la sostenibilidad o los modelos de negocio sostenibles se han vuelto interesantes debido a las crecientes preocupaciones sobre la sostenibilidad junto con las preocupaciones por la competitividad, debido a los panoramas comerciales que cambian rápidamente con empresas emergentes de rápido crecimiento habilitadas por tecnologías basadas en Internet y nuevas tecnologías (Massa et al., 2017). Las preocupaciones clave de sostenibilidad

ahora se han resumido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, diecisiete objetivos globales establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas como un llamado universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas puedan disfrutar de la paz y la prosperidad (PNUD, 2018). Estos proporcionan a las empresas una plataforma potencial para construir soluciones innovadoras. Al mismo tiempo, cuestiones como la pobreza, los recursos y la urgencia de mitigar el cambio climático (IPCC, 2018) son los mayores desafíos de todos los tiempos, pero también pueden proporcionar una plataforma para la innovación empresarial y la generación de nuevas formas de valor, junto con los actores sociales (Porter & Kramer, 2006) (Bocken, 2021).

Los modelos de negocios sostenibles tienen el potencial de actuar como un impulsor de la innovación para la sostenibilidad en los negocios, ya que la lente del modelo de negocio sostenible brinda la oportunidad de tener una visión holística de cómo se hacen los negocios (Bocken et al., 2013; Magretta, 2002; Stubbs & Cocklin, 2008). Como tipo ideal, los modelos de negocios sostenibles se basan en los aspectos económicos, ambientales y sociales de la sostenibilidad para definir el propósito de una organización; utilizan un enfoque de resultado final triple para medir el desempeño; consideran las necesidades de todas las partes interesadas en lugar de dar prioridad a las expectativas de los accionistas; tratan a la naturaleza como parte interesada y promueven la gestión ambiental; y abarcan un sistema, así como una perspectiva a nivel de empresa (Stubbs & Cocklin, 2008). Dentro del espectro de la innovación sostenible (Adams et al., 2016), los modelos de negocios sostenibles permiten una perspectiva más amplia que la innovación de productos individuales, creando lazos de colaboración más allá de la empresa (por ejemplo, con clientes y proveedores). Los modelos de negocios y la innovación de modelos de negocios vinculan así a diferentes empresas y sus productos y servicios y, por naturaleza, implican alguna forma de colaboración (Bocken, 2021).

Por lo tanto, los modelos de negocios sostenibles permiten una visión holística de cómo se hacen los negocios; involucran las preocupaciones de múltiples partes interesadas, incluyendo métricas de sostenibilidad; e internalizan las preocupaciones ambientales y sociales (Bocken et al., 2013; Stubbs & Cocklin, 2008). Esto destaca un marcado contraste en comparación con los modelos comerciales puramente convencionales orientados a las ganancias, centrados en la generación de ganancias, el rendimiento financiero, la optimización del valor para los accionistas y un motivo

centrado en la empresa. No obstante, los modelos de negocio sostenibles, como requisito previo, deben ser económicamente sostenibles (Bocken et al., 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Por lo tanto, la innovación del modelo de negocio sostenible se centra en identificar soluciones que permitan a las empresas capturar valor económico, al mismo tiempo que generan valor ambiental y social, y al hacerlo, establecen un caso empresarial interno para la sostenibilidad (Bocken et al., 2013; Schaltegger et al., 2012). (Bocken, 2021).

Han surgido varias herramientas y enfoques que pueden ayudar a los profesionales en el desarrollo de modelos de negocio sostenibles. Estas herramientas han tomado la forma de herramientas conceptuales, métodos de evaluación y juegos de cartas, por ejemplo, y a menudo se centran en la generación de ideas o la evaluación de nuevos modelos de negocios sostenibles. Las herramientas también adoptan puntos de enfoque similares a las manifestaciones de la literatura sobre modelos de negocios, ya sea centrándose en las principales actividades del modelo de negocios (Amit & Zott, 2010), en el valor (Osterwalder et al., 2005) o en los procesos de innovación del modelo de negocios (Chesbrough, 2010). Más específico para los modelos de negocios sostenibles (a diferencia de los modelos de negocios convencionales) es el enfoque en la evaluación del impacto de la sostenibilidad. Se pueden encontrar ejemplos de herramientas de modelado de negocios sostenibles que se centran en la generación de ideas, procesos de modelos de negocios y evaluación de la sostenibilidad (Bocken, 2021).

A pesar del gran interés en los modelos de negocios sostenibles, aún no se han generalizado. En particular, en los grandes negocios establecidos, las innovaciones de modelos de negocios sostenibles parecen estar rezagadas (Ritala et al., 2018), quizás debido a la inercia organizacional (Benner & Tuschman, 2003) y a las innovaciones inmediatas enfocadas en desacelerar los ciclos de recursos y pasar de la venta de productos a la venta de servicios (Ritala et al., 2018). Por lo tanto, se necesita más trabajo para garantizar una adopción más amplia de tales modelos de negocio. Hay desarrollos recientes y áreas potenciales para futuras investigaciones en torno a la experimentación, conceptos novedosos como la economía circular y colaborativa, modelos de negocios colaborativos, la investigación sobre transiciones y el papel de las empresas (modelos) (Bocken, 2021).

Los nuevos temas de sostenibilidad incluyen el surgimiento de los paradigmas de "economía colaborativa" y "economía circular". El paradigma de la economía colaborativa se caracteriza por

un aumento en los conceptos novedosos del modelo de negocio "compartido" (por ejemplo, coche y hogar compartidos) y anunciado en libros populares por su potencial para impulsar el consumo sostenible (Botsman & Rogers, 2010), al compartir menos productos entre más personas, y aumentar los niveles de servicios entre pares. El paradigma de la 'economía circular', centrado en cerrar, ralentizar y estrechar los ciclos de recursos, tiene sus raíces en la década de 1960, pero la política y las empresas lo han retomado recientemente (Blomsma & Brennan, 2017; Bocken et al., 2016; Schmidt-Bleek, 1998; Stahel y Reday-Mulvey, 1981). Incluye varios ejemplos desde la Simbiosis Industrial hasta la ralentización del consumo pasando por el papel de la empresa. Ambos paradigmas desafían a los paradigmas económicos, sociales y ambientales y pueden impulsar cambios de mentalidad al proporcionar una perspectiva novedosa (Bocken, 2021).

La innovación del modelo de negocio es colaborativa por naturaleza. Como mínimo, hay colaboración entre funciones comerciales dentro de la misma organización (Lüdeke-Freund et al., 2016). Pero, dado que los modelos comerciales tratan de crear valor para las empresas, los clientes y otras partes interesadas, como la sociedad en general y el entorno natural (Stubbs & Cocklin, 2008), por lo general implica colaboraciones con otros fuera de los límites del negocio (Bocken, 2021).

La innovación del modelo de negocio sostenible requiere un enfoque de ecosistemas para identificar a las partes interesadas necesarias con las que trabajar, en lugar de un enfoque centrado en los accionistas (Bocken et al., 2019; Stubbs & Cocklin, 2008; Yunus et al., 2010). Por ejemplo, las ONG o las partes interesadas gubernamentales pueden compartir el mismo valor y los mismos problemas y podrían actuar como socios colaboradores para impulsar simultáneamente la solución de los mismos problemas (Yunus et al., 2010) (Bocken, 2021).

La investigación sobre transiciones reconoce la necesidad de generar impacto en los niveles micro (individual), meso (por ejemplo, empresarial) y macro (nivel institucional) (Sarasini y Linder, 2018). Las empresas y los modelos comerciales asociados representan solo una faceta de este panorama de cambio, pero pueden transformar potencialmente los patrones de consumo a nivel individual (micro), cambiar el panorama empresarial más amplio (nivel meso) y actuar en el territorio de nivel macro (resolviendo problemas más allá de la escala comercial y políticas desafiantes). Sin embargo, para lograr el decrecimiento necesario para abordar los problemas

apremiantes del clima y los recursos (IPCC, 2018) a través de una lente de modelo de negocio, se necesitan esfuerzos más coordinados en estos niveles (Wells, 2018) (Bocken, 2021).

---

### **Conclusiones: Reflexiones sobre el Modelo de Negocio Sostenible**

En conclusión, la evolución del modelo de negocio desde su conceptualización a finales del siglo XX hasta su aplicación contemporánea revela su importancia crítica en la gestión empresarial. La definición de Teece destaca su papel fundamental en la creación y captura de valor, proporcionando un marco sólido para analizar y fomentar prácticas empresariales innovadoras. En el contexto de la sostenibilidad, el modelo de negocio no solo se convierte en una herramienta para desafiar paradigmas tradicionales, sino que también abre la puerta a formas alternativas de gobernanza, alineadas con valores sociales y medioambientales.

La diversidad de enfoques, desde la sostenibilidad ecológica hasta la atención a necesidades sociales, subraya la versatilidad del modelo de negocio sostenible. Este enfoque no solo busca maximizar ganancias, sino también crear valor de manera ética y sostenible. La creciente atención académica y práctica en modelos de negocios alternativos refleja un cambio en la percepción de las empresas, no solo como entidades lucrativas, sino como agentes de cambio social y ambiental. En este sentido, el modelo de negocio sostenible emerge como una herramienta esencial para abordar los desafíos contemporáneos y trascender las limitaciones de los modelos convencionales, promoviendo un enfoque más equitativo y consciente en el mundo empresarial.

---

### **Referencias**

- Aagaard, Annabeth & Lindgren, Peter. 2016. Exploring the Concept and Incentives of Sustainable Business Model. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, Vol. 4, 35–46.
- Acs, Z. J., Boardman, C., & McNeely, C. L. (2013). The social value of productive entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40(3), 785-796.

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-Oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.

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: Ontario*.

Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2014). Editorial 24/4: Electronic markets and business models. *Electronic Markets*, 24, 231-234.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353–367. <https://doi.org/10.1108/09555341111145744>

Atiq, M., Mine Karatas-Ozkan, M. (2013). Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective: current research and future opportunities. *Entrepreneurship and Innovation*, 14(1), 5–14. <https://doi.org/10.5367/ije.2013.0102>

Baden-Fuller, C. and Morgan, M.S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.

Birkin, F., Cashman, A., Koh, S. C. L., & Liu, Z. (2009). New sustainable business models in China. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 64-77.

Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The Emergence of Circular Economy: A New Framing Around Prolonging Resource Productivity. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 603–614.

Bocken, N. 2021. Sustainable Business Models. In: Leal Filho W., Azeiteiro U., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham. Book accessible at: <https://www.springer.com/us/book/9783319958668#aboutBook>

Bocken, N. M. P., De Pauw, I., van der Grinten, B., & Bakker, C. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32 (1), 67-81.

Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32, 67-81.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.

Bocken, N., Schuit, C., & Kraaijenhagen, K. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.

Bocken, N.M., et al. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Boons, F. A. A., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Boons, F. and Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. HarperBusiness.

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2014). Normative innovation for sustainable business models in value networks. In K. Huizingh, S. Conn, M. Torkkeli, & I. Bitran (Eds.), *The proceedings of XXV ISPIM conference: Innovation for sustainable economy and society*. Dublin, Ireland: Lappeenranta University of Technology Press. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2442937](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2442937).

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Charles Jr, O.H., Schmidheiny, S., and Watts, P. (2017). *Walking the talk: The business case for sustainable development*. Routledge.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Cohen, B., Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>

De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340006.

Dean, T. J., McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>

Den Ouden, E. (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. Springer.

Doganova, L. and Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.

Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.

Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2014). Modeling and assessing sustainable enterprise excellence. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 173-187.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd.

Evans, Steve, Vladimirova, Doroteya, Holgado, Maria, Van Fossen, Kirsten, Yang, Miying, Silva, Elisabete A and Barlow, Claire Y (2017) Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26 (5). pp. 597-608. ISSN 0964-4733

Faber, N., Jorna, R., & Van Engelen, J. (2005). The sustainability of 'sustainability' - A study into the conceptual foundations of the notion of 'sustainability'. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1), 1-33.

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

Girotra, K., & Netessine, S. (2013). OM forum – Business model innovation for sustainability. *Manufacturing & Service Operations Management*, 15(4), 537-544.

Gulati, R., & Kletter, D. (2005). Shrinking core, expanding periphery: The relational architecture of high-performing organizations. *California Management Review*, 47(3), 77-104.

Hahn, T., Kolk, A., & Winn, M. (2010). A new future for business? Rethinking management theory and business strategy. *Business & Society*, 49(3), 385-401.

Haigh, N., & Griffiths, A. (2009). The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change. *Business Strategy and the Environment*, 18(6), 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*, 21(3), 183-196.

Hansen, E. G., Große-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube. A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13, 683-713.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.

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*, 25, 481-492.

International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development. 1992. *Business strategies for*

sustainable development. Based on the book *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s*.

IPCC. (2018). Summary for Policy-Makers. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Retrieved from [http://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15\\_spm\\_final.pdf](http://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf)

Jolink, A., & Niesten, E. (2015). Sustainable development and business models of entrepreneurs in the organic food industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 386-401.

Jonker, J. (2012). *New Business Models: An exploratory study of changing transactions creating multiple value(s)* [Working Paper]. Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, The Netherlands.

Lambert, S. C. (2015). The importance of classification to business model research. *Journal of Business Models*, 3(1), 49-61.

Lindgren, P., & Rasmussen, O. (2013). The Business Model Cube. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1.

Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>

Lüdeke-Freund, F. (2009). Business model concepts in corporate sustainability contexts. From rhetoric to a generic template for 'business models for sustainability'. Center for Sustainability Management (CSM), Lüneburg: Leuphana Universität, Lüneburg.

Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. In *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU conference* (pp. 1–28). Delft, The Netherlands.

Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). *Business Models for Shared Value: How Sustainability-Oriented Business Models Contribute to Business Success and Societal Progress*. Network for Business Sustainability South Africa.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business School*, 3-8.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 86-92.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Miles, M. P., Munilla, L. S., Darroch, J. (2009). Sustainable corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5(1), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0074-3>

Nipun Aggarwal, Ms. Shivani K hurana, Ms. Mehak Aggarwal. 2020. A Review on Sustainable Business Model: The Future for The Corporate World. *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 9, Issue 01, January 2020.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach* [Doctoral dissertation, University of Lausanne]. Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-25.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.

Pacheco, D. F., Dean, T. J., Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464–480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>

Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Porter, M.E. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Richardson, J. (2008). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144.

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*, 170, 216-226.

Rudnicka, Agata. 2016. Understanding Sustainable Business Models. *Journal of Positive Management*. Vol. 7, No. 4, 2016, pp. 52–60

Saeed Nosratabadi, Amir Mosavi, Shahaboddin Shamshirband, Edmundas Kazimieras Zavadskas, Andry Rakotonirainy and Kwok Wing Chau. 2019. Sustainable business models: a review. *Sustainability* 11(6):1663. DOI:10.3390/su11061663

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>

Sánchez, P., & Ricart, J. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7, 138-154.

Sarasini, S., & Linder, M. (2018). Integrating a business model perspective into transition theory: The example of new mobility services. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 16-31.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate sustainability. In H. Folmer & T. Tietenberg (Eds.), *International yearbook of environmental and resource economics 2005/2006* (pp. 185-222). Cheltenham, England: Edward Elgar.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222-237.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.

Schaltegger, S., Hansen, E.G., and Lüdeke-Freund, F. (2016). *Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2012). Business cases for sustainability and the role of business model innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.

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 & Sustainable Development*, 6, 95-119.

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*, 6(2), 95-119.

Schmidt-Bleek, F. (1998). The MIPS-Concept. *Environmental Behaviour and Quality of Life: Ecological, sociological, psychological and communicational indicators of sustainability*, 27.

Seelos, C. (2014). Theorizing and strategizing with models: Generative models of social enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6, 6-21.

Sommer, A. (2012). *Managing green business model transformations*. Heidelberg, Germany: Springer.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.

Stahel, W. R., & Reday-Mulvey, G. (1981). *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy*. Vantage Press.

Stefan Schaltegger, Erik G. Hansen, and Florian Lüdeke-Freund. 2016. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment* 2016, Vol. 29(1) 3–10

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model." *Organization & Environment*, 21, 103-127.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment*, 21(2), 103-127.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a 'sustainability business model'. *Organization Environment*, 21(2), 103-127.

Szekely, F., & Strebel, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*, 13(5), 467-481.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Ueda, K., Takenaka, T., Váncza, J., & Monostori, L. (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 58(2), 681-700.

United Nations Industrial Development Organization. (2013). UNIDO annual report 2012. Vienna, Austria: Author.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>

Wells, P. (2018). Degrowth and techno-business model innovation: the case of Riversimple. *Journal of Cleaner Production*, 197(2), 1704-1710.

Wells, P., & Nieuwenhuis, P. (2004). Business models for relocation to deliver sustainability. *Greener Management International*, 47, 89-98.

Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50, 307-336.

Winn, M., & Kirchgeorg, M. (2005). The Siesta is Over: A Rude Awakening from Sustainability Myopia. In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *New Perspective in Research in Corporate Sustainability 3: Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage* (pp. 232-258).

Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2015). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*. Advance online publication. doi:10.1016/j.lrp.2015.04.001.

World Business Council for Sustainable Development. (2012). Public policy options to scale and accelerate business action towards Vision 2050. Geneva, Switzerland: Author.

World Commission on Environmental Development. (1987). *Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press.

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2016). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1247-1258.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

**Autor:**

Dr. José Luis Abreu Quintero

Professor-Investigador

[spentamexico@gmail.com](mailto:spentamexico@gmail.com)