

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



TESIS DOCTORAL

Emprendimiento para la sostenibilidad: orientación emprendedora, estrategias
sociales y modelos de negocio sostenibles

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Gonzalo David Martín Rocañín

DIRIGIDA POR

Miriam Delgado Verde

Isabel Díez Vial

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

TESIS DOCTORAL

**EMPRENDIMIENTO PARA LA SOSTENIBILIDAD:
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, ESTRATEGIAS
SOCIALES Y MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Gonzalo David Martín Rocañín

DIRECTORAS

Dra. Miriam Delgado Verde
Dra. Isabel Díez Vial

Madrid, 2025

*A Josefina y Bosco,
a mi familia,
a mi tío Miguel.*

AGRADECIMIENTOS

Antes de comenzar la presentación de este trabajo, quisiera expresar mi agradecimiento a algunas de las personas que, de un modo u otro, han contribuido a que esta tesis llegara a buen término.

En primer lugar, deseo mencionar a mis directoras de tesis, Miriam Delgado Verde e Isabel Díez Vial, sin cuyo apoyo, exigencia y confianza esta investigación no habría sido posible. Gracias por acompañarme con rigor y cercanía a lo largo de este periplo académico.

También al profesor Gregorio Martín de Castro, por su generosidad al compartir su tiempo y experiencia, regalando siempre los mejores consejos. Sus pequeños grandes gestos quedarán para mí como una referencia permanente.

Mi reconocimiento igualmente al profesor Juan Alberto Aragón Correa, de la Universidad de Granada, quien me animó a seguir la senda de la investigación sobre empresas B Corp, lo que supuso un punto de inflexión en el desarrollo de esta tesis.

Gracias a los ejecutivos de empresas B Corp, quienes se mostraron totalmente dispuestos a participar en esta investigación, y a quienes espero devolver algo de valor con los resultados de este trabajo.

Finalmente, gracias a mi mujer, Josefina, por su paciencia y apoyo incondicional, y a mi hijo, Bosco, por sacarme siempre una sonrisa. Igualmente al resto de mi familia, y en especial a mi primo Antonio, quien recorre el mismo camino académico y con quien he compartido conversaciones tan constructivas como inspiradoras, además de brindarnos apoyo mutuo.

ÍNDICE

ÍNDICE	II
RESUMEN	IV
ABSTRACT	VI
OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	VIII
CAPÍTULO 1: EMPRENDIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD	1
1.1 Emprendimiento: concepto y disciplina.	1
1.2 Emprendimiento como creación de un nuevo negocio.	5
1.3 Emprendimiento como gestión de oportunidades	8
1.4 Emprendimiento como un método de actuación.	13
1.5 Clasificaciones de emprendimiento.	17
1.6 Conceptualización de sostenibilidad.	23
1.7 Definiciones de emprendimiento sostenible	29
CAPÍTULO 2: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	35
2.1 Orientación emprendedora: concepto.	35
2.2 Dimensiones de la orientación emprendedora	37
2.3 Configuraciones de la OE	40
CAPÍTULO 3: NUEVAS ENTRADAS: ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES.	43
3.1. Nueva entrada: estrategias sostenibles	44
3.1.1 Teoría de recursos y capacidades naturales (NRBV).	44
3.1.2 Estrategias sostenibles según la NRBV	44
3.1.3 Estrategias sociales integradas en el marco NRBV: la visión de los recursos y capacidades sociales SRBV	50
3.1.4 Capacidades organizativas de la NRBV-SRBV	55
3.2. Nueva entrada: modelo de negocio sostenible	58
3.2.1 Modelo de negocio e innovación en el modelo de negocio	58
3.2.2 Modelos de negocio sostenibles	62
3.3 Hacia un marco integrador de la NRBV-SRBV y la innovación en modelos de negocio sostenibles.	66
CAPÍTULO 4: ENTORNO INSTITUCIONAL	71
4.1 Concepto y tipos de factores institucionales	72
4.2 Factor regulatorio y sus efectos en el emprendimiento sostenible	76
4.3 Factor normativo y sus efectos en el emprendimiento sostenible	78
4.4 Factor cognitivo y sus efectos en el emprendimiento sostenible	80
4.5 B Corp como campo organizativo definido	83

<u>CAPÍTULO 5: MODELO DE ANÁLISIS: PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.</u>	<u>87</u>
<u>5.1 Planteamiento general del modelo.</u>	<u>88</u>
<u>5.2 Configuración de la orientación emprendedora</u>	<u>89</u>
<u>5.3 Estrategias sociales proactivas y de liderazgo</u>	<u>93</u>
<u>5.4 Modelo de negocio sostenible</u>	<u>94</u>
<u>5.5 Orientación emprendedora y estrategias sociales.</u>	<u>96</u>
<u>5.6 Orientación emprendedora y modelo de negocio sostenible.</u>	<u>104</u>
<u>5.7 Estrategias sociales y modelo de negocio sostenible</u>	<u>107</u>
<u>5.8 Papel mediador de las estrategias sociales entre la OE y el modelo de negocio sostenible</u>	<u>108</u>
<u>CAPÍTULO 6: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>113</u>
<u>6.1 Muestra y selección de participantes</u>	<u>113</u>
<u>6.2 Medición de las variables.</u>	<u>117</u>
<u>CAPÍTULO 7: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>129</u>
<u>7.1 Técnicas estadísticas utilizadas</u>	<u>129</u>
<u>7.2 Resultados</u>	<u>130</u>
<u>7.3. Contraste de las hipótesis</u>	<u>138</u>
<u>CAPÍTULO 8: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</u>	<u>143</u>
<u>8.1 Discusión de los resultados</u>	<u>143</u>
<u>8.2 Aportaciones teóricas</u>	<u>156</u>
<u>8.3 Implicaciones prácticas</u>	<u>157</u>
<u>8.4 Limitaciones</u>	<u>168</u>
<u>8.5 Futuras líneas de investigación</u>	<u>168</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>171</u>

RESUMEN

La orientación emprendedora se ha venido asociando positivamente con la proactividad sostenible de las empresas, tanto en el plano ambiental como en el plano social. Sin embargo, estas aproximaciones han considerado la orientación emprendedora sin distinguir los efectos de cada una de sus dimensiones, ni tampoco se ha tenido en cuenta la agresividad competitiva. Por otro lado, los modelos de negocio sostenibles juegan un papel fundamental para un cambio sistémico hacia la sostenibilidad. Sin embargo, todavía no se ha puesto en relación directa con la orientación emprendedora de las empresas.

Estudiar las conexiones entre las distintas dimensiones de la orientación emprendedora con las estrategias sociales y los modelos de negocios sostenibles, permite comprobar la posible existencia de tensiones derivadas de que las dimensiones compitan entre sí. Conocer este hecho, pondría de manifiesto la dificultad que entraña desarrollar un emprendimiento sostenible, puesto que las tensiones se generan no sólo por equilibrar los pilares social, ambiental y económico de una empresa, sino que también pueden provenir de las distintas dimensiones de la orientación emprendedora.

En nuestro trabajo se refleja cómo las dimensiones de la orientación emprendedora efectivamente juegan distintos papeles en relación a las estrategias sociales de las empresas. Así, la dimensión proactividad emprendedora e innovación se comporta de una manera inversa a la asunción de riesgos. Por un lado, la dimensión proactividad emprendedora e innovación influye positivamente en las estrategias sociales proactivas, y negativamente en las de liderazgo; la dimensión asunción de riesgos lo hace de la manera opuesta. Por su parte, la agresividad competitiva sirve de freno en todo caso a la sostenibilidad.

Además, encontramos que adoptar estrategias sociales de apoyo a los trabajadores influye negativamente en que las empresas adopten modelos de negocio sostenibles, mientras que adoptar estrategias de apoyo a la comunidad los favorecen. Concretamente, los resultados muestran que los modelos de negocio sostenibles se ven favorecidos por un alto nivel de las dimensiones de la orientación emprendedora, siempre que se adopten estrategias sociales de liderazgo y la agresividad competitiva de la empresa sea baja. Se confirma así, la conveniencia de desagregar la orientación emprendedora por dimensiones para comprender mejor la formación de estrategias sociales y la adopción de modelos de negocio sostenibles en el contexto del emprendimiento sostenible.

Nuestros hallazgos ayudan a académicos, ejecutivos y la Administración a tomar conciencia de los mecanismos y posibles tensiones de las relaciones existentes entre la orientación emprendedora, la adopción de estrategias sociales y los modelos de negocios sostenibles. Igualmente, contribuye al desarrollo de la teoría de recursos y capacidades naturales y sociales (NRBV-SRBV) a través de la creación de un marco de estrategias sociales y ambientales análogas, que puede servir de guía desde el plano práctico a directivos en su afán de transformación sostenible.

En el presente estudio se ha analizado una muestra de 95 empresas con certificación vigente B Corp en España e Italia mediante la aplicación de cuestionarios estructurados. Este trabajo destaca por incluir, hasta la fecha, el mayor número de empresas de esta red utilizando dicho método de recopilación de datos. Además, resulta especialmente innovador el uso de mediciones objetivas para las variables sociales, un enfoque que resulta complejo en contextos distintos a los dominados por grandes empresas. Para ello, se emplearon las puntuaciones obtenidas en la certificación por las empresas en sus respectivas dimensiones, alineadas con la clasificación desarrollada en este trabajo como parte de la teoría NRBV-SRBV.

El análisis de datos se realizó utilizando la técnica PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) mediante el software SmartPLS, en su versión 4.0, lo que permitió un análisis robusto y detallado de las relaciones entre las dimensiones estudiadas. Este enfoque metodológico refuerza la validez de los hallazgos y proporciona una base sólida para la interpretación de los resultados en el contexto del emprendimiento sostenible.

ABSTRACT

Entrepreneurial orientation has been positively associated with the sustainable proactivity of companies, both in environmental and social terms. However, these approaches have considered entrepreneurial orientation without distinguishing the effects of each of its dimensions, nor have they accounted for the role of competitive aggressiveness. On the other hand, sustainable business models play a crucial role in driving systemic change toward sustainability. Nonetheless, a direct relationship between entrepreneurial orientation and sustainable business models has yet to be established. Studying the connections between the different dimensions of entrepreneurial orientation, social strategies, and sustainable business models allows us to identify potential tensions arising from competition among these dimensions. Understanding this phenomenon highlights the challenges of fostering sustainable entrepreneurship, as tensions not only stem from balancing a company's social, environmental and economic pillars but also from interactions among the dimensions of entrepreneurial orientation.

Our work highlights how the dimensions of entrepreneurial orientation play distinct roles concerning the social strategies of companies. For instance, proactivity and innovation act inversely to risk-taking, while competitive aggressiveness consistently hinders sustainability.

Additionally, we found that adopting social strategies aimed at supporting employees negatively impacts the adoption of sustainable business models, whereas strategies supporting the community enhance their adoption. Specifically, our results show that sustainable business models benefit from high levels of entrepreneurial orientation dimensions, provided that leadership social strategies are adopted and the company's competitive aggressiveness remains low. Thus, the findings confirm the relevance of disaggregating entrepreneurial orientation into its dimensions to better understand the development of social strategies and the adoption of sustainable business models in the context of sustainable entrepreneurship.

Our findings contribute to helping academics, executives and policymakers understand the mechanisms and potential tensions within the relationships between entrepreneurial orientation, the adoption of social strategies, and sustainable business models. They also advance the development of the Natural and Social Resource-Based View (NRBV-SRBV) theory through the creation of a framework linking social strategies to their environmental counterparts, offering practical guidance for managers pursuing

sustainable transformation. Moreover, the conceptualization of different sustainable networks emphasizes their existence and performance while serving as a tool for their effective management based on the type of resources flowing through them.

This study analyzed a sample of 95 B Corp-certified companies in Spain and Italy through structured questionnaires. To date, this work stands out for including the largest number of companies from this network using this data collection method, representing a significant contribution to sample representativeness. Furthermore, it is particularly innovative in its use of objective measurements for social variables, a complex approach in contexts not exclusively dominated by large companies. For this purpose, we employed the scores obtained by companies in their respective dimensions, aligned with the classification developed in this study as part of the NRBV-SRBV theory.

The data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique through the SmartPLS software, version 4.0. This methodological approach ensured a robust and detailed examination of the relationships between the studied dimensions, strengthening the validity of the findings and providing a solid foundation for interpreting results in the context of sustainable entrepreneurship.

OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En países desarrollados, el entorno legal y la presión de los mercados hacia modelos sostenibles han abierto un abanico de oportunidades para empresas que integran estrategias sociales y ambientales. Por ejemplo, la Comisión Europea, mediante el European Green Deal (Comisión Europea, 2021), prevé movilizar alrededor de un billón de euros en inversiones sostenibles para 2030, con el objetivo de reforzar la competitividad y reducir hasta un 55% las emisiones de gases de efecto invernadero en la Unión Europea. El 30% del presupuesto plurianual de la UE (2021-2028) y del instrumento extraordinario NextGenerationEU (NGEU), creado para la recuperación tras la pandemia de la COVID-19, se ha destinado a inversiones verdes.

Los países de la UE deben dedicar al menos el 37% de la financiación que reciban a través del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, dotado con 672.500 millones de euros, a inversiones y reformas que apoyen los objetivos climáticos. Todas las inversiones y reformas financiadas de este modo no deben causar un perjuicio significativo a los objetivos medioambientales de la Unión. A escala global, el World Economic Forum (2019) estima que la transición hacia una economía verde podría generar más de 24 millones de empleos en la próxima década, demostrando que el emprendimiento sostenible no solo contribuye a paliar retos sociales y ambientales, sino que también se perfila como una vía rentable para el crecimiento económico (Dean & McMullen, 2007).

A pesar de su importancia, el estudio del emprendimiento sostenible se halla todavía en una fase incipiente, inclusive la ontología del concepto mismo, y adolece de una “buena teoría” (Antolín et al., 2019). Para su estudio se han tomado “prestadas” teorías de otras disciplinas, en tanto una propia sigue en construcción (Terán-Yépez et al., 2020) siendo dos de las más utilizadas las de la presente investigación (Aragón-Correa & Leyva-de la Hiz, 2016): la visión de recursos y capacidades naturales (y sociales)–NRBV–SRBV– (Hart, 1995; Tate & Bals, 2018), y la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Según los postulados de la primera, las empresas desarrollan recursos y capacidades particulares que las hacen prosperar tras incorporar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa. Por su parte, la segunda indica que las empresas sufren presiones e influencia de su entorno, de mercado y no mercado, que las hacen comportarse de un modo responsable en aras de mejorar su reputación. Pero ambas son aún insuficientes para captar la complejidad de las dinámicas entre orientación emprendedora, estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles.

En este sentido, al amparo de los cambios tecnológicos especialmente, se han introducido nuevos conceptos relacionados con el emprendimiento, entre los que destaca el concepto modelo de negocio (Zott & Amit, 2010). Si bien los orígenes datan de mediados del siglo XX (Foss & Saebi, 2017), su estudio y uso en la práctica ha gozado de un creciente interés en los últimos años (Snihur & Markman, 2023). Y, más recientemente, al amparo del emprendimiento y la innovación sostenible, el concepto de *modelo de negocio sostenible* (Lüdeke-Freund, 2020), el cual, sin embargo, todavía necesita una mayor nivel de desarrollo en el ámbito académico (Autio & Thomas, 2024).

En definitiva, las teorías mencionadas y el campo del emprendimientos sostenible, junto con el desarrollo de nuevos conceptos pertenecientes al mismo, todavía pueden y deben ser objeto de desarrollo empírico y teórico para que el emprendimiento sostenible encuentre un mejor acomodo y así ayudar al avance de la disciplina (Terán-Yépez et al., 2020). A este fin se pretende contribuir con este trabajo.

En este sentido, frente al gran número de trabajos que abordan el estudio de las estrategias ambientales, encontramos que el estudio de los efectos de las estrategias sociales en la empresa ha sido menor (Courrent et al., 2018). Estas son igualmente importantes para desarrollar modelos de negocio que integren el pilar ambiental y social en la empresa, si bien su relación con éstos queda poco explorada (Gamble et al., 2020).

En este terreno, el estudio de las empresas B Corp resulta idóneo. Este movimiento, amparado en su certificación, propugna hacer el bien mientras se genera negocio (B Lab, 2025). Entre las empresas que forman parte de este movimiento se encuentran empresas conocidas a nivel mundial como Illy Caffè, ISDIN, Danone o Ecoalf por citar algunas. Conocer con más de detalle cómo se relacionan estos aspectos en el ámbito de las empresas B Corp representa un avance en los fundamentos del emprendimiento sostenible, puesto que la consecución de este tipo de certificaciones en algunos casos ha sido señalada como prácticas que buscan señalar una serie de valores de manera simbólica con el objetivo de mejorar su competitividad (Liang et al., 2022; Martín-de Castro et al., 2017).

De esta forma no sólo se contribuye a dar respuesta a las líneas de investigación futuras previstas en la literatura acerca de las empresas B Corp (Saebi et al., 2019), sino que permite unirnos a la “conversación” académica sobre qué se entiende por emprendimiento y por emprendimiento sostenible (Muñoz & Cohen, 2018), desentrañando algunos de los mecanismos que la componen. En esta línea, abordar los entresijos de sus fundamentos conceptuales nos permite una mejor aproximación a su

delimitación como categoría o disciplina de conocimiento (Wales et al., 2021). Circunstancia que, como se pone de manifiesto en este trabajo, todavía dista de estar concluida.

En general, “las empresas perciben que la rivalidad, la capacidad de vigilar el entorno competitivo, la interacción con asociaciones de su industria y la presencia en redes, influyen en sus motivaciones para adoptar una respuesta medioambiental” (Martínez-del-Río & Céspedes-Lorente, 2014, p. 131). En este contexto, el objetivo general de la tesis es dar respuesta a cómo una organización puede transformarse en ser sostenible con éxito. Para ello, se toman en consideración tanto el proceso que supone esa transformación, como sus resultados. Así, se parte de su orientación emprendedora, incluida la agresividad competitiva, y se pone en relación con las estrategias sociales y el modelo de negocio adoptados por empresas que pertenecen al conjunto de empresas B Corp en España e Italia. Como resultado, se proponen los arquetipos que explican las particularidades de este tipo de combinaciones.

En coherencia con el marco conceptual descrito, este trabajo se articula en torno a las siguientes preguntas de investigación, que buscan profundizar en la relación entre orientación emprendedora, estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles:

Pregunta 1: En un contexto de emprendimiento sostenible ¿Cómo influye la orientación emprendedora, en sus dimensiones proactividad emprendedora e innovación y asunción de riesgos, en la adopción de estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles en las empresas?

Pregunta 2: ¿Es la agresividad competitiva un determinante para que las empresas adopten estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles?

Pregunta 3: ¿Qué papel juegan las estrategias sociales en la adopción de modelos de negocio sostenibles?

La importancia de esta tesis radica en cuatro aspectos fundamentales. En primer lugar, este estudio refuerza la consolidación teórica del emprendimiento sostenible al integrar, bajo el marco de la NRBV-SRBV, las estrategias sociales y los modelos de negocio sostenibles, analizando de forma desagregada la orientación emprendedora como su antecedente principal. En segundo lugar, aporta evidencia empírica inédita sobre cómo las empresas articulan estrategias sociales con base en su orientación emprendedora y cómo se relacionan con la generación de modelos de negocio sostenibles. En tercer lugar, contribuye al debate académico sobre las tensiones inherentes al emprendimiento sostenible, revelando que estas no provienen únicamente de equilibrar los pilares social,

ambiental y económico, sino que también pueden provenir de las contradicciones internas entre las dimensiones de la orientación emprendedora. Cuarto, ofrece a directivos y responsables de políticas un marco integrado de las estrategias sociales y ambientales disponibles y sus efectos, así como un marco para comprender los mecanismos y arquetipos estratégicos que pueden guiar la transición de las empresas hacia modelos de negocio más sostenibles.

Finalmente, de acuerdo a estos objetivos y preguntas de investigación, el presente trabajo se estructura del siguiente modo:

En el primer capítulo se aborda el concepto de emprendimiento y emprendimiento sostenible. Para ello, se presentan las distintas corrientes de pensamiento que estudian el emprendimiento, se incorporan las distintas clasificaciones de emprendimiento y se introduce el concepto de “nueva entrada”. Asimismo, se abordan las dimensiones de la sostenibilidad, llegando al concepto de emprendimiento sostenible.

El segundo capítulo profundiza en el constructo orientación emprendedora. Su análisis se aborda desde un plano epistemológico, en donde se presentan sus dimensiones y las distintas configuraciones que aparecen en la literatura.

En el capítulo tercero, se abordan las dos nuevas entradas principales que completan el objeto de estudio de esta tesis y que conformarán el concepto de emprendimiento sostenible: estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles.

En el capítulo cuarto, se introduce la teoría institucional que servirá para fijar el contexto y muestra de la investigación.

En el capítulo quinto se introduce el modelo de análisis. En él se incluyen los constructos e hipótesis planteadas que relacionan la orientación emprendedora, las estrategias sociales y el modelo de negocio sostenible.

En el sexto capítulo se trata el diseño de la investigación, en donde se exponen la muestra y selección de participantes y la manera en que se van a medir las variables presentadas en el capítulo quinto. Además, se presentan las variables de control, su medición y forma de operar que se utilizarán: país y tamaño.

En el séptimo capítulo se presentan los resultados de la técnica estadística utilizada, así como los de la investigación empírica, y el contraste de las hipótesis.

El octavo capítulo hace referencia a la discusión y conclusiones sobre los resultados empíricos y la revisión teórica que fundamenta este trabajo. Se expone la respuesta a las preguntas objeto de investigación, junto con las aportaciones teóricas y prácticas, las limitaciones y las futuras líneas de investigación a partir de este estudio.

CAPÍTULO 1: EMPRENDIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

El emprendimiento juega un papel central en la transición de las industrias hacia la sostenibilidad (Hall et al., 2010). Sin embargo, el campo del emprendimiento en general y del emprendimiento sostenible en particular todavía tiene mucho potencial de desarrollo (Belz & Binder, 2017; Manley et al., 2020). Esto se traduce en la falta de consenso en las definiciones del concepto y de los límites de su campo de estudio, más allá de ciertas bases reconocidas como que el emprendimiento sostenible persigue un triple objetivo: social, medioambiental y económico (Elkington, 2013).

En este capítulo se pretende revisar el concepto base objeto de esta tesis, esto es, el emprendimiento sostenible, entendido como la transición de las empresas hacia la sostenibilidad. Para ello, la primera cuestión que conviene abordar es determinar qué se entiende por emprendimiento sostenible. Si bien el concepto de emprendimiento sostenible ha ido alcanzando cierto nivel de desarrollo en la literatura (Cohen & Winn, 2007; Muñoz & Cohen, 2018), todavía no existe consenso sobre cuál es su alcance y definición (Antolin-Lopez et al., 2019). Las definiciones existentes unen los conceptos “emprendimiento” y (desarrollo) “sostenible” (Katsikis & Kyrgidou, 2007; Schaltegger & Wagner, 2011), de tal forma que podemos considerar el emprendimiento sostenible como un subdominio del dominio emprendimiento (Dean & McMullen, 2007; Muñoz & Cohen, 2018). Así, siguiendo esta línea, en nuestro trabajo vamos a abordar la definición de emprendimiento sostenible partiendo del concepto emprendimiento para, posteriormente, desarrollar el subdominio emprendimiento sostenible.

1.1 Emprendimiento: concepto y disciplina

El emprendimiento puede abordarse desde diversas disciplinas, a saber: economía, historia, antropología, finanzas, educación, marketing, estrategia, agricultura (Bull & Willard, 1993) e incluso desde la filosofía, en tanto que esta disciplina se ocupa de las ideas que trascienden una categoría científica (Bueno, 1995). Precisamente, tratar al emprendimiento como una categoría científica será objeto de este capítulo, así como distinguir el emprendimiento como categoría científica del emprendimiento como fenómeno socio-económico en aras de aportar mayor claridad a su estudio (Davidsson, 2003; Sarasvathy & Venkataraman, 2011). Sin duda, existen discrepancias en cuestiones conceptuales y una percepción de la necesidad de aclarar estos puntos (Davidsson, 2003;

Sarasvathy & Venkataraman, 2011). De hecho, distintos autores reconocidos en la materia se han interesado por este abordaje de la cuestión tomando en consideración sus aspectos ontológicos y epistemológicos (v. gr. Alvarez et al., 2016; Ramoglou & Tsang, 2016).

Por ello, en este capítulo se identificarán las distintas corrientes que han delimitado el campo que conforma la disciplina, incluyendo su génesis, resultados, efectos, relaciones y sujetos intervinientes (Bueno, 2005) para posteriormente tratar de sintetizar las características del concepto.

Como idea inicial, se parte de que el concepto de emprendimiento puede resultar ambiguo (Gartner, 2001), pues su significado ha ido cambiando a lo largo del tiempo de una manera pendular, pasando de la figura del emprendedor (nivel micro) a la de la empresa (nivel macro), y todavía sigue en movimiento, en tanto que la disciplina está en plena fase de creación (Berglund & Glaser, 2022; Foss & Klein, 2020).

El fenómeno del emprendimiento aparece con Richard Cantillon en 1775 (Hébert & Link, 1989). A partir de principios del siglo XX ha sido un elemento presente en la disciplina económica, con diferentes atributos, según el autor y la escuela de pensamiento a la que éste pertenece. Para Schumpeter (1911), emprender es innovar causando desequilibrios en el mercado (Klein & Foss, 2009); para Knight (1921), el emprendimiento se fundamenta en gestionar la verdadera incertidumbre (Amit et al., 1993); Mises (1949) lo identifica con la acción humana en situaciones de incertidumbre (Klein & Foss, 2009); Arrow (1962) lo equipara a un mecanismo para convertir información técnica en nuevos productos o servicios (Shane & Venkataraman, 2000); para Leibenstein (1968), emprender consiste en llenar los vacíos del mercado y transformar las organizaciones; Baumol (1968) lo identifica con poner nuevas ideas en acción; para Schultz (1975), emprendimiento implica adaptación y gestión de costes de oportunidad (Hébert & Link, 1989); para Kirzner (1973) implica estar alerta ante nuevas oportunidades (Klein & Foss, 2009).

Se aprecia, por tanto, cómo el emprendimiento se ha abordado desde una perspectiva de acción (Davidsson, 2004; Hébert & Link, 1989; Klein & Foss, 2009). Es decir, en estos primeros trabajos se ignoran las características psicológicas del emprendedor o el tratamiento del emprendimiento a partir de un tipo de persona (Shane, 2012), centrándose en el emprendimiento como “una actividad o una función y no un individuo en concreto o un puesto de trabajo” (Gartner, 1985, p.699 citando a Danhoff, 1949).

Sin embargo, entre los años 60 y 80, el fenómeno del emprendimiento toma como unidad de análisis la figura del emprendedor y sus características psicológicas (Felin et al., 2015; Stevenson & Jarillo, 1990). Entre otras, se distingue al emprendedor por: la necesidad de autorrealizarse, de controlar su propio destino, la propensión a asumir riesgos, la tolerancia a la ambigüedad, la independencia, la resistencia y la autonomía (Low & MacMillan, 1988). Con todo, esta perspectiva entraña problemas metodológicos debido a la imposibilidad de abordar exhaustivamente una tipificación de perfiles emprendedores, ya que las diferencias entre emprendedores son tantas "como las existentes entre emprendedores y no emprendedores" (Low & MacMillan, 1988, p.147).

A partir de los años 80 se retoma el concepto de emprendimiento como acción, dando origen a tres corrientes sucesivas que contribuyen al desarrollo de la disciplina del emprendimiento. En un primer momento, el foco se centra en el proceso de crear una nueva organización, llevado a cabo por una persona o por un equipo (Bruyat & Julien, 2000; Gartner, 1985). Sin embargo, la definición de emprendimiento como creación de un nuevo negocio puede resultar algo difusa, como le ocurre a los ciegos del relato de Gartner (2001) cuando sólo alcanzan a palpar una parte aislada del elefante sin poder tomar conciencia del animal en su conjunto. Con el objetivo de desarrollar el campo del emprendimiento como disciplina, conviene analizar las siguientes corrientes para tomar una perspectiva completa.

A comienzos del siglo XXI, el foco se centra en cómo actúa el emprendedor (individual o colectivo) en situaciones de incertidumbre al gestionar recursos y, especialmente, oportunidades (Álvarez & Barney, 2007; Eisenmann, 2013; Sarasvathy, 2001a; Sarasvathy et al., 2003; Shane & Venkataraman, 2000; Teece, 2016). Finalmente, los esfuerzos se han centrado en conceptualizar el emprendimiento como un método de actuar, buscando herramientas que contribuyan al desarrollo empírico del concepto (Garud & Giuliani, 2013; Sarasvathy & Venkataraman, 2011; Venkataraman et al., 2012, 2013).

Estas tres corrientes –creación de una organización, gestión de oportunidades, método de actuación– no nacen de manera aislada, sino que surgen unas a partir de las anteriores y, lo que resulta más interesante, presentan intersecciones. Estos elementos contribuyen al desarrollo de una clasificación precisa, según la revisión de la literatura realizada por Stevenson y Jarillo (1990), especialmente en lo relativo a los resultados y a la gestión. Dicha clasificación distingue entre las acciones emprendidas por el emprendedor (el resultado), los motivos que impulsan al emprendedor (aspecto

psicológico) y los métodos empleados para llevar a cabo dichas acciones (gestión). Además, no sólo tienen elementos en común, sino que comparten elementos con otras disciplinas de la empresa, como la innovación (Zahra & Wright, 2011) o la estrategia (Amit & Zott, 2001; Hitt et al., 2001; Teece, 2016). Esta correlación y conexiones se pueden apreciar tanto en su cronología, como en el desarrollo del concepto.

Así, Sarasvathy & Venkataraman exponen (2011):

“Hace más de veinte años, Gartner (1988) (...) planteó la conveniencia de estudiar lo que hacen los emprendedores en lugar de [estudiar] quiénes son, esto es, llevan a cabo actividades que implican la creación de organizaciones. Desde entonces, el campo de la investigación del emprendimiento ha considerado la “oportunidad” como la construcción central de su dominio (...) ahora podemos abordar (...) lo que supone el método emprendedor” (p. 117-118).

Entendemos pertinente utilizar esta clasificación, pues la distinción que hacen estos autores coincide con la de Davidsson (2003), quien, en su estudio sobre el campo y los límites de la disciplina del emprendimiento, diferencia entre la primera corriente y la segunda, añadiendo a su vez algunas connotaciones que se utilizarán en este trabajo. A ellas se refiere como la visión de Gartner y la visión de Venkataraman, los cuales son "los dos defensores probablemente más persistentes y citados del emprendimiento como un dominio de investigación distintivo" (Davidsson, 2003, p. 329). Por su parte, Saras Sarasvathy será probablemente una de las académicas más reputadas en el estudio del emprendimiento.

Siguiendo, por tanto, la literatura previa que busca delimitar el campo de estudio del emprendimiento, se distingue el emprendimiento como un proceso creativo de un nuevo negocio, como la gestión de oportunidades y como un método de actuación. Estas distinciones se resumen en la siguiente tabla (tabla 1) la cual se desarrolla en los apartados siguientes.

Corriente	Breve resumen	Unidad de análisis	Proceso	Referencia principal
Creación de nuevos negocios	Proceso de creación de una nueva organización, unidad de negocio en una empresa o una <i>joint venture</i> .	Nuevo negocio	No secuencial	Gartner (1989)
Gestión de oportunidades	Cómo se descubren, crean y explotan las oportunidades que generan futuros bienes y servicios, quién lo hace y con qué efectos.	Oportunidad emprendedora	Secuencial	Venkataraman & Shane (2000)
Método de actuación	Lo que hace el emprendedor en situaciones de incertidumbre, entendido como un conjunto de técnicas y mecanismos que parten de la intencionalidad del sujeto de co-crear artefactos con stakeholders seleccionados: productos, servicios, empresas, mercados, instituciones o nuevas oportunidades	Lógica procedimental del emprendedor	Metodológico	Sarasvathy & Venkataraman (2011)

Tabla 1. Corrientes que abordan el emprendimiento como disciplina. Elaboración propia.

1.2 Emprendimiento como creación de un nuevo negocio

Esta corriente afronta el emprendimiento como el proceso de creación de una nueva organización (Gartner, 1985). La nueva *enterprise* (Low & MacMillan, 1988; Stevenson & Jarillo, 1990) puede constituirse como una entidad independiente, una nueva unidad de negocio dentro de una empresa o como una *joint venture* (Gartner, 1989).

El marco conceptual en el que se basa esta corriente es el propuesto por Gartner (1989), quien, buscando sistematizar la gran variedad de combinaciones que pueden darse en la creación una empresa, distingue las siguientes variables: las características del individuo creador de la nueva organización, las características de la nueva organización resultante, las características previas del entorno y el proceso que se ha seguido.

Las características del *individuo* hacen referencia a los rasgos psicológicos y de forma de ser, desarrolladas en los años 60. En lo referente a la *nueva organización* resultante, hace referencia a la morfología (sector, tipo, socios) y a la estrategia competitiva elegida (Porter, 1985). Por *entorno*, entiende aquellos activos que pueden ser utilizados y tenidos en cuenta en el proceso de formación de la nueva organización. Es

decir, el contexto viene tratado desde un punto de vista de posición de activos, más que desde las presiones ejercidas por las instituciones que coexisten en el proceso, algo, esto último, que iría en línea con la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Así, la posición inicial depende de un entorno entendido como los recursos y capacidades potenciales, en línea con la teoría de los recursos y capacidades que nace en esos mismos años (Barney, 1991; Teece, 1986) y, principalmente, acorde con la visión de las capacidades dinámicas de los años inmediatamente posteriores (Teece et al., 1997). Resulta especialmente relevante su concepción del *proceso* emprendedor y de las variables contenidas en él, puesto que las corrientes que surgen 15 años después giran en torno a ellas. Gartner (1989) extrae de la literatura existente seis variables del proceso e indica que no tienen por qué ser secuenciales: identificar oportunidades, acumular recursos, comercializar productos y servicios, producir los productos y servicios, construir la organización e interactuar con el gobierno y la sociedad.

Aunque la unidad de análisis en esta corriente es la empresa y la acción de crearla es lo que se entiende como emprendimiento, su relación con la innovación, la transformación y la gestión del cambio es evidente (Murray, 1984; Sharma & Chrisman, 1999; Zahra, 1993), puesto que crear algo nuevo implica un cierto grado de innovación. Esta relación innovación-emprendimiento, cuya tradición se remonta casi a los comienzos de la disciplina (Stevenson & Jarillo, 1990), continuará en todo el desarrollo posterior del concepto hasta nuestros días (v.gr. Teece, 2016; Viki et al., 2020), llegando incluso algunos autores a identificar como estrategias emprendedoras aquellas que tienen que ver con la innovación (Wiklund & Shepherd, 2005). Es también en este momento cuando aparece el primer constructo, "orientación emprendedora", que determina que la innovación, la proactividad y la propensión a asumir riesgos son las dimensiones del emprendimiento (Miller, 1983).

Así, por un lado, surge el debate de si este proceso de creación de un nuevo negocio debe introducir un elemento innovador mayor o menor (Bruyat & Julien, 2000; Davidsson, 2003; Zahra & Wright, 2011). Por otro, de si la creación puede llevarse a cabo en el seno de una organización o si debe hacerse *ex novo* (Sharma & Chrisman, 1999). En cuanto a la primera cuestión, en un extremo encontramos a Schumpeter (1934) para quien, según McMullen & Shepherd (2006), emprendedor es sinónimo de innovador radical, creador de discontinuidades en el mercado ("creación destructiva"), que implican un poder transformador muy alto. Otros autores entienden que para que haya emprendimiento debe existir innovación, aunque no se requiere un nivel transformador

tan alto. Así, puede bastar con que se establezca la nueva organización “de una manera innovadora con una configuración tal que le permita sobrevivir y prosperar en el entorno elegido” (Murray, 1984, p. 1). En la misma línea, Rumelt (1987, p.11) directamente expone: “defino *emprendimiento*¹ como la creación de nuevos negocios, y por *nuevos*² entiendo que no duplican exactamente negocios existentes, sino que presentan algún elemento novedoso”. En el otro extremo encontramos a autores que consideran que existen emprendedores que no son necesariamente innovadores (Autio et al., 2014; Lumpkin & Dess, 1996; Sharma & Chrisman, 1999).

Bruyat & Julien (2000) resuelven este dilema valiéndose de dos grados de innovación en el proceso emprendedor: uno, el que corresponde a la transformación de la propia organización en sí; otro, el que respecta al grado de innovación del nuevo valor creado en el proceso. En este sentido, interpretando a Schumpeter (1934), padre de la teoría del emprendimiento moderno (Larson, 2000), quien sí identifica emprendedor con innovador (Klein & Foss, 2009), podemos establecer lo siguiente: si “innovar es, entre otras cosas, entrar en mercados que, aunque existentes para otros, son nuevos para la empresa” (Baumol, 1990, p. 895 citando a Schumpeter, 1934), del mismo modo podemos interpretar que innovar es crear una empresa donde antes no existía, aunque replique o duplique una existente (Bruyat & Julien, 2000). En esta línea, Davidsson (2003) distingue entre innovación para la empresa e innovación para el mercado, donde no se considera emprendimiento si no representa novedad para la empresa ni para el mercado. Igualmente, con el fin de hacer avanzar el campo del emprendimiento, Zahra & Wright (2011) aportan un marco teórico en el que se tiene en cuenta el grado de novedad que implica la innovación de cara al exterior y, especialmente, de cara al modo de organizarse internamente.

Este matiz, responde a la segunda cuestión, en tanto implica no sólo diferencias de grado de innovación sino también que la acción emprendedora puede entenderse como la reestructuración de la organización actual. Es decir, con la “creación, renovación o innovación organizativa que ocurre dentro o fuera de una organización existente” (Sharma & Chrisman, 1999, p. 17). Por tanto, dentro de esta corriente se considera emprendimiento no sólo la creación de una nueva empresa, sino también la adopción de estrategias exitosas en entidades ya existentes (Bull & Willard, 1993). En esta línea,

¹ En cursiva en el original.

² Ídem.

Baumol (1968) y Leibenstein (1968) distinguen las tareas del *mánager* de las del *emprendedor*. El primero sería aquél que se encarga de mejorar la eficiencia de los procesos actuales y el segundo sería el que realiza las funciones de extraer beneficios a partir de combinaciones de recursos, novedosas y valiosas, en un entorno ambiguo e incierto (Amit et al., 1993). Esta distinción sigue vigente hoy día, llegando incluso algunos autores a “demandar” la necesidad de que las empresas cuenten con la figura de un CEO emprendedor, un líder que se dedique activamente a gestionar un portfolio de nuevas “ventures”, que sean capaces de gestionar tanto el negocio actual (función de *mánager*) como las líneas de crecimiento futuro (función de emprendedor) (Viki et al., 2020). Esta dualidad de funciones combina la innovación incremental en las líneas de negocio existentes con la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (Gupta et al., 2006). Lo cual nos enlaza directamente con la siguiente corriente.

1.3 Emprendimiento como gestión de oportunidades

A partir de los años 2000 se retoma, desde concepciones iniciadas en los años 30, el foco en el individuo como factor estratégico clave dentro de las organizaciones. Así, la toma de decisiones, motivaciones y capacidad de cambiar el entorno del individuo ocupa un papel mucho más importante que en los años 80 (Felin et al., 2015).

Una muestra de ello es tratar el emprendimiento como gestión de oportunidades³, que tiene sus orígenes en la conocida como *escuela austriaca* a la que pertenecen Mises, Hayek y Kirzner (Hébert & Link, 1989). Esta escuela parte del supuesto de que los mercados no están en equilibrio (a diferencia de Schumpeter, para quien el emprendedor era justamente quien desequilibraba) debido a que la información se halla desigualmente distribuida entre los distintos actores económicos (Hayek, 1945; Kirzner, 1997). Esta asimetría provoca que se generen oportunidades en aquellos individuos que manejan información relevante. Posteriormente, en los años 90, se afianza esta corriente al definir emprendimiento como "perseguir oportunidades" que van más allá de la gestión de los recursos actuales (Stevenson & Jarillo, 1990).

En este caso, no se trata tanto de llegar a crear una nueva organización, aunque se contempla, sino de estar alerta y descubrir, evaluar y explotar nuevas oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000), o de crearlas (Álvarez & Barney, 2007; Sarasvathy, 2001a; Venkataraman, 1997). Vemos cómo, de algún modo, se centra en una

³ Utilizamos el término *gestión de oportunidades* para agrupar lo que en la literatura se conoce como su descubrimiento, evaluación, creación y explotación.

combinación determinada del marco propuesto por Gartner (1989): el sujeto operatorio, el proceso de identificar oportunidades y su contexto. Ello sirve para desarrollar el campo del emprendimiento, pues estudia lo referido a una posible combinación (individuo-oportunidad-contexto)(Álvarez & Barney, 2007). Sin embargo, por esas mismas razones, no podemos considerarlo como una visión integral del campo.

La unidad de análisis deja de ser la nueva empresa creada o transformada y pasa a ser la oportunidad emprendedora entendida como “aquellas situaciones en las cuales se pueden introducir nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos organizativos y venderlos a un precio mayor que sus costes de producción” (Shane & Venkataraman, 2000, p. 220). De esta definición, como sucedía en la corriente anterior, se puede confirmar cómo la innovación y su gradación continúan muy presentes. Para unos autores, esas situaciones implican la creación e identificación de nuevos fines y medios no detectados ni utilizados previamente por ningún otro actor en el mercado (Eckhardt & Shane, 2003). En cambio, para otros, la innovación en cuestión puede ser sólo incremental y de imitación con respecto a otros productos y servicios existentes en mercados no saturados (Singh, 2011).

Venkataraman (1997) sienta las bases del emprendimiento como gestión de oportunidades con su definición sobre los límites del campo del emprendimiento: “cómo se descubren, crean y explotan las oportunidades que generan futuros bienes y servicios, quién lo hace y con qué efectos” (p.119). Posteriormente, revisa su definición y sustituye “crear” por “evaluar” (Shane & Venkataraman, 2000, p. 218) llegando así a entenderlo como el proceso de descubrir, evaluar y explotar oportunidades. Nótese que, en la definición original de 1997, la acción del sujeto emprendedor implica creación, las oportunidades no sólo existen, sino que también se crean, mientras que, en la revisada, la de 2000, el sujeto es descubridor-evaluador de una oportunidad exógena. Este matiz es importante porque si el campo del emprendimiento tiene que ver justamente con el estudio de las distintas fuentes de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000), que la acción del emprendedor vaya enfocada a descubrirlas o a crearlas entraña importantes diferencias teóricas, pues “descubrir” implica evaluación previa de la información disponible y “crear” implica acción generadora de información (Álvarez & Barney, 2007). Es por ello que esta corriente (tabla 2) se ha desarrollado en dos líneas de pensamiento diferentes⁴:

⁴ Otros autores identifican otras corrientes como realistas/positivas, creacionistas, estructuralistas, institucionalistas (Venkataraman et al., 2012) con buen criterio desde un punto de vista ontológico. Sin embargo, la distinción que adoptamos nos resulta muy útil en tanto que simplifica las corrientes anteriores, siguiendo la definición de epistemología (sujeto-objeto) de Bueno (1972).

descubrimiento de oportunidades y creación de oportunidades (Álvarez & Barney, 2007; Foss & Klein, 2020).

Gestión de la oportunidad	Calidad de la oportunidad	Elemento esencial	Autores principales
Descubrimiento	Objetiva	Gestión de la información	Eckhardt & Shane (2012), Shane & Venkataraman (2000), Wood & Williams (2014)
Creación	Subjetiva	Gestión de la incertidumbre	Álvarez & Barney (2007), Sarasvathy (2001b)

Tabla 2. Descubrimiento frente a creación de oportunidades. Elaboración propia.

Según la línea del *descubrimiento de oportunidades*, emprender consiste en un proceso, un aprendizaje y un descubrimiento de unas oportunidades que existen objetivamente, están ahí fuera, y el emprendedor las descubre para conseguir un beneficio (Kirzner, 1997; Shane, 2012). El proceso es secuencial, a diferencia de los procesos vistos en el marco de Gartner (1989). Primero se identifica la oportunidad y posteriormente se evalúa (Wood & Williams, 2014). En cuanto a la evaluación de las oportunidades, la decisión de descartarlas o de intentar explotarlas depende de la naturaleza de la oportunidad y de la naturaleza del individuo (Venkataraman, 1997).

En lo que respecta a la naturaleza de la oportunidad, ésta es siempre de carácter exógeno, producida tanto por grandes cambios súbitos y radicales a nivel del macroentorno, por ejemplo, guerras o pandemias (Eckhardt & Shane, 2003), como por cambios más lentos, incrementales (Shepherd et al., 2007). La cuestión principal radica en evaluar si la expectativa de valor es positiva o negativa en tres términos: utilidad para el cliente (Shane, 2000), coste de oportunidad (Wood & Williams, 2014) y riesgo-beneficio (McMullen & Shepherd, 2006). En lo que respecta a la naturaleza del individuo, la toma de decisiones a la hora de evaluar las oportunidades tiene que ver con aspectos psicológicos y motivacionales, como la propensión al riesgo (Shane & Venkataraman, 2000), la experiencia y conocimientos adquiridos por el emprendedor a lo largo de los años (Shane, 2000), o la visión de cuál puede ser el peor escenario posible (Wood & Williams, 2014). A este respecto podemos comprobar cómo la relación entre la acción emprendedora y la psicología del sujeto es muy elevada en esta línea, a pesar de que se parta de una situación objetiva, la existencia de una oportunidad. Del mismo modo, la evaluación de oportunidades tendrá que ver no sólo con la noción de la situación, sino

además con la motivación por actuar, de lo contrario no cabría hablar de emprendimiento (McMullen & Shepherd, 2006), lo cual no deja de estar sujeto a sesgos cognitivos y heurística (Elia et al., 2019; Wood & Williams, 2014).

Según la segunda línea, la de *creación de oportunidades*, éstas no existen de manera independiente al emprendedor, sino que son creadas de manera endógena por las “acciones, reacciones y actuación de los emprendedores al explorar nuevas vías de producir nuevos productos o servicios” (Álvarez & Barney, 2007, p. 15). Es decir, el emprendedor crea oportunidades a partir de sus acciones (Jantunen et al., 2005). Cabe decir que no todos los autores que podríamos considerar dentro de esta corriente adoptan una posición tan dicotómica, pues varios admiten que algunas oportunidades se descubren y otras se crean (v. gr. Sarasvathy & Dew, 2005). En todo caso, para esta línea de pensamiento, la propensión al riesgo y la gestión de la información de la línea de “descubrimiento” deja paso a la gestión de la “incertidumbre verdadera” de Knight (Álvarez & Barney, 2007), según lo cual el futuro es irremediabilmente desconocido (Sarasvathy et al., 2003). El elemento esencial es aquí la forma en cómo toman las decisiones los emprendedores en el mundo real (Sarasvathy, 2001a), entendido no desde un plano cognitivo, sino analizando qué acciones realizan en función del contexto incierto en el que operan. Con esas acciones no buscan predecir el futuro, sino que se centran en aquellos aspectos que pueden ser controlados. No se trata de captar una parte de un mercado que ya existe, sino de crear uno nuevo a través de alianzas y compromisos entre los distintos *stakeholders* que participan en un proceso emprendedor. Es lo que se conoce como teoría de la efectución (Sarasvathy, 2001a).

El elemento común a ambas (a *descubrir* y a *crear*) es que las oportunidades deben ser explotadas. Una manera de explotarla puede ser mediante la creación de nuevas empresas (Shane & Venkataraman, 2000). Así, en clara intersección con la corriente anterior (emprendimiento como creación de un negocio), el emprendedor es el nexo entre oportunidad y empresa. A tal punto que el proceso emprendedor incluye “todas las funciones, actividades y acciones asociadas a percibir oportunidades” y el “emprendedor es quien percibe una oportunidad y crea una organización para perseguirla” (Bygrave, 2010, p. 3).

No obstante, otros autores, tomando como base precisamente los postulados de Knight, se enfrentan a esta corriente de gestión de oportunidades. Los más beligerantes han sido Klein & Foss (2009), quienes proponen huir del concepto de oportunidad y enfocarse en estudiar lo que la oportunidad genera, en su explotación, en lugar de en su

esencia (Klein, 2008a). “No se trata de centrarse en las oportunidades *per se* (...) sino de manejar las oportunidades como construcciones latentes manifestadas a través de la acción emprendedora, la cual se basa en el juicio de cómo gestionar recursos de capital heterogéneos” (Klein & Foss, 2009, p.20).

Los autores estiman que lo que hace el emprendedor es invertir en proyectos, inciertos por naturaleza, y en gestionar recursos de capital heterogéneos ligados a la empresa (Foss & Klein, 2020). Por tanto, la acción emprendedora tendrá como pilar principal la toma de decisiones (*judgment*) sin un modelo formal, las cuales quedan necesariamente ligadas a la propiedad de los activos. Es decir, existe un emprendimiento original (el del propietario) y otro emprendimiento derivado (el de los gestores) (Foss et al., 2007). Esta idea queda culminada en 2020 (Foss & Klein, 2020) con el marco conceptual conocido con el acrónimo BAR (*Beliefs, Actions and Results*). Con ello, de algún modo, vuelven a los básicos, a las variables de sistema de Gartner. Por *beliefs* entienden la situación inicial y el proceso de crear conjeturas (Teece, 2016), lo cual se puede tratar desde un punto de vista psicológico, aunque carece de interés a la hora de abordar el análisis económico del emprendedor (Klein & Foss, 2009). Esta fase, puede corresponderse con la de detectar y evaluar oportunidades de esta segunda corriente. Por *actions*, que es la parte en donde realmente comienza el emprendimiento según los autores, se hace referencia a la efectiva inversión y gestión de los recursos, lo que deriva en la creación de un nuevo producto, una nueva forma de organización o una nueva empresa. En este sentido, se correspondería con la creación y explotación de oportunidades de esta segunda corriente. Sin embargo, también incluyen el "no actuar" como una acción, dialéctica del concepto de oportunidad de Schultz (1975). Esto es, la no acción espera unos resultados mejores que si se hubiera actuado, "dadas las circunstancias" (Schultz, 1975, p.834). Los *results* se revelan como positivos o negativos, es decir, en beneficios o pérdidas sean éstas más o menos objetivables. Podríamos identificar esta cuestión con la existencia o inexistencia de oportunidad de esta segunda corriente.

Igualmente crítico con que el concepto oportunidad sea la unidad de análisis fundamental del emprendimiento, encontramos a Davidsson (2017), quien prefiere considerar los “elementos identificables conceptualmente” del emprendimiento, en lugar de las oportunidades como entidades abstractas. En ese sentido, propone estudiar las características de los elementos que pueden resultar beneficiosos para una acción emprendedora, sus contextos y los mecanismos necesarios para que se manifiesten. Lo

que para la segunda línea de pensamiento de esta segunda corriente se identifica con estudiar las fuentes de oportunidades (Alvarez et al., 2016; Alvarez & Barney, 2013; Sarasvathy et al., 2003). Y es que, en cierto modo, la corriente de gestión de oportunidades se centra en las acciones del individuo dejando de lado al entorno (Davidsson, 2004), algo que veremos intenta resolver la tercera corriente.

1.4 Emprendimiento como un método de actuación

Esta corriente pretende avanzar en la disciplina del emprendimiento partiendo del reconocimiento de que las oportunidades son una construcción que sirve para explicar las acciones llevadas a cabo por alguien que aspira a ser emprendedor (Venkataraman et al., 2012). Las bases conceptuales de esta perspectiva se encuentran en el trabajo de Sarasvathy (2003), quien introduce la idea de que el emprendimiento se refiere a las acciones llevadas a cabo por los emprendedores en situaciones de incertidumbre. Es decir, emprender se entiende como un conjunto de técnicas y mecanismos que surgen de la intención del individuo de crear artefactos, tales como productos, servicios, empresas, mercados, instituciones o nuevas oportunidades (Sarasvathy & Venkataraman, 2011), con el objetivo de aprovechar las oportunidades presentes. Según Sarasvathy (2001, 2003), a quien también identificamos, al igual que a Venkataraman, como parte de la corriente anterior (gestión de oportunidades), su trabajo se fundamenta en los planteamientos de Knight, Weick y March. De Knight (1921) toma la noción de gestionar la incertidumbre en la economía y la capacidad de modelar las acciones de los agentes económicos. Weick (1979) destaca la idea de que las situaciones que requieren alguna forma de predicción no se presentan de manera clara, y lo crucial es cómo los individuos actúan frente a tales situaciones. De March (1982) adopta su defensa de la necesidad de desarrollar una metodología para la toma de decisiones que no requiera la fijación de un objetivo concreto, enfatizando así la utilidad de descubrir empíricamente la realidad.

Por lo tanto, el enfoque ya no se centra únicamente en las oportunidades en sí mismas, aunque se utilicen como construcción, sino en las relaciones intersubjetivas que implica la actividad emprendedora (Sarasvathy y Venkataraman, 2011). Esto es, en qué mecanismos utilizan los emprendedores para obtener los resultados de la acción emprendedora. Estos resultados, como apenas se ha indicado, son la creación de productos, empresas, mercados, instituciones y oportunidades (Sarasvathy & Venkataraman, 2011; Venkataraman et al., 2013).

Así, se comprende que las oportunidades pueden ser objetivas o subjetivas; no obstante, el enfoque principal radica en analizar las acciones concretas que realizan los emprendedores (Venkataraman et al., 2012), lo cual redefine la unidad de análisis. En este sentido, las oportunidades emergen a través de las acciones e interacciones entre individuos al utilizar sus recursos disponibles (Sarasvathy & Venkataraman, 2011). En consecuencia con esta idea, Garud & Giuliani (2013) introducen el término "perspectiva narrativa", que implica una interrelación entre la acción subjetiva, el contexto objetivo y el resultado de la acción emprendedora, conocido como "artefacto" (Venkataraman et al., 2013).

Podemos ver en la siguiente tabla (tabla 3) la oposición de esta corriente frente a la anterior.

Gestión de la oportunidad	Calidad de la oportunidad	Elemento esencial	Autores
Descubrimiento	Objetiva	Gestión de la información	Eckhardt & Shane (2012), Shane & Venkataraman (2000), Wood & Williams (2014)
Creación	Subjetiva	Gestión de la incertidumbre	Álvarez & Barney (2007), Sarasvathy (2001b)
Descubrimiento y creación	Intersubjetiva	Diseño y creación de artefactos	Sarasvathy & Venkataraman (2011), Venkataraman et al., (2012)

Tabla 3. Corriente gestión de oportunidades frente a método. Elaboración propia.

Esta visión alcanza su máxima expresión con la analogía entre el método científico y el método emprendedor (Sarasvathy, 2003; Sarasvathy & Venkataraman, 2011; Venkataraman et al., 2012): "En nuestra opinión, el emprendimiento es un método, una meta-lógica o una racionalidad procedimental, en definitiva, que nos ayuda a repensar y reformular coherentemente y de manera pragmática las categorías relevantes para el progreso humano y social" (Sarasvathy & Venkataraman, 2011, p. 125). Esta idea se conecta con la introducida siglos atrás por Francis Bacon, quien consideraba digno de estudio los métodos empleados por navegantes, artesanos e inventores (Sarasvathy & Venkataraman, 2011). En el ámbito de la epistemología moderna, se pueden encontrar similitudes que permiten entender el emprendimiento como una ciencia, alineada con las

ciencias fundamentales, las del "saber hacer" (Bueno, 2005). Según Bueno, el trabajo del herrero, del carpintero y, en general, cualquier producto fruto del diseño humano —a los que él denomina instituciones— sigue una lógica procedimental, con una serie de mecanismos y herramientas que pueden ser aprendidas y que llevan a resultados que responden a esta lógica procedimental.

Algunos de los mecanismos, principios y técnicas⁵, todos derivados de la co-creación y de confrontar acciones con un entorno de *stakeholders*, los podemos encontrar en la "efectuación" (Dew et al., 2009; Read et al., 2009; Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy & Simon, 2000), el método "lean start-up" (Ries, 2011) y el mecanismo conocido como "bricolaje" (Baker & Nelson, 2005; Mair & Marti, 2009). La primera, la teoría de la efectuación, cuya génesis coincidiría con la corriente anterior, resume la esencia del contenido de la actual corriente, pues propugna que el emprendedor experimentado no sigue un proceso de elegir entre alternativas dadas, sino de generar las alternativas en sí mismas y, al mismo tiempo, descubrir y evaluar las cualidades deseables e indeseables de varios posibles fines. Así, por ejemplo, Dew et al. (2009) distinguen los siguientes mecanismos:

a) Invertir esfuerzos en realizar acciones dirigidas a controlar aquellos aspectos que le permiten moldear y aprender del entorno, más que a predecirlo.

b) Empezar con un conjunto dado de medios y centrarse en generar nuevos fines, en contraposición a la lógica causal de seleccionar primero un objetivo y luego elegir entre los medios dados o buscar adquirir los medios necesarios para lograr el fin seleccionado.

c) Seguir la máxima de "pérdida aceptable", en contraposición a la de expectativa de retorno.

d) Generar alianzas e involucrar a *stakeholders* para conocer qué fabricar, en contraposición a realizar un análisis de mercado y competitivo.

e) Aprender a transformar tanto las contingencias positivas como las negativas en componentes útiles de nuevas oportunidades, en contraposición a evitar contingencias de todo tipo.

A su vez, el método Lean Start-up (Ries, 2011), el cual se centra en contextos esencialmente ejecutivos, se basa en tres principios: construir, medir y aprender, en la línea de March (1982) de desarrollar un método para ir descubriendo la realidad.

⁵ Para revisar un listado de mecanismos, ver Venkataraman et al. (2012)

Mediante este método, el emprendedor construye "experimentos", que luego confronta con la realidad y extrae conocimiento para seguir afinando el encaje del producto con respecto al mercado (Wales et al., 2021). Así, cumple con el requisito de intersubjetividad, incluyendo la noción de circularidad en el diseño (Blank, 2013). Es decir, para conseguir llegar al resultado final, los emprendedores llevan a cabo interacciones con el entorno (intersubjetividad), no de forma lineal ni secuencial como ocurría en las dos corrientes anteriores respectivamente, sino de una manera circular: construye, mide, aprende y vuelve a construir.

Un tercer mecanismo utilizado por los emprendedores con menos recursos, es el conocido como bricolaje (Baker & Nelson, 2005; Mair & Marti, 2009). El bricolaje se refiere al proceso de crear algo, partiendo de la nada, utilizando recursos disponibles de manera innovadora. Implica recombinar materiales, habilidades e ideas existentes para abordar nuevos problemas y oportunidades. En esta actividad, los emprendedores construyen soluciones aprovechando lo que tienen a su disposición, como el uso de materiales de desecho, la reutilización de equipos viejos y la dependencia de redes informales para habilidades y conocimientos. El aprendizaje en este entorno es a menudo informal y experiencial, basado en lo que funciona y lo que no en un contexto determinado.

Por último, indicar que en los últimos años han surgido herramientas específicas del emprendimiento, como son el concepto de "modelo de negocio" (Amit & Zott, 2001) el "lienzo de modelo de negocio" y el "producto mínimo viable" (Osterwalder & Pigneur, 2010), o los "pretotipos" y "prototipos" (Savoia, 2019) por citar algunas. Estas herramientas todavía no han recibido la atención suficiente por parte de la comunidad investigadora (Berglund & Glaser, 2022) y, en lo que respecta al modelo de negocio, resultan importantes para esta tesis.

Una vez presentadas las tres corrientes, se observa cómo la evolución de la disciplina del emprendimiento ha transitado desde ser entendido como la creación de una empresa, pasando por el estudio de la oportunidad como parte central del emprendimiento, hasta llegar a concebirla como una disciplina de diseño y transformación del entorno, que contiene mecanismos y herramientas propias, distintas de otras disciplinas y que se pueden confrontar y estudiar de una manera empírica.

Nuestra tesis transita por todas ellas. Por un lado se atiende a que la adopción de determinadas estrategias sostenibles puede suponer la transformación radical de una empresa e incluso el desarrollo de un nuevo modelo de negocio que implicaría una

creación *de facto* de una nueva empresa. La gestión de oportunidades quedaría reflejada en que uno de los antecedentes (no el único) de la adopción de estrategias y modelos de negocio es el desarrollo de innovaciones que persigan oportunidades de mercado. Por último, en relación a la tercera tomaríamos uno de sus artefactos principales –el modelo de negocio– con el fin de analizar los mecanismos necesarios para un emprendimiento sostenible.

1.5 Clasificaciones de emprendimiento

Lo que la tercera corriente ha venido a denominar artefactos (Sarasvathy & Venkataraman, 2011), en tanto resultados del diseño y transformación llevado a cabo entre sujetos, tradicionalmente en la literatura sobre emprendimiento se ha venido llamando "nueva entrada" (*new entry*, en inglés). Se considera nueva entrada la introducción de un nuevo producto en el mercado (Wiklund & Shepherd, 2005), la incursión por primera vez en un mercado (Lumpkin & Dess, 1996), la renovación estratégica rupturista (Sharma & Chrisman, 1999), la reconstrucción del modelo de negocio (Zott & Amit, 2010), la creación de una nueva empresa (Covin & Lumpkin, 2011), el desarrollo de una innovación tecnológica (Covin & Wales, 2019) e incluso la creación o transformación de instituciones existentes (Battilana et al., 2009)⁶. En otras palabras, la "nueva entrada" se considera el resultado directo de la acción emprendedora.

Desde esta perspectiva, el emprendimiento como fenómeno está intrínsecamente ligado a estas nuevas entradas. Tal como se señaló al inicio del capítulo, el análisis del emprendimiento como categoría científica exige un enfoque estructurado, para lo cual se han abordado las tres corrientes principales que lo sustentan. Asimismo, se planteó el objetivo de sintetizar lo que representa el emprendimiento tanto como concepto teórico y como fenómeno socioeconómico, entendido este último como los comportamientos competitivos que modelan el mercado (Davidsson, 2003; Sarasvathy & Venkataraman, 2011)).

En este marco, la "nueva entrada", al representar un comportamiento competitivo, se convierte en un elemento central para comprender la esencia del emprendimiento, tanto en su dimensión conceptual como en su manifestación práctica. A continuación, se presentan tres clasificaciones del emprendimiento como concepto, manteniendo la nueva

⁶ No se contempla como nueva entrada la creación de nuevas oportunidades, como en efecto se entendía en la segunda corriente, dado que se toma aquí como una construcción latente, en la línea crítica, ya apuntada, de Klein & Foss (2009) y Davidsson (2017).

entrada como hilo conductor, útiles para dar forma y contexto al abstracto fenómeno del emprendimiento (Gartner, 1989).

Clasificación según la nueva entrada y su *locus*

Dependiendo de la naturaleza de la nueva entrada, ésta puede ocurrir dentro de una organización existente o de manera independiente. Por ejemplo, la introducción de un nuevo producto en el mercado debe ser realizada por una unidad de negocio preexistente, incluso si dicha unidad no ha lanzado productos anteriormente por ser de nueva creación. De manera similar, la transformación rupturista de una unidad de negocio o el hecho de incurrir en nuevos mercados solo puede llevarse a cabo partiendo de una unidad de negocio existente. En contraste, la creación de una nueva unidad de negocio, el desarrollo de una innovación tecnológica, el diseño de nuevos modelos de negocio y la transformación institucional pueden ocurrir tanto dentro de una organización existente como de forma autónoma.

A partir de estas observaciones, es posible delinear una clasificación inicial del emprendimiento en función de la relación entre el tipo de nueva entrada y el contexto en el que se genera (*locus*), sea éste una unidad de negocio preexistente o en ausencia de ella (tabla 4).

Nueva entrada	¿Necesita unidad de negocio preexistente?
Producto	
Mercado	Sí
Renovación estratégica rupturista	
Nueva unidad de negocio	
Innovación tecnológica	No
Modelo de negocio	
Nueva institución o transformación de una existente	

Tabla 4. Clasificación de emprendimiento según nueva entrada y su locus. Elaboración propia.

Conviene señalar que, para algunas de ellas, en la literatura ya existen tipos de emprendimiento o clases de emprendimiento específicas. Así, por ejemplo, encontramos el término "emprendimiento institucional", acuñado por DiMaggio en 1988 (Bruton et al., 2010; Dacin et al., 2002; Leca et al., 2009; Suddaby, 2010), o el término "emprendimiento tecnológico" (Antoncic & Hisrich, 2001; Autio et al., 2014), según la nueva entrada sea una institución o una innovación tecnológica, respectivamente. Sin embargo, para el resto de las nuevas entradas mencionadas, la literatura no ha desarrollado términos específicos de emprendimiento.

Es pertinente hacer una observación acerca de dos de estas nuevas entradas, muy relevantes para esta tesis: la renovación estratégica rupturista y la innovación en el modelo de negocio. Según Sharma & Chrisman (1999) la renovación estratégica hace referencia a cambios significativos en las relaciones preexistentes en la organización, o entre la organización y su entorno. Por su parte, Zott & Amitt (2010) definen modelo de negocio como "el contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio", las cuales pueden producirse entre relaciones internas o externas de la organización. En cierta medida, la naturaleza de ambas entradas se encuentra muy ligada (Osterwalder et al., 2005), pese a que ambas entradas provienen de tradiciones disciplinarias distintas: la primera se enmarca en el ámbito de la estrategia empresarial, mientras que la última tiene su origen en la literatura sobre tecnologías de la información (Wirtz et al., 2016). En este sentido, se podría entender que la adopción de estrategias rupturistas, implica o deriva a su vez un nuevo modelo de negocio (Lüdeke-Freund, 2020). Esta misma lógica es la que se sigue en la presente tesis.

En conclusión, parece patente que la diferenciación del emprendimiento según el tipo de nueva entrada y su *locus*, o contexto organizativo en el que se produce, proporciona una estructura conceptual que puede ser útil para entender y analizar las diversas formas en que se manifiestan las iniciativas emprendedoras. En la siguiente clasificación se abordarán los tipos de emprendimiento que tienen lugar en el seno de una organización preexistente, dicho de otra forma, en el seno de una unidad de negocio.

Clasificación según el emprendimiento en la unidad de negocio

En los últimos años, se han realizado trabajos bibliográficos significativos por parte de Lampe et al. (2020) y Urbano et al. (2022), que han intentado clasificar el contenido y la estructura del campo de investigación del emprendimiento. Esto ha dado lugar a una clasificación específica del emprendimiento que ocurre dentro de una organización.

Lampe et al. (2020) distinguen tres categorías principales: orientación emprendedora, emprendimiento corporativo y emprendimiento estratégico. La orientación emprendedora se refiere a las estrategias y prácticas adoptadas por una empresa para innovar, asumir riesgos, ser proactiva en la identificación de oportunidades de mercado, mostrar un comportamiento agresivo frente a los competidores y fomentar la autonomía, todas ellas acciones que coinciden con la acción emprendedora.

A continuación, en la siguiente tabla (tabla 5) se resumen las categorías y subcategorías del emprendimiento dentro de las organizaciones.

Categoría	Descripción	Elementos
Orientación emprendedora	Acción emprendedora, antecedente del emprendimiento corporativo y del emprendimiento estratégico	Innovación
		Asunción de riesgos Proactividad Autonomía Agresividad competitiva
Emprendimiento corporativo	Aquel que tiene lugar dentro de una organización.	Corporate Venturing: Creación de nuevos negocios por parte de la organización
		Renovación Estratégica: Creación de valor a través de la recombinação de recursos. Intraemprendimiento: Acciones emprendedoras llevadas a cabo por trabajadores de la organización. Innovación: Incluida innovación en procesos en esta categoría por Urbano et al. (2022).
Emprendimiento estratégico	Hace referencia a comportamientos ambidiestros en el seno de la organización.	Explorar nuevas vías de crecimiento. Explotar la posición competitiva actual.

Tabla 5. Clasificación según el emprendimiento en la unidad de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de Lampe et al. (2020) y Urbano et al. (2022).

El emprendimiento corporativo se refiere al emprendimiento que ocurre dentro de una organización y puede subdividirse en varias categorías. Una de ellas es el *corporate venturing*, que implica la creación de nuevos negocios por parte de la organización, que pueden estar dirigidos internamente o externamente (Urbano et al., 2022). Otra subcategoría es la renovación estratégica, que se centra en la creación de valor a través de la recombinação de recursos. La tercera, se refiere al intraemprendimiento, que abarca las acciones emprendedoras llevadas a cabo por los empleados de la organización. Urbano et al. (2022) también incluyen una cuarta dentro de esta categoría, la innovación en procesos.

Por último, el emprendimiento estratégico hace referencia a comportamientos ambidiestros dentro de la organización, es decir, a la capacidad de explotar la posición competitiva actual de la empresa mientras se buscan nuevas oportunidades para asegurar

el crecimiento futuro de la empresa. Este enfoque combina la explotación de las competencias actuales con la exploración de nuevas oportunidades, lo que manifiesta un comportamiento emprendedor.

Las categorías que tienen una visión estricta del concepto emprendimiento son la orientación emprendedora (OE) y el emprendimiento corporativo (EC) (Lampe et al., 2020; Urbano et al., 2022). Por tanto, queda fuera el emprendimiento estratégico, en tanto no sólo busca explorar nuevas vías de crecimiento, sino también explotar la posición competitiva actual. Es más, algunas perspectivas sugieren que el emprendimiento estratégico puede ser considerado como una subcategoría del emprendimiento corporativo (Lampe et al., 2020). En todo caso, se considera que la orientación emprendedora es antecedente del emprendimiento corporativo (Urbano et al., 2022). En otras palabras, la "OE se refiere a las prácticas de elaboración de estrategias que las empresas utilizan para identificar y lanzar emprendimientos corporativos" (Dess & Lumpkin, 2005, p. 147).

Sin embargo, la literatura también ha debatido una diferencia fundamental entre la OE y el EC. Esta distinción se centra en la repetición y la persistencia del comportamiento emprendedor. Según este criterio, solo las acciones derivadas de un comportamiento emprendedor, llevadas a cabo de manera repetida y habitual a lo largo del tiempo, se consideran orientación emprendedora. En contraste, las acciones puntuales de nuevas entradas, que no implican un comportamiento emprendedor continuo, sino más bien una actividad eventual y aislada, se denominan emprendimiento corporativo (Covin & Wales, 2019). Desde la perspectiva original de la OE (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996), se sostiene que el EC emerge como resultado de la existencia previa de una orientación emprendedora. Este enfoque, antecedente-resultado, evita la discusión sobre qué acciones se consideran habituales y cuáles son puntuales.

Es importante hacer una última puntualización relevante fruto de esta clasificación: la posibilidad de establecer una definición inicial del concepto de emprendimiento, entendido como fenómeno socio-económico (Davidsson, 2003; Sarasvathy & Venkataraman, 2011), que sirva como base para nuestro trabajo. En este contexto, el emprendimiento como concepto se identifica con la "generación de una nueva entrada como resultado de una orientación emprendedora".

Clasificación según el propósito de la empresa

En los últimos años ha surgido una nueva corriente que tipifica el emprendimiento de la mano del concepto de empresas con propósito y desarrollo sostenible (Muñoz et al.,

2018). Dicha concepción parte del informe Bruntland presentado por la Comisión Mundial para el Desarrollo y Medio Ambiente donde se define desarrollo sostenible del siguiente modo: “la Humanidad tiene ante sí la posibilidad de hacer que el desarrollo sea sostenible para asegurar que cumple con las necesidades presentes sin comprometer las de las futuras generaciones” (WCED, 1987). Podemos observar que dicho documento, tan citado en la literatura académica, apenas cuenta con algo más de 30 años de vida, lo cual resalta lo incipiente de este planteamiento. Esta idea de sostenibilidad sirve como una primera aproximación, sin embargo es tan genérica que necesita un desarrollo morfológico que nos permita abordar su estudio (Markman & Krause, 2016).

Aunque inicialmente la sostenibilidad se asociaba principalmente con aspectos medioambientales (Kuckertz & Wagner, 2010), desde principios del siglo XXI también se ha reconocido su dimensión social (v.gr. Mair & Martí, 2006; Prahalad & Hart, 2002). A pesar de que ambas perspectivas son consideradas sostenibles, existe consenso en la literatura (Bocken et al., 2014; Muñoz & Cohen, 2018) en que la sostenibilidad total (Hall et al., 2010) se fundamenta en la gestión de tres pilares (Elkington, 2006): el económico, el medioambiental y el social (conocido como *triple bottom line* en inglés, 3BL).

Considerando estos tres pilares, podemos distinguir los siguientes tipos de sostenibilidad: medioambiental, social y total (Dean & McMullen, 2007; Muñoz & Cohen, 2018). Cuando se habla de sostenibilidad medioambiental o social, se hace referencia a la existencia de una dualidad de objetivos en la empresa (Antolin-Lopez et al., 2019). Dualidad de objetivos económico-medioambientales o económico-sociales, respectivamente. En contraste, la sostenibilidad total abarca el triple objetivo que incluye los aspectos económico, social y medioambiental. Es importante destacar que los términos medioambiente y sociedad están intrínsecamente interrelacionados, y el concepto de sostenibilidad también se emplea para denotar la calidad y estabilidad de ambos aspectos (Pacheco et al., 2010).

En cuanto a la clasificación del concepto de emprendimiento sostenible, resulta evidente que integra los conceptos independientes de "emprendimiento" y "sostenible" (Katsikis & Kyrgidou, 2007; Schaltegger & Wagner, 2011). Esto lleva a considerar el emprendimiento sostenible como un subcampo dentro del ámbito más amplio del emprendimiento (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007; Muñoz & Cohen, 2018, Terán-Yépez et al., 2020). Por tanto, se puede clasificar el emprendimiento según el propósito de la empresa como se indica en la siguiente tabla (tabla 6).

Categoría	Pilares
Emprendimiento sostenible	Medioambiental, Social y Económico
Emprendimiento medioambiental	Medioambiental y Económico
Emprendimiento social	Social y Económico

Tabla 6. Clasificación según el propósito de la empresa (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007).

Se evidencia que los resultados derivados de la orientación emprendedora pueden integrarse dentro de este tipo de emprendimiento. Al relacionarlo con la tabla de Nueva Entrada-Locus (tabla 4), se concluye que un emprendimiento puede considerarse sostenible (ya sea social, medioambiental o en su totalidad) si alguna de sus nuevas entradas busca promover los pilares mencionados anteriormente. Este mismo principio se aplica a la tabla que categoriza el emprendimiento dentro de la unidad de negocio (tabla 5). Por ejemplo, la renovación estratégica o el desarrollo de una nueva tecnología en una empresa puede implicar la creación de nuevo valor que esté alineado con los criterios de desarrollo sostenible. Es decir, un requisito del emprendimiento sostenible para serlo, será que precisamente la nueva entrada resultado de la acción emprendedora pueda ser clasificada como sostenible. Esta consideración resulta a priori tautológica, por lo que en el apartado siguiente se dará debida explicación de qué se considera sostenible. Para ello, se analizará cómo la sostenibilidad queda acotada en función de su contenido, alcance y creación de valor.

1.6 Conceptualización de sostenibilidad

Las nociones que representan un emprendimiento sostenible, se basan en la presencia de un propósito fundamentado en tres pilares: medioambiental, social y económico. Sin embargo, todavía no se ha alcanzado un consenso sobre el significado de qué se entiende por "sostenible" (Markman & Krause, 2016; Provasnek et al., 2017), y por tanto, tampoco qué implica un emprendimiento sostenible (Antolin-Lopez et al., 2019; Terán-Yépez et al., 2020).

En esta sección, se establece una aproximación de consenso al concepto de sostenibilidad y de emprendimiento sostenible, con el objetivo de sentar las bases para la investigación posterior. Para ello, primero se analizará el concepto de sostenibilidad, diferenciando tres dimensiones. Posteriormente, se realizará una revisión crítica de las distintas definiciones presentes en la literatura sobre qué es emprendimiento sostenible. Como resultado, y en consonancia con la definición de emprendimiento introducida

anteriormente, se introducirá el concepto de emprendimiento sostenible en el que se fundamente la presente tesis.

Antolin-Lopez et al. (2019), en su trabajo bibliográfico, describen el emprendimiento medioambiental como un fenómeno complejo y dinámico, basado en tres dimensiones principales: la dualidad de objetivos, el carácter de agencia y la creación de valor. En nuestro estudio, se aborda la dualidad de objetivos en términos de contenido, se explora el carácter de agencia en relación con el alcance y se adopta directamente el concepto de creación de valor. Cada una de estas dimensiones contribuye a configurar lo que se conoce como organizaciones con propósito (Muñoz et al., 2018), caracterizadas por atributos específicos que han sido abordados desde diversas perspectivas en la literatura. Nuestro objetivo es precisar estas dimensiones para proporcionar una definición clara y concisa.

Contenido

Por contenido, se entiende las características cualitativas de cada uno de los tres pilares: medioambiental, social y económico. El contenido del pilar medioambiental se identifica con lo que algunos autores denominan “capital natural” (Cohen & Winn, 2007; Dyllic & Hockerts, 2002; Smith, 2002), que sirve para designar al medioambiente en general, incluidos los recursos naturales renovables y no renovables (Dyllic & Hockerts, 2002).

El primer desafío conceptual que se plantea radica en la variabilidad de denominaciones utilizadas para referirse a este tema, tales como "verde", "ecológica" o "eco" (Gast et al., 2017; Terán-Yépez et al., 2020). En segundo lugar, tradicionalmente, aun con algunas excepciones (Jerneck et al., 2010) y a pesar de que en 1992 se firmó el Tratado de Diversidad Bioecológica en el seno de Naciones Unidas, que establece el objetivo de preservar la biodiversidad entre especies y su entorno, ha existido una exclusión de la esfera animal en el ámbito del desarrollo sostenible. Esto es, en un primer momento quedaría excluido de este pilar buena parte de lo relacionado con la fauna. Sin embargo, observamos que dicho déficit se ha abordado en el seno de las Naciones Unidas (ONU) con la creación de un marco de biodiversidad cuya agenda comienza en 2020 y se extiende hasta 2050 (ONU, 2020). Por tanto, en el contenido del pilar medioambiental también debe contemplarse la fauna, en concreto la biodiversidad, como un *stakeholder* incluido en el capital natural. Así, este contenido, queda representado por el cambio

climático, la pérdida de biodiversidad, el uso de la tierra y del agua, las reservas marinas y la deforestación (Jerneck et al., 2010).

En relación al contenido del pilar social, éste se centra en la búsqueda de mejoras en la calidad de vida de los habitantes del planeta. La mejora en el pilar social del desarrollo sostenible puede manifestarse tanto en términos económicos (mayores ingresos para una parte de la población), como en aspectos no económicos que abarcan la libertad y la igualdad (Shepherd & Patzelt, 2011). De acuerdo con Christensen et al. (2019), el cambio social se relaciona con la noción de "prosperidad", la cual comprende el proceso de mejora en los ámbitos político, económico y social de la población en un determinado territorio. En concordancia con esto, el Informe Brundtland establece en su punto 4 del concepto de desarrollo sostenible que el "principal objetivo del desarrollo sostenible es satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas".

Nos sólo desde el plano académico, sino también desde el plano regulatorio, el contenido de ambos pilares se ha desarrollado de una manera particular. Así, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas de alguna manera pueden significar cuál es este contenido desde un ámbito positivo (Bueno, 2016).

El contenido del pilar económico no presenta dificultades desde una perspectiva conceptual, ya que se refiere a la mejora de los resultados financieros de una unidad de análisis (Dyllic & Hockerts, 2002). Sin embargo, surgen discrepancias en cuanto a la extensión de su alcance, como se discutirá a continuación.

Alcance

Por alcance se entiende la delimitación de los sujetos a los que va dirigido el esfuerzo sostenible en función de su ámbito territorial. En el caso del pilar medioambiental, se busca mejorar el entorno natural, es decir, el "capital natural", sin importar su ubicación específica. Pocos autores hacen referencia explícita al alcance de este término, y cuando lo hacen, suelen hacerlo de manera general, lo que implica que la mejora medioambiental se refiere a cualquier parte del planeta Tierra (Dyllic & Hockerts, 2002). Si bien es importante destacar la necesidad de abordar el desarrollo sostenible a escala planetaria como un sistema interconectado (Howard-Grenville & Lahnenman, 2021), ello plantea desafíos al intentar medir, por ejemplo, los efectos del emprendimiento sostenible (Young & Tilley, 2006).

En relación al pilar social, en la literatura se encuentran diferentes enfoques en cuanto a su alcance. Algunos estudios se centran en la mejora social a nivel individual,

abarcando a cada individuo de la sociedad (Lehtonen, 2004). Otros se enfocan exclusivamente en los estratos más pobres de la sociedad (Prahalad, 2004), mientras que otros consideran a la sociedad en su conjunto como una entidad abstracta (Christensen et al., 2007; Hummels & Argyrou, 2020; Waldron et al., 2016). Incluso algunos autores sostienen que la mejora de la sociedad debe comenzar por el capital social representado por los trabajadores de una empresa (Dyllic & Hockerts, 2002), aunque esto no resulta coherente si consideramos a los trabajadores únicamente como componentes materiales y no formales de la empresa (Bueno, 2005; Teece, 2016). Otros enfoques se basan en términos de valor neto (Upward & Jones, 2016), o como señalan Dyllic & Hockerts (2002), en la necesidad de considerar todas y cada una de las acciones empresariales, incluyendo situaciones como el cierre de una planta y la consecuente pérdida de empleos.

El alcance del pilar económico se basa principalmente en la literatura de emprendimiento sostenible, lo que explica el uso del término "emprendimiento" en lugar de "empresa". Además, se presenta en diferentes niveles de intensidad. Algunos lo circunscriben al proyecto emprendedor (Cohen & Winn, 2007; Dyllic & Hockerts, 2002; Tilley & Young, 2006). Otros como una mejora económica tanto para el emprendedor como para la sociedad en general (Shepherd & Patzelt, 2011), como una mejora de los países y sociedades ubicadas en economías subdesarrolladas (Hart & Dowell, 2011), e incluso como la prosperidad económica en general (Katsikis & Kyrgidou, 2007).

Creación de valor

Inicialmente, se puede afirmar que las actividades económicas que no causan daño al entorno en el que operan podían denominarse sostenibles (Antolin-Lopez et al., 2019; Markman, Russo, et al., 2016). Sin embargo, resultan esenciales, en términos de creación de valor, dos resultados bien diferenciados en la literatura. Por un lado, la creación de valor eficiente, la cual implica minimizar los daños al entorno sin llegar a restaurarlos por completo (Tilley & Young, 2006). Por otro, la creación de valor efectiva, entendida como la capacidad de restaurar los daños causados. En la literatura más reciente, se aboga precisamente por esto último, por lo necesario de que la creación de valor sea regenerativa, esto es, efectiva, debido a la emergencia climática en la que nos encontramos (Martin de Castro & Amores-Salvadó, 2024; Muñoz & Branzei, 2021). Ambos, valor eficiente y efectivo, se pueden aplicar al contenido y alcance de los pilares medioambiental y social.

En este sentido uno de los retos que debe afrontar el estudio del emprendimiento sostenible es medir su eficiencia o efectividad (Young & Tilley, 2006). Consecuentemente, Muñoz y Cohen (2018, p.26) indican que “la complejidad del fenómeno hace que se necesiten aproximaciones únicas para poder medir la creación de valor de los emprendedores sostenibles”. Esta misma preocupación aparece en Hall et al. (2010, p.446) quienes se preguntan “bajo qué condiciones el emprendimiento crea o destruye bienestar, una vez tenidas en cuenta todas las externalidades”. En este sentido, Young & Tilley (2006) establecen como futuras líneas de investigación responder si el emprendimiento sostenible puede ser efectivamente medido, algo que resulta esencial puesto que “la sostenibilidad que no puede medirse es muy probable que no se gestione de una manera efectiva” (Markman et al., 2016, p. 680). De hecho, el apartado 11 del informe Brundtland ya contempla que “la gran mayoría de los recursos renovables son partes de un ecosistema complejo e interconectado con lo que debe definirse cuál es la cantidad máxima que resulte sostenible teniendo en cuenta los efectos sistémicos de dicha explotación”.

Finalmente, en términos económicos, la creación de valor se refiere al valor generado para la empresa, entendido como la capacidad de mantener su viabilidad financiera y asegurar la continuidad del proyecto emprendedor (Cohen & Winn, 2007; Tilley & Young, 2006). En este sentido, la viabilidad económica constituye el umbral mínimo exigible a cualquier iniciativa empresarial (Davidsson, 2003), dado que sin ella resulta imposible sostener los esfuerzos sociales y ambientales en el tiempo. En todo caso, otros autores identifican esta creación de valor con obtener un rendimiento superior al promedio para los accionistas (Dyllic & Hockerts, 2002).

Una vez presentadas las tres dimensiones que delimitan el concepto sostenibilidad, cabe hacer un comentario sobre la priorización de los tres pilares. El concepto de equilibrio de la 3BL, implica la gestión simultánea de los tres objetivos (económico, social y medioambiental), pero existen distintas posturas sobre si, aun siendo su gestión holística, cabe algún tipo de priorización entre ellos. Según algunos autores, el emprendimiento sostenible debe mejorar los tres pilares sin establecer prioridades entre ellos (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007; Katsikis & Kyrgidou, 2007; O'Neill et al., 2006; Shepherd & Patzelt, 2011; Tilley & Young, 2006). Sin embargo, otros autores, como Markman & Krause (2016), sostienen que además de cumplir con los tres objetivos, deben priorizarse en el siguiente orden: medioambiental, social y económico. Incluso argumentan que si una empresa genera valor social y económico pero

perjudica el medioambiente, debería cesar sus operaciones hasta corregir ese aspecto (Markman, Russo, et al., 2016). En una línea similar, Choi & Gray (2008), Lehtonen (2004) y Lozano (2008) argumentan que mejorar el medioambiente contribuye necesariamente a una mejora social, por tanto, implícitamente estaría representando una sostenibilidad social. Por otro lado, hay una corriente que defiende la priorización del pilar social, argumentando que el objetivo es garantizar suficientes recursos para que los seres humanos satisfagan sus aspiraciones y necesidades básicas. En este sentido, Haugh (2007) incluso identifica directamente el pilar social con la sostenibilidad. Por último, existe una corriente que propone priorizar el pilar económico, argumentando que es suficiente no tener un impacto negativo en los sistemas ecológicos y sociales (Smith & Sharicz, 2011), corriente que en la actualidad parece muy superada (v.gr. Martín de Castro & Amores-Salvadó, 2024).

El nivel de priorización de los pilares adquiere una relevancia significativa, ya que implica una jerarquización de los efectos asociados. Así, algunos investigadores introducen una perspectiva adicional que consiste en delimitar el territorio y establecer prioridades en función de este parámetro, es decir, lo vinculan al "alcance" en el contexto del desarrollo sostenible. Este enfoque contribuye a configurar el concepto mismo de desarrollo sostenible. Por ejemplo, Shrivastava & Kennelly (2013) sostienen que la manera de equilibrar los pilares y sus efectos dependerá de manera específica del entorno particular en el cual opera una empresa y de las interacciones que ésta establezca con su contexto circundante, lo que algunos autores denominan "sistema socio-ecológico" (Fischer & Sanchis, 2025; Muñoz & Cohen, 2017). Como consecuencia, nace el concepto de organización regenerativa, aquella enfocada en "restaurar y regenerar intencionalmente ecosistemas vivos degradados y construir deliberadamente la resiliencia y mejorar el bienestar de las comunidades que dependen de dichos ecosistemas" (Muñoz & Branzi, 2021, p. 510). Más recientemente, se hace referencia también a incluir el territorio correspondiente con toda la cadena de valor de la empresa, incluso a nivel global (Panwar et al., 2022).

En la siguiente tabla vemos recogidos los componentes que sirven de configuración al concepto de sostenibilidad, en donde se propone una clasificación y contribuir, así, a su estudio de una manera crítica.

	Contenido	Alcance	Creación de valor
Pilar Medioambiental	Biodiversidad y Recursos naturales.	Territorio en donde se opera.	Mejora efectiva o eficiente.
Pilar Social	Condiciones económicas y/o no económicas de los seres humanos.	Territorio en donde se opera.	Mejora efectiva o eficiente
Pilar Económico	Cuenta de resultados.	Empresa	Viabilidad económica.

Tabla 7. Dimensiones y pilares para un emprendimiento sostenible. Elaboración propia.

En conclusión, ateniéndonos a las clasificaciones de emprendimiento y a lo que se presentan como las dimensiones de la sostenibilidad en este trabajo, podemos definir el emprendimiento sostenible, en una primera aproximación, como el "la generación de una nueva entrada como resultado de una orientación emprendedora, cuyo contenido, alcance y creación de valor sea acorde al territorio socio-ecológico en donde se opera, incluyendo viabilidad económica".

Sin embargo, resulta interesante realizar un repaso a las distintas definiciones de emprendimiento sostenible encontradas en la literatura, para ponerlas en contexto con las corrientes de emprendimiento, y para poner de relieve la necesidad de incorporar las tres dimensiones (contenido, alcance y creación de valor) en los términos en los que se ha indicado.

1.7 Definiciones de emprendimiento sostenible

Una vez presentadas las corrientes de emprendimiento (tabla 1) y la correspondiente conceptualización de sostenibilidad, resulta pertinente poner ambos conceptos en relación con las distintas definiciones de emprendimiento sostenible que existen en la literatura. Para ello se parte de la tabla (tabla 8) de definiciones propuesta por Hummels & Argyrou (2020), que actualizan la tabla original de Muñoz & Cohen (2018). La elección de esta clasificación se fundamenta en que todas las definiciones incluidas en ella comprenden la sostenibilidad como de triple pilar. Se observa que siguen de algún modo la primera o segunda corrientes del emprendimiento, en tanto o bien hacen

referencia a la creación de una nueva organización, correspondiente especialmente con la primera corriente o, bien se refieren de manera directa o indirecta, a la gestión de oportunidades. No obstante, se pone de manifiesto cómo el enfoque correspondiente a la tercera corriente aún no se encuentra plenamente representado en la literatura, más allá de "vincular las actividades de los emprendedores con nuevos negocios" (O'Neill et al., 2006, p. 34) Es relevante señalar que excluirémos las definiciones propuestas por Crals & Vereeck (2004) y Kuckertz & Wagner (2010), ya que relacionan el emprendimiento con la intencionalidad psicológica del emprendedor, algo que, según se apreció, queda también obviado en las tres corrientes estudiadas.

Autor	Definición
Parrish & Foxon (2006)	Emprendimiento sostenible describe aquellas actividades emprendedoras cuyo propósito principal es contribuir sustancialmente a mejorar la calidad medioambiental y el bienestar social recíprocamente.
Tilley & Young (2006)	Un emprendedor sostenible es un individuo que integra holísticamente los objetivos de emprendimiento económico, social y medioambiental en una organización la cual es sostenible en sus objetivos y en su manera de generar riqueza.
Gerald D. O'Neill et al., (2006)	Emprendimiento sostenible es un proceso de creación de empresas que enlaza las actividades de los emprendedores con nuevos negocios que crean valor contribuyendo al desarrollo sostenible del sistema socio-ecológico.
Cohen and Winn (2007)	Emprendimiento sostenible examina cómo se descubren, crean y explotan las oportunidades que derivan en bienes y servicios futuros, por quién y con qué consecuencias económicas, psicológicas, sociales y medioambientales.
Dean and McMullen (2007)	Emprendimiento sostenible es el proceso de descubrir, evaluar y explotar oportunidades económicas que están presentes debido a los fallos de mercado, que restan sostenibilidad, incluyendo aquellos medioambientalmente relevantes.
Katsikis & Kyrgidou (2007)	Emprendimiento sostenible es un proceso teleológico dirigido a conseguir un desarrollo sostenible, al descubrir, evaluar y explotar oportunidades y crear valor que produce prosperidad económica, cohesión social y protección medioambiental.
Hockerts & Wüstenhagen (2010)	Emprendimiento sostenible el descubrimiento y explotación de oportunidades económicas a través de la generación de desequilibrios en el mercado que inician la transformación de un sector hacia un estado medioambiental y socialmente más sostenible.
Pacheco et al. (2010)	Emprendimiento sostenible es el descubrimiento, creación, evaluación y explotación de oportunidades para crear futuros bienes y servicios compatibles con los objetivos de desarrollo sostenible.
Schaltegger & Wagner(2011)	Emprendimiento sostenible puede ser descrito como una forma de crear valor económico y social innovadora, orientada a mercado y movida por un tipo de personalidad por medio de la irrupción de innovaciones de mercado o institucionales o que resultan social o medioambientalmente beneficiosas.

Continúa de página anterior

Autor	Definición
Shepherd & Patzelt(2011)	Emprendimiento sostenible se enfoca en la preservación de la naturaleza, apoyo a la vida y la comunidad en su persecución de oportunidades percibidas para hacer realidad productos futuros, procesos y servicios que supongan una ganancia, donde ganancia se entiende en sentido amplio incluyendo beneficios económicos y no económicos a los individuos, la economía y la sociedad.
Patzelt and Shepherd (2011)	Emprendimiento sostenible es el descubrimiento, creación y explotación de oportunidades para crear bienes y servicios futuros que sostengan el entorno natural y/o produzca desarrollo a otros.
Lans et al. (2014)	Al emprendimiento sostenible se le ve como una manera de generar ventajas competitivas al identificar como sostenibles nuevas oportunidades de negocio, resultando en nuevos productos, métodos de producción o procesos de organización empresarial sostenibles.
Belz & Binder (2017)	Emprendimiento sostenible consiste en el reconocimiento, desarrollo y explotación de oportunidades de unos individuos con el fin de crear bienes y servicios futuros con beneficios económicos, sociales y ecológicos.
*Hummels & Argyrou (2020)	Emprendimiento sostenible es el proceso de descubrir, evaluar y explotar oportunidades las cuales son económica, medioambiental, planetarias y socialmente relevantes y que se presentan en el seno de fallos en el mercado los cuales se sustraen de la sostenibilidad en general y de los límites planetarios en particular.

Tabla 8. Definiciones de emprendimiento sostenible. Adaptado de Hummels & Argyrou (2020).
*Definición añadida.

Un análisis de la tabla de definiciones, tanto desde una perspectiva centrada en la definición de emprendimiento como desde una perspectiva orientada al desarrollo sostenible, permite realizar distintas consideraciones.

En general, se observa un predominio de la segunda corriente de emprendimiento, que se refiere al emprendimiento como gestión de oportunidades, presente en diez de las catorce definiciones analizadas. Sin embargo, solo la definición propuesta por Pacheco et al. (2010) incorpora los cuatro elementos clave de la gestión de oportunidades que se mencionaron previamente: descubrimiento, creación, evaluación y explotación. En su trabajo, los autores exponen de manera concisa, en la página 470, los problemas ontológicos y epistemológicos asociados al concepto de oportunidad que se encuentran en la literatura.

Resulta llamativo que las definiciones de Tilley & Young (2006), Hockerts & Wüstenhagen (2010) y Lans et al. (2014) pueden resultar tautológicas, ya que indican que el emprendimiento es sostenible cuando los productos, objetivos, generación de riqueza, efectos, métodos de producción o procesos organizativos son sostenibles. A diferencia de

la definición de Pacheco et al. (2010), que toma como referencia los objetivos de desarrollo sostenible para definir si un emprendimiento es sostenible.

Finalmente, sólo tres definiciones buscan entender al emprendimiento sostenible como concepto (Belz & Binder, 2017; Pacheco et al., 2010; Patzelt & Shepherd, 2011), mientras que el resto de definiciones incluyen algunas de las características que podríamos entender como categoría científica al hacer referencia a su génesis, resultados, efectos, relaciones o sujetos intervinientes (Bueno, 2005).

En cuanto a los tres pilares observamos que en todas las definiciones aparecen equilibrados, sin priorizar, y con un gran número de diferencias en contenido, alcance y creación de valor como se muestra en las siguientes tablas (tablas 9, 10 y 11). Cabe indicar que no se muestran aquellas definiciones que no hacen referencia explícita a alguna de las tres dimensiones propuestas (contenido, alcance y creación de valor).

Autores	Contenido Pilar Medioambiental	Contenido Pilar Social	Contenido Pilar Económico
Katsikis & Kyrgidou (2007)	Protección medioambiental	Cohesión social	Prosperidad económica
Parrish & Foxon, (2006)	Calidad medioambiental	Bienestar social	
Tilley & Young, (2006)			Generación de riqueza
O'Neill et al., (2006)	Entorno natural	Desarrollo	Nuevo negocio
Hockerts & Wüstenhagen (2010)			Oportunidades económicas
Pacheco et al. (2010)	Objetivos de desarrollo sostenible		
Shepherd & Patzelt, (2011)	Naturaleza	Vida y Comunidad	
Patzelt and Shepherd (2011)	Entorno natural	Desarrollo	
Belz & Binder, (2017)	Beneficios		
Lans et al., (2014)			Ventajas competitivas

Tabla 9. Dimensión contenido en las definiciones. Elaboración propia.

Se aprecia que sólo la definición de O'Neill et al. (2006) atiende a las tres dimensiones, si bien con distinto grado de intensidad. Por otra parte, en algunas definiciones se solapan dimensiones, por ejemplo, la dimensión alcance y creación de valor (Lans et al., 2014). En cuanto al contenido (tabla 9) se observa que sí se tiene en cuenta en la mayoría de definiciones, si bien se contempla para todos los pilares.

En la mayoría no se define el alcance –sólo en 5 de 14 (tabla 10), ni tampoco se hace para todos los pilares. En cuanto a la creación de valor (tabla 11), se observa que sí se tiene en cuenta en la mayoría (9 de 14). Ello es una muestra de lo incipiente del campo del emprendimiento sostenible y de la falta una definición comprehensiva (Terán-Yépez et al., 2020). Por ello, con este trabajo, pretendemos contribuir en el avance de su estudio incorporando las tres dimensiones presentadas en este apartado.

Autores	Alcance Pilar Medioambiental	Alcance Pilar Social	Alcance Pilar Económico
Tilley & Young, (2006)			Viabilidad económica
O'Neill et al., (2006)	Sistema socio-ecológico		
Hockerts & Wüstenhagen (2010)	Sector		
Shepherd & Patzelt, (2011)	Individuos y Sociedad		
*Hummels & Argyrou (2020)	Planeta		Economía

Tabla 10. Dimensión alcance en las definiciones. Elaboración propia.

Autores	Creación de valor (Medioambiental, Social o Económico)
Katsikis & Kyrgidou (2007)	Crear valor
Parrish & Foxon, (2006)	Contribuir sustancialmente
O'Neill et al., (2006)	Crear valor
Hockerts & Wüstenhagen (2010)	Transformación
Pacheco et al. (2010)	Compatibilidad con ODS
Schaltegger & Wagner, (2011)	Valor innovador, beneficio.
Shepherd & Patzelt, (2011)	Ganancia
Patzelt and Shepherd (2011)	Sostener y/o desarrollar
Belz & Binder, (2017)	Beneficio

Tabla 11. Dimensión creación de valor en las definiciones. Elaboración propia.

Tras el análisis de las distintas definiciones presentes en la literatura, con especial énfasis en su contextualización en relación a las dimensiones consideradas en este estudio, emerge con notable claridad la marcada diversidad conceptual que caracteriza al fenómeno del emprendimiento sostenible. Es por ello, como ya se indicó anteriormente, que en este trabajo se va a considerar emprendimiento sostenible como "la generación de

una nueva entrada como resultado de una orientación emprendedora, cuyo contenido, alcance y creación de valor es acorde al territorio socio-ecológico en donde se opera".

Así, en este trabajo se afrontan tres aspectos principales. Uno, que existen distintos tipos de nueva entrada que pueden darse en el seno de una organización. Dos, que toda nueva entrada en el seno de una unidad de negocio va a ser resultado de que exista orientación emprendedora. Tres, esta nueva entrada va a ser susceptible de ser identificada con un propósito específico, el de la sostenibilidad. Analizar el concepto de emprendimiento sostenible de esta forma nos permitirá concluir con una morfología más clara, algo que resulta muy conveniente dado el estado del arte en esta cuestión (Terán-Yépez et al., 2020).

En los capítulos siguientes vamos a abordar el concepto de emprendimiento sostenible que se propugna en este trabajo. Para ello, conviene partir del concepto orientación emprendedora, antecedente de toda nueva entrada. En este trabajo las dos nuevas entradas principales serán la adopción de estrategias sociales y los modelos de negocio sostenibles, como resultado de la orientación emprendedora y cuya combinación, como ya se ha indicado, responde al emprendimiento sostenible como concepto.

CAPÍTULO 2: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

En este capítulo se aborda el constructo orientación emprendedora (OE). Con ocasión de las clasificaciones de emprendimiento vistas en el capítulo 1, se observó que el proceso emprendedor inicia con la existencia de orientación emprendedora (Dess & Lumpkin, 2005; Urbano et al., 2022).

Conviene recordar asimismo que OE es el inicio del proceso cuyo resultado es una nueva entrada en el mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Algunos autores señalan que la OE se distingue del emprendimiento corporativo, en tanto la primera representa actuaciones emprendedoras constantes, mientras que el emprendimiento corporativo indica comportamientos emprendedores ocasionales (Covin & Wales, 2019). En este trabajo, no obstante, seguimos la distinción clásica entre la orientación emprendedora y sus entradas (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996), las cuales se consideran emprendimiento corporativo (Lampe et al., 2020; Urbano et al., 2022).

En el presente capítulo desarrollaremos el concepto OE, distinguiendo las dimensiones que lo conforman, y terminaremos exponiendo las distintas configuraciones que pueden obtenerse del mismo.

2.1 Orientación emprendedora: concepto

El constructo OE ha sido ampliamente utilizado en la literatura (Lampe et al., 2020). Su origen se remonta a los años 80, coincidente con la concepción del emprendimiento como creación de una organización (Gartner, 1985). En este período se rechaza la concepción del emprendimiento como un rasgo psicológico del emprendedor (Gartner, 1989), y se enfoca en el análisis del proceso y los factores organizacionales que lo determinan (Gartner, 1985).

La OE representa el aspecto procesal del emprendimiento (Lumpkin & Dess, 1996). Aunque, a priori, puede capturar tanto la predisposición por emprender como los comportamientos emprendedores en el seno de una organización, son estos últimos los que claramente prevalecen (Covin & Slevin, 1991), recalando que "no pueden ser los dos al mismo tiempo" (Covin & Lumpkin, 2011, p. 857). Es decir, la OE se centra más en el emprendimiento demostrado a través de acciones concretas, que en la propensión de una empresa a emprender basada en ciertas características específicas. Así, se excluyen atributos que no representan acción, como la estructura organizativa o la cultura de la

empresa, los cuáles, aunque pueden aparecer asociados a la OE, no contribuyen a su definición (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Slevin, 1991). Por tanto, se observa que Covin & Lumpkin (2011) y Covin & Slevin (1991) abogan por que se considere la OE como los medios o acciones que implican una nueva creación de valor asociada al crecimiento organizativo y a una ventaja competitiva (Venkatraman, 1989). Es decir, los medios y acciones de una empresa que llevan a una nueva entrada, entendiendo la OE como una suerte de orientación estratégica de la empresa (Wales et al., 2021). Mientras que, por un lado, se define el comportamiento emprendedor como una nueva entrada, por otro, se aborda cómo se logra dicha entrada a través de la orientación emprendedora (Lumpkin & Dess, 1996).

Si bien la OE se ha conceptualizado como un recurso intangible (Forcadell & Úbeda, 2022), tradicionalmente se identifica como un atributo de una unidad de negocio que equivale a haber desarrollado una capacidad, a la que podemos denominar capacidad de emprendimiento (Covin & Miller, 2014; Ireland et al., 2009; Niemann et al., 2020; Zhang et al., 2009). En efecto, la OE se identifica con una capacidad interna, en el mismo plano que la capacidad tecnológica o la capacidad de innovación. Esta concepción nos conecta directamente con la noción de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), que nombraremos en el marco de la teoría de recursos y capacidades naturales y sociales. Las capacidades dinámicas, en esencia, permiten que una empresa sea capaz de adaptarse a un entorno cambiante, y así explotar oportunidades desapercibidas o desaprovechadas por los rivales (Eisenhardt & Martin, 2000; Makadok, 2001). La OE funciona como una capacidad dinámica, mediante la cual la unidad de negocio desarrolla nuevos y mejores modos de adecuarse al entorno y alcanzar mayores rendimientos (Wales et al., 2021).

No obstante, estudios recientes proponen un enfoque multinivel del constructo: a nivel individual y de equipo (Clark et al., 2024; Covin et al., 2020). Además, sugieren incluir la OE tanto como predisposición, como acción, diferenciando ambas situaciones mencionadas anteriormente (Covin & Slevin, 1991), pero integrándolas en un mismo constructo, lo cual contrasta con la postura de Covin & Lumpkin (2011) recién expuesta, la cual resaltaba que no podían ser ambas situaciones al mismo tiempo.

Para ilustrarlo, Wales et al. (2020) identifican las manifestaciones del emprendimiento como una cualidad de la empresa que puede encontrarse en tres niveles. En primer lugar, en la estructura interna de la organización (que lleva a nuevas entradas en el mercado), lo que incluye recursos y capacidades, cultura organizativa y gobernanza (Covin & Slevin, 1991). Estos elementos se refieren a los procesos, rutinas, estructuras y

otros componentes que promueven iniciativas de nueva entrada, aunque no las definan por sí mismos (Wales et al., 2020). En segundo lugar, los comportamientos del *top management team* (TMT), que incluyen los "objetivos, creencias, lógicas, decisiones y comunicaciones que demuestran un compromiso con el emprendimiento" (Wales et al., 2020, p. 641). Esta distinción sigue la línea clásica que diferencia las responsabilidades del *mánager*, centradas en mejorar la eficiencia de los procesos existentes, de las del *emprendedor*, cuyo objetivo es generar nuevas corrientes de ingresos mediante nuevas combinaciones de recursos (Amit et al., 1993; Baumol, 1968; Leibenstein, 1968; Teece, 2016). Finalmente, las manifestaciones de nuevas entradas se refieren a la creación de nuevos productos, penetración en nuevos mercados, transformación de unidades de negocio existentes o la creación de unidades nuevas, aspectos que se alinean con las conceptualizaciones previas del constructo (v.gr. Lumpkin & Dess, 1996).

En todo caso, tradicionalmente en la literatura se retiene como unidad de análisis de la OE la unidad de negocio (Venkatraman, 1989). Como tal, puede referirse a una pequeña empresa, a una empresa mediana, a una grande o a una unidad dentro de una gran empresa (Covin & Lumpkin, 2011). De igual forma, se entiende como unidad de negocio al emprendedor individual, lo cual resulta consistente con los postulados de la economía clásica, donde al emprendedor individual se le asimila a una empresa (Lumpkin & Dess, 1996).

En conclusión, la OE se define principalmente como un proceso de acción dentro de una organización, que no se centra en aspectos como la estructura o cultura, sino en las actividades que generan nuevas entradas. Se concibe como una capacidad dinámica que permite a las empresas adaptarse a entornos cambiantes y explotar nuevas oportunidades. Por último, cabe indicar que aunque hay enfoques recientes que integran predisposición y acción en un solo constructo, la OE se mantiene principalmente como un atributo vinculado a la acción estratégica en la unidad de negocio.

2.2 Dimensiones de la orientación emprendedora

Una vez explicado el contexto que enmarca el constructo, debemos especificar cuáles son los factores que lo conforman, los cuales ya fueron introducidos en el capítulo anterior (tabla 5). Inicialmente, se identificaron tres factores distintivos de este proceso: la innovación de productos, un elevado nivel de riesgo y las innovaciones proactivas que buscan acabar con los rivales (Miller, 1983). A partir de estos elementos, Covin & Slevin (1991) desarrollan el primer marco conceptual de referencia de las tres dimensiones que

conforman el constructo. A saber, (a) proactividad o la propensión de la empresa a competir contra los rivales de la industria, (b) alta frecuencia de innovación y tendencia hacia un liderazgo tecnológico y (c) asunción de riesgos del TMT y acciones estratégicas en entornos de incertidumbre. Posteriormente, se desarrolla este constructo, en lo que se considera la alternativa de referencia a Miller y Covin & Slevin (en adelante M/CS), elaborado por Lumpkin & Dess (1996). Los autores distinguen cinco factores, tomando como base los tres de M/CS, y agregan dos nuevos: la agresividad competitiva y el nivel de autonomía.

Proactividad (emprendedora)⁷

Proactividad hace referencia a los procesos y actuaciones que buscan anticiparse ante futuras oportunidades, abandonando así aquellos proyectos que se encuentran en una fase de madurez o declive de su ciclo de vida (Venkatraman, 1989). De este modo, la empresa busca activamente explotar una oportunidad de mercado con el fin de moldear el entorno en beneficio propio (Lumpkin & Dess, 1996). Esta dimensión está relacionada con la iniciativa de emprender nuevas estrategias que permitan competir en un entorno cambiante, centrándose en identificar y aprovechar oportunidades de mercado, en lugar de enfocarse específicamente en la competencia.

Por otro lado, la proactividad va muy ligada al concepto de innovación en tanto que se relaciona con nuevas iniciativas, de tal forma que es muy probable que ambas dimensiones covaríen (Lumpkin & Dess, 1996). Es decir, aquellas organizaciones que presenten un alto nivel de innovación probablemente presenten también un alto nivel de proactividad, y a la inversa, como demuestran también algunos trabajos empíricos (v.gr. Jansson et al., 2017).

Innovación

La dimensión innovación se corresponde con la "tendencia de una empresa de perseguir y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que resulten en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos" (Lumpkin & Dess, 1996, p. 142). Algunos autores dan mayor énfasis a este último matiz, a que la innovación se circunscriba a tecnología (v. gr. Antoncic & Hisrich, 2001). En todo caso, observamos cómo la delimitación inicial permite considerar cualquier tipo de innovación entre las

⁷ En este trabajo se menciona la proactividad enmarcada en la OE como "proactividad emprendedora", para contraponerla a la proactividad sostenible, la cual se aborda en el capítulo 3.

clasificaciones existentes en la literatura. Por ejemplo, tecnológica o administrativa, de producto o de proceso, incremental o radical, arquitectónica o modular, con origen en la demanda o en la tecnología, que refuerza o destruye competencias (Delgado-Verde, 2009). Por su relación con el emprendimiento sostenible, como veremos en este trabajo, conviene apuntar muy brevemente la diferencia entre innovación incremental y radical. La innovación incremental se enfoca principalmente en mejoras que refinan o mejoran productos y procesos, mientras que la innovación radical tiene como objeto principalmente mejoras de alto impacto (Subramaniam & Youndt, 2005), especialmente tecnológicas (Laursen & Salter, 2006).

Asunción de riesgos

En el contexto de la OE, se refiere a la voluntad de incurrir en acciones donde los niveles de incertidumbre son altos, tanto en términos de incertidumbre tecnológica como en términos de resultados probables (Lumpkin et al., 2010). Es decir, el término riesgo hace referencia al nivel del binomio riesgo-beneficio, en donde las empresas van a asignar a acciones inciertas una cantidad recursos elevada (Lumpkin & Dess, 1996) con el fin de obtener beneficios acordes a su nivel de riesgo (Covin & Slevin, 1989, 1991). Dicho riesgo, a su vez, puede derivarse de la existencia de suficiente demanda, de un elevado riesgo financiero o de la capacidad de ejecución existente (Eisenmann, 2013).

Agresividad competitiva

La agresividad competitiva hace referencia al comportamiento de la empresa que busca liderar el mercado y actúa de una manera activa frente a la competencia (Lumpkin & Dess, 1996) para destruirla (Miller 1983). Es decir, la propensión de una empresa a competir contra los rivales de su industria (Covin & Slevin, 1991). Guarda especial relación con el factor proactividad, aunque la diferencia principal es que aquella se entiende en un contexto de "mercado", mientras que la agresividad competitiva lo hace en el contexto de la "competencia" (Lumpkin & Dess, 1996). Por tanto, se relaciona con el concepto de ventaja competitiva, es decir, con buscar una respuesta, una reacción en definitiva, ante los competidores que permita conseguir una mejor posición competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). Algunas actividades que ejemplifican esta agresividad son establecer objetivos ambiciosos y adoptar medidas drásticas para conseguirlos, copiar prácticas y técnicas exitosas ya adoptadas por los rivales, destinar más recursos que los rivales a actividades de marketing, a calidad de servicio o a mejorar la capacidad

operativa, así como una alta velocidad de entrada en un mercado (Dess & Lumpkin, 2005; Lumpkin & Dess, 1996).

Autonomía

La autonomía en la literatura puede referirse a la autonomía frente a presiones externas (de Clercq & Voronov, 2011) o a la autonomía interna, que se relaciona con las unidades departamentales de la empresa (Delmas & Toffel, 2008). La autonomía interna puede dividirse en autonomía estructural, que se refiere al uso de medios y gestión de recursos, y autonomía estratégica, que abarca la fijación de objetivos y posibilidades de acción (Lumpkin et al., 2009). Nos referimos a esta última concepción de autonomía como parte integrante del constructo OE, la cual implícitamente incluye la autonomía estructural.

Por autonomía se entiende la libertad otorgada a individuos y equipos dentro de una organización para desarrollar su creatividad y liderar proyectos (Lumpkin & Dess, 1996). Esto también incluye la capacidad de tolerar fracasos y delegar autoridad y responsabilidades (Ireland et al., 2009). Esta libertad permite gestionar oportunidades, redistribuir recursos y generar nuevas capacidades que conducen a ventajas competitivas (Lumpkin et al., 2009). Como consecuencia, los miembros de la organización pueden autogestionar su trabajo (Hornsby et al., 2013), y manifestar capacidad de disenso y toma de decisiones *bottom-up* (Hahn & Aragón-Correa, 2015). Así, las empresas con unos mayores niveles de OE exhiben un mayor nivel de autonomía (Miller, 1983), que pueden variar según tamaño de la empresa, el estilo de gestión o la propiedad (Lumpkin & Dess, 1996).

2.3 Configuraciones de la OE

Tras haber abordado el contenido de cada dimensión, podemos entender que la aproximación al constructo dependerá de las configuraciones potenciales que ofrece para su uso. La concepción M/CS se revela unidimensional en tanto considera al constructo OE compuesto por tres factores que covarían, cuyo resultado se muestra en conjunto como un elemento unitario de OE (Covin & Wales, 2019). Tanto Miller como Covin & Slevin consideran que las tres dimensiones se encuentran en toda orientación emprendedora, a tal punto que si falta por completo una de ellas, no podría denominársele emprendimiento (Miller, 2011). Por su parte, la concepción de Lumpkin & Dess se considera multidimensional, en tanto concibe el constructo compuesto por cinco

elementos, pudiendo no estar presente alguno de ellos en un proceso de emprendimiento (Covin & Lumpkin, 2011). Una tercera construcción, menos utilizada pero no por eso menos válida (Covin & Wales, 2019), es la bidimensional (Anderson et al., 2015), la cual desarrolla la unidimensional de M/CS distinguiendo comportamientos de actitudes. Así, en “comportamientos (emprendedores)” de la empresa aglutina la innovación y la proactividad, mientras que las “actitudes” del equipo directivo se identifican con la propensión a asumir riesgos. Siguiendo esta misma configuración, otros autores no dotan a esta diferenciación con una terminología propia, sino que directamente integran proactividad e innovación bajo el concepto innovación (Kock & Gemünden, 2021). Así, es perfectamente legítimo, según señalan Covin & Lumpkin (2011), utilizar la OE de manera no unidimensional, incluso tomando solo algunas de sus dimensiones y tratarlas por separado (Lumpkin & Dess, 2001), considerándola así, más una etiqueta dada a varias dimensiones tomadas en conjunto, que un constructo *per se*.

En lo referente a estas tres configuraciones (uni-, multi-, bi-), podemos entender que la concepción unidimensional es útil para entender los aspectos comunes a todo emprendimiento, mientras que las multidimensionales (bi- incluidas) permiten abordar los aspectos que los diferencian (Covin & Wales, 2019). Así, las multidimensionales resultan útiles para aquellas situaciones de emprendimiento más novedosas (Wales et al., 2021), en este caso, las relacionadas con la sostenibilidad. Van a variar en taxonomía como consecuencia de las distintas combinaciones resultantes del grado de intensidad de sus factores (McKenny et al., 2018), lo cual, a su vez, variará en función de aspectos organizativos y del entorno (Lumpkin & Pidduck, 2021; Miller, 2011). En este sentido actúa pues como un atributo organizativo (Covin & Wales, 2019), que podemos denominar capacidad de emprendimiento (Covin & Miller, 2014; Ireland et al., 2009; Niemann et al., 2020; Zhang et al., 2009) "compuesta por los procesos, prácticas y toma de decisiones que derivan en una nueva entrada" (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136).

En definitiva, el emprendimiento sostenible, según la definición introducida en el capítulo anterior, consiste en "la generación de una nueva entrada como resultado de una orientación emprendedora, cuyo contenido, alcance y creación de valor es acorde al territorio socio-ecológico en donde se opera". Es decir, consiste en desarrollar, como resultado de una orientación emprendedora, nuevas entradas sostenibles en una organización. Así, adoptar estrategias sostenibles puede suponer una ruptura importante con respecto a la manera de hacer negocios hasta el momento (Sharma & Chrisman, 1999), en cuyo caso se puede hablar de emprendimiento sostenible. Esta ruptura se

evidencia con el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Zott et al., 2011), generando así, modelos de negocio sostenibles (Schaltegger et al., 2012).

En el próximo capítulo se abordan en detalle ambos tipos de nueva entrada sostenible, para continuar desarrollando los conceptos principales de esta tesis.

CAPÍTULO 3: NUEVAS ENTRADAS: ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES

Se ha introducido en este trabajo la idea de que emprendimiento sostenible implica la generación de una nueva entrada acorde al territorio socio-ecológico en donde se opera. Ya se ha mencionado que la acción emprendedora puede dar lugar a distintas entradas: productos, mercados, renovación estratégica rupturista, nuevas unidades de negocio, innovaciones tecnológicas, nuevos modelos de negocio y nuevas o transformadas instituciones.

En este capítulo se analizan los dos tipos de entrada que, aparte de la creación de un nuevo negocio (Gartner, 1989), capturan la esencia del emprendimiento en tanto, *de facto*, representan precisamente la existencia de un nuevo –renovado– negocio. Por un lado, la renovación estratégica rupturista mediante la adopción de estrategias sostenibles, y por otro, la creación de un nuevo modelo de negocio sostenible.

Así, por una parte, la teoría de recursos y capacidades naturales (NRBV) emerge como un enfoque relevante para comprender qué tipos de estrategias sostenibles existen. Esta perspectiva permitirá analizar cómo los emprendedores sostenibles identifican y movilizan recursos, trazan estrategias y cultivan capacidades para abordar desafíos ambientales (Aragón-Correa & Leyva-de la Hiz, 2016). Junto a la NRBV, se presenta la teoría de recursos y capacidades sociales (SRBV) que desarrolla la NRBV para estrategias sociales en países en vías de desarrollo. Ambas visiones se complementan en este apartado con la introducción de una nueva clasificación de estrategias sociales que sirvan para países en economías más desarrolladas. De este modo, se pretende contribuir a la literatura creando un marco integrador de estrategias sociales y ambientales que permita desarrollar estructuras y resultados análogos de cada una de ellas.

Por otra parte, se analizará la literatura sobre innovación en modelos de negocio (Amit & Zott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002), junto con la relacionada con organizaciones híbridas (Battilana & Dorado, 2010) y modelos de negocio sostenibles (Schaltegger et al., 2012). De esta forma se pretende clarificar el constructo que, eventualmente, forma parte esencial de esta tesis. Esto es, los modelos de negocio que integran la sostenibilidad en la propuesta de valor y en la lógica comercial de un negocio (Gamble et al., 2020).

3.1. Nueva entrada: estrategias sostenibles

3.1.1 Teoría de recursos y capacidades naturales (NRBV)

La teoría (o visión) de recursos y capacidades naturales explica cómo la estrategia y la ventaja competitiva de una empresa pueden venir marcadas por las capacidades desarrolladas por una empresa al llevar a cabo su actividad económica de una manera sostenible (Hart, 1995). Por capacidad se entiende al proceso de integración y de relación de los recursos de una empresa (Grant, 1991). Así, una empresa se puede concebir como un portfolio de capacidades que diferencian a la empresa de sus competidores, aportan valor al cliente y poseen una perspectiva de futuro (Hamel & Prahalad, 1996).

El hecho de que el entorno sea cambiante y las empresas deban ser flexibles (Gelhard & von Delft, 2016; Schaltegger & Wagner, 2011) obliga a las empresas a desarrollar un tipo de capacidades especiales, distintas a las ordinarias (operacionales), conocidas como capacidades dinámicas (Winter, 2003). La degradación del medio ambiente supone un entorno cambiante (Hart, 1995), por lo que las empresas deberán desarrollar una capacidad dinámica determinada: la capacidad natural (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

La concepción inicial de esta teoría busca poner de relieve que una combinación de recursos y capacidades de la empresa, en sintonía con el entorno natural, puede derivar en que las empresas mejoren su posición competitiva (Hart, 1995). Esto es, que adquieran una ventaja competitiva. Sin embargo, esta teoría va más allá y permite establecer vínculos entre distintas estrategias sostenibles y su nivel de creación de valor (Hart & Dowell, 2011). A tal efecto presentaremos las distintas estrategias sostenibles que según la NRBV puede adoptar una empresa. Posteriormente, se introducirán las estrategias sociales que complementen las estrategias previstas en esta teoría, las cuales serán las utilizadas como principal objeto de estudio en este trabajo.

3.1.2 Estrategias sostenibles según la NRBV

En la literatura aparecen distintas categorizaciones de estrategias sostenibles, aunque todas comparten una lógica similar (ver Klewitz & Hansen, 2014), clasificables en función de su origen o de su capacidad de crear de valor. En función de su origen (tabla 12), encontramos la distinción entre estrategias reactivas y proactivas, en donde las primeras surgen como respuesta a un mandato del regulador y las segundas se adoptan voluntariamente yendo más allá de la regulación (Chen et al., 2012; Torugsa et al., 2012).

En este sentido se han definido como estrategias ambientales proactivas aquellas que implican la anticipación de futuras regulaciones y tendencias sociales, y el diseño de operaciones, procesos y productos alternativos para prevenir voluntariamente el impacto ambiental negativo (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

En cuanto al nivel de creación de valor (tabla 13), las estrategias pueden ser reactivas, proactivas y de liderazgo en función del tipo de alcance y efectos que se persiguen (Aragón-Correa et al., 2008; Hart & Dowell, 2011). Las reactivas tienen que ver con el control de la contaminación y se basan en la reparación de los daños e impactos ya causados (Aragón-Correa, 1998; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998). Las proactivas consisten en prácticas eco-eficientes que reducen el daño medioambiental de la operativa de la empresa. Las de liderazgo persiguen una mejora efectiva del entorno, es decir, una restitución o reversión del estado actual (Aragón-Correa et al., 2008; Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011).

Estrategia	Descripción	Fuente
Reactiva	Surgen como respuesta a un mandato del regulador.	Chen et al. (2012); Torugsa et al. (2012)
Proactiva	Se adoptan voluntariamente, yendo más allá de la regulación.	Chen et al. (2012); Torugsa et al. (2012)

Tabla 12. Estrategias sostenibles según el origen. Elaboración propia.

Estrategia	Descripción	Creación de valor	Fuente
Reactiva	Reparación y control de los daños e impactos ya causados.	Mínima	Aragón-Correa, 1998; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998
Proactiva	Prácticas eco-eficientes que reducen el daño medioambiental de la operativa de la empresa.	Eficiente	Aragón-Correa et al., 2008; Hart & Dowell, 2011.
Liderazgo	Prácticas eco-efectivas que restituyen o revierten el estado actual.	Efectiva	Aragón-Correa et al., 2008; Hart & Dowell, 2011.

Tabla 13. Estrategias sostenibles según el nivel de creación de valor. Elaboración propia.

Según la NRBV, las estrategias sostenibles según el nivel de creación de valor, que podemos denominar genéricas, engloban, a su vez, otra serie de estrategias, que podemos denominar específicas (tabla 14). De este modo, las estrategias sostenibles genéricas reactivas se identifican con el control de la contaminación; las proactivas con la prevención de la contaminación; y las de liderazgo con el desarrollo de productos sostenibles, la innovación en tecnologías limpias y con hacer negocios en la base de la pirámide (*Bottom of the Pyramid* en inglés, *BOP*) (Hart, 1995).

En la siguiente tabla encontramos el resumen de las estrategias genéricas, específicas y su creación de valor.

Estrategia genérica	Estrategia específica	Creación de valor
Reactiva	Control de la contaminación	Mínima
Proactiva	Prevención de la contaminación	Eficiente
Liderazgo	Desarrollo de productos sostenibles	Eficiente/Efectiva
	Innovación en tecnologías limpias	Efectiva
	Base de la pirámide (BOP, por sus siglas en inglés)	Efectiva

Tabla 14. Estrategias genéricas y específicas de la NRBV. Elaboración propia.

A continuación, se analizan cada una de las estrategias específicas.

Control de la contaminación (Reactiva)

Las prácticas y tecnologías de control de la contaminación se conocen como "end of pipe" (Buyse & Verbeke, 2003; Sarkis & Cordeiro, 2001). Éstas capturan, tratan y eliminan los contaminantes y desechos al final de un proceso de fabricación. Centradas en el cumplimiento normativo y el control, son tecnologías relativamente económicas y disponibles en el mercado, por lo que los competidores pueden copiarlas e implementarlas fácilmente (Berrone & Gomez-Mejia, 2009). Implican simplemente la adición de equipos y dispositivos como última etapa de los procesos de producción y, por lo tanto, no "requieren que la empresa desarrolle experiencia o habilidades en la gestión de nuevas tecnologías ambientales" (Russo & Fouts, 1997, p. 351). Un ejemplo de este tipo de situaciones es el control de ruidos o el control de la calidad del aire (Rennings et al., 2006).

Prevención de la contaminación (Proactiva)

La prevención de la contaminación, en contraposición al control de la contaminación, hace referencia a aquellas estrategias basadas en introducir prácticas

eficientes en las empresas (Aragón-Correa & Sharma, 2003) conocidas con las “tres R”: reducir, reciclar y reutilizar (Jabbour et al., 2012). Buscan minimizar los daños medioambientales en origen, complementando así las políticas de control de la contaminación. Hoque & Clarke (2013) enumeran las siguientes prácticas:

a) Prevención a través de la reducción: purificación de materiales, sustitución de materiales tóxicos, cambios en el *lay-out* de la planta, automatización, mantenimientos, equipamientos mejorados, uso de nueva tecnología, almacenamiento y manipulación de materiales, mejora en las condiciones operacionales, modificación de equipamiento y separación de residuos. Podemos incluir además las mejoras en el consumo de energía y el tratamiento de aguas (Rennings et al., 2006).

b) Prevención a través del reciclaje y la reutilización: se refiere al reciclaje en la misma empresa, en las plantas de fabricación y la venta de los residuos. Así, las empresas invierten en adquirir recursos y capacidades para una mejora continua (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011), que se traduce en conocimiento e implementación de una nueva tecnología (Rennings et al., 2006) y de su gestión a través de sistemas específicos de gestión medioambiental (EMS en inglés) (Wüstenhagen et al., 2008). Así, se requiere inversión en equipamiento, en entrenamiento, junto con la implicación de los *stakeholders* principales para establecer objetivos de mejora (Hart et al., 1996).

Desarrollo de productos sostenibles (Liderazgo)

El desarrollo, desde el diseño, de productos sostenibles sería la primera clase de estrategias de liderazgo. Consiste en minimizar la huella contaminante durante todo el ciclo de vida del producto mediante la innovación en productos, procesos⁸ y modelos de negocio (Aragón-Correa et al., 2008). Nótese que, a diferencia de la estrategias proactivas en donde el objetivo pasaba por mejorar en eficiencia añadiendo mejoras en la propia empresa, en este tipo de estrategias serán necesarios activos estratégicos con mayor poder transformador y de innovación (Hart & Dowell, 2011) que lleven a implementar actuaciones que trasciendan la propia empresa.

Para ello es necesario tener en cuenta toda la cadena de valor del producto (Hart & Dowell, 2011) e integrar a los *stakeholders* implicados (Hart, 1995) a través de programas externos de evaluación y control (Gimenez et al., 2012). Así, aprender a

⁸ Aunque la distinción entre producto y proceso no siempre está clara en tanto que los nuevos productos a menudo necesitan cambios en los procesos productivos (Bönte & Dienes, 2013)

colaborar con todos los integrantes de la una cadena de suministro para convertirla en sostenible resultará determinante (Carter & Rogers, 2008).

Dentro de esta estrategia se incluyen, además de los programas de cadena de suministro sostenible, las certificaciones de productos y servicios sostenibles (Blackman & Rivera, 2011), de utilización de materiales sostenibles y de reducción de los no sostenibles (Klewitz & Hansen, 2014). Estas certificaciones exigen cambios en los procesos de diseño, manufactura y uso en el fin del ciclo de vida de los productos, que implican, por tanto, no solo la mejora de los propios procesos sino de los proveedores, e incluso de los usuarios (Font Vivanco et al., 2022). Estas etiquetas sirven para aportar información de una manera creíble sobre las características sostenibles del producto o servicio (Ambec & Lanoie, 2008). Un buen ejemplo de este tipo de certificaciones son las relativas a construcción (LEED, BREAM), las FSC relativa al uso responsable de los bosques o la certificación Cradle to Cradle, cuyo objetivo es fomentar el diseño circular de los productos.

Aunque Aragón-Correa et al. (2008) la consideran de liderazgo, su potencial poder transformador es menor que la estrategia de innovación en tecnologías limpias y la BOP (Hart & Dowell, 2011), llegando a considerarse por algunos autores como eco-eficiente, pero no necesariamente eco-efectiva (Carrillo-Hermosilla et al., 2010).

Innovación en tecnologías limpias (Liderazgo)

La innovación en tecnologías limpias consiste en el desarrollo, fabricación o comercialización de tecnologías cuyo fin es mejorar el medioambiente, tales como las energías renovables, la gestión y reciclaje de residuos, el tratamiento de aguas o la movilidad sostenible (Dickel, 2018). En cierta medida, se trata de desarrollar y comercializar las tecnologías que sirven para las mejoras de procesos de la estrategia de prevención de la contaminación. A la inversa, las empresas pueden llegar a esta estrategia como consecuencia de su mejora continua en la eficiencia de sus procesos (Sharma & Vredenburg, 1998). Esta eficiencia les puede llevar a desarrollar innovaciones tecnológicas radicales potencialmente atractivas para terceros (Ambec & Lanoie, 2008). En cuanto a su desarrollo y posterior producción se da la circunstancia de que, debido a la incertidumbre y ambigüedad que presentan (Dickel, 2018), hace que las empresas deban no sólo cultivar las capacidades de innovación inherentes a la tecnología, sino también sus redes sociales con el fin de minimizar el riesgo de fracaso (de Lange, 2016). De hecho, las innovaciones medioambientales, al estar basadas en tecnologías

relativamente nuevas, requieren una mayor colaboración con aliados externos, públicos y privados, que otras innovaciones (Del Río et al., 2015). En cuanto a su comercialización, Hart & Dowell (2011) apuntan a la importancia de aprender a comercializar este tipo de tecnologías. Y es que para comercializarlas a gran escala, igual que para su desarrollo técnico, se torna necesario colaborar externamente con otros actores, especialmente con aceleradoras e incubadoras (Adams et al., 2016; Malek et al., 2014).

Hacer negocios en la base de la pirámide (Liderazgo)

Hacer negocios dirigidos a la “base de la pirámide” (BOP, por sus siglas en inglés) es otro ejemplo de estrategia de liderazgo que lleva a transformar industrias y territorios, una especie de “creación creativa” (Hart & Christensen, 2002). Consiste en desarrollar productos y servicios dirigidos a la población con menos recursos, menos de 1.500\$ de ingresos al año (Prahalad & Hart, 2002), los cuales se ubican en países en vías de desarrollo, creando así nuevos mercados y logrando mejorar radicalmente la manera de vivir de una sociedad (Christensen et al., 2019b). Estos negocios pueden estar enfocados en convertir en clientes a esa población más desfavorecida (Prahalad, 2004) o en hacerlos proveedores y que, de esa forma, se desarrollen económica y socialmente (Karnani, 2007).

Se observa cómo las estrategias de la NBRV presentan una oportunidad de desarrollo en el pilar social. La estrategia BOP tiene como alcance los países en vías de desarrollo, lo que deja fuera eventuales estrategias centradas en cubrir las necesidades de las personas más desfavorecidas en países desarrollados. Incluso se ha argumentado la necesidad de desarrollar estrategias BOP para países ricos (Angot & Plé, 2015). En este sentido, son *rara avis* los trabajos que tratan el pilar social desde una perspectiva NRBV (v. gr. Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).

Algunos autores, como Stephan et al. (2016), han intentado incluir este tipo de situaciones presentando dos tipos de estrategias, las estrategias de cambio profundo y las estrategias de cambio superficial, pero sin seguir la estructura de la NBRV. En general, las estrategias sociales se han abordado desde un plano de responsabilidad social corporativa (Klarin & Suseno, 2023).

Así, a continuación se propone incorporar las estrategias sociales análogas a las que completan la NBRV.

3.1.3 Estrategias sociales integradas en el marco NRBV: la visión de los recursos y capacidades sociales (SRBV)

Para proponer nuevas estrategias sociales resulta conveniente partir de la clasificación de las estrategias originales de la NRBV (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011), tal como se ha presentado en el apartado anterior, es decir, desde una perspectiva de creación de valor. En la literatura encontramos su desarrollo con la introducción de la visión de los recursos y capacidades sociales (SRBV) (Tate & Bals, 2018). Esta visión complementa las capacidades sociales necesarias a las ya introducidas por la NRBV. Proponen dos nuevas estrategias específicas (o capacidades estratégicas, como aparece en el original) que consisten en tener un enfoque de misión de empresa y la gestión de *stakeholders*.

Sin embargo, estas estrategias se han tomado del análisis del caso en un país emergente (Haití) porque, como indican las autoras, su objetivo es desentrañar las capacidades necesarias para desarrollar estrategias en países BOP. En este sentido, se pueden desarrollar herramientas para perseguir mejoras sociales en los países más desarrollados (Angot & Plé, 2015; Hockerts, 2015). En este trabajo, serán este tipo de estrategias sociales en las que se va a poner el foco, contribuyendo así a la literatura al complementar las estrategias ambientales, las cuales están más desarrolladas en la literatura e incluso más adoptadas por las empresas (Courrent et al., 2018). Esto permitirá avanzar hacia una sistematización integral de las estrategias sostenibles, abarcando de manera coherente los pilares de la sostenibilidad. En este sentido, es fundamental identificar estrategias sociales que sean reactivas, proactivas y de liderazgo, con un alcance tanto interno como externo. Asimismo, estas estrategias deben generar valor de manera mínima, eficiente y efectiva, respectivamente, centrándose en el contexto de los países desarrollados.

Para ello, resulta útil basarse en las tres dimensiones de la sostenibilidad introducidas en este trabajo: contenido, alcance y creación de valor. En este marco, el contenido del pilar social se refiere a las condiciones económicas y no económicas de una población. El alcance, por su parte, abarca la delimitación de los sujetos a los que se dirigen los objetivos, considerando su ámbito territorial y espacial. Finalmente, la creación de valor debe alinearse con este alcance, garantizando que sea "acorde al territorio socio-ecológico en donde se opera", tal como se explicó en el apartado 1.6.

En primer lugar, vamos a analizar las tres dimensiones apenas citadas con respecto

a las estrategias clásicas de la NBRV, para establecer requisitos que deban cumplir las nuevas estrategias sociales y resulten equivalentes.

Desde el punto de vista del contenido, las estrategias sostenibles ambientales de la NBRV no entrañan demasiada complejidad, pues aunque se citan de una manera genérica, responden a contenidos claramente medioambientales: "contaminación"– control y prevención–, "productos sostenibles" y "tecnologías limpias". En cuanto a su alcance podemos determinar que el control y la prevención de la contaminación tienen como alcance las operaciones internas de las empresas, mientras que el desarrollo de productos sostenibles tiene como alcance las operaciones externas, abarcando la cadena de valor de la empresa (Aragón-Correa et al., 2008). Por su parte, el desarrollo de tecnologías limpias trasciende la cadena de valor propia, para dirigirse a prácticamente cualquier cadena de valor (Ambec & Lanoie, 2008). En cuanto a la creación de valor, hemos visto que las estrategias pueden ser eficientes y efectivas. Se puede apreciar que las estrategias reactivas buscan simplemente cumplir con unos mínimos, que se suelen corresponder con introducir mejoras exigidas por ley, iguales para todas las empresas. Por otro lado, la prevención de la contaminación va a representar mejoras eficientes para el entorno natural. Por otro, el desarrollo de productos sostenibles, presentan un mayor poder transformador, pues van a mejorar el entorno afectado por las operaciones de la cadena de suministro. Finalmente, las tecnologías limpias tienen el potencial de generar cambios a gran escala puesto que tienen una vocación global (Khan et al., 2020). En lo que respecta a la BOP, su contenido abarca tanto condiciones económicas como no económicas de las personas, con un enfoque en los países en vías de desarrollo. Tiene una vocación de creación de valor efectiva con el potencial de transformar territorios enteros (Christensen et al., 2019b).

Así, se deberán crear estrategias sociales que cumplan las tres dimensiones de la sostenibilidad de manera análoga a las estrategias de la NBRV. En cuanto a la dimensión del contenido del pilar social, debe contener mejoras económicas y no económicas de las personas. En cuanto al alcance, se deberían encontrar estrategias que se enfoquen en la operativa interna de la empresa, en equivalencia a la estrategia de control y prevención de la contaminación, así como encontrar estrategias con un alcance externo a la empresa, equivalente al desarrollo de productos sostenibles. Por último, en cuanto a la creación de valor, tales estrategias deberían provocar, si acaso, una mejora mínima (control de la contaminación), una mejora eficiente (prevención de la contaminación), y una mejora

efectiva (desarrollo de productos sostenibles). No se incluye un análogo a la estrategia de desarrollar tecnologías limpias, puesto que su estrategia análoga sería la estrategia BOP.

Para encontrar estas estrategias, se recurre al concepto responsabilidad social corporativa (RSC), "constructo teórico ampliamente aceptado que busca alinear las responsabilidades económicas de una organización con sus responsabilidades ambientales y sociales hacia los *stakeholders* de la sociedad" (Donnelly & Wickham, 2020, p. 986), mediante el cual las empresas ponen foco, entre otros aspectos, en los empleados y las comunidades locales (Mishra & Modi, 2015). Esta relación entre RSC y RBV se ha puesto de manifiesto en trabajos recientes (Donnelly & Wickham, 2020). En este sentido, en la literatura sobre RSC se distinguen entre las prácticas que buscan mejoras para con el empleado y prácticas que persiguen mejoras para con la comunidad (Courrent et al., 2018; Torugsa et al., 2012), lo cual se identifica con los alcances que se requieren para las estrategias proactivas y de liderazgo (alcance interno, alcance externo).

Estrategia Genérica	Estrategia Medioambiental	Estrategia Social	Creación de valor
Reactiva	Control de la contaminación	Cumplimiento legislación laboral	Mínima
Proactiva	Prevención de la contaminación	Alto compromiso con el empleado	Eficiente
Liderazgo	Desarrollo de productos sostenibles	Desarrollo de población vulnerable	Efectiva
	Desarrollo de tecnologías limpias	Bottom of the Pyramid (BOP)	

Tabla 15. Marco integrado de la NRBV con estrategias sociales. Elaboración propia.

Incorporando esta línea a la NRBV-SRBV, se propone como nueva estrategia social reactiva aquella que mejora mínimamente el entorno social, lo que a efectos prácticos puede resultar simplemente cumplir con la legislación laboral del territorio en que se opere. Como nueva estrategia social proactiva, equivalente con la prevención de la contaminación, se propone la estrategia de "alto compromiso con el empleado", mediante la cual una parte de la sociedad (los empleados) obtienen una creación de valor aumentada. Como nueva estrategia social de liderazgo, equivalente con el desarrollo de productos sostenibles, se propone el "desarrollo de poblaciones vulnerables", lo que

supone una mejora efectiva en tanto, en buena parte, pretenden suplir las funciones sociales que corresponderían al Estado (Unceta et al., 2017).

Estas tres estrategias introducidas, junto con la estrategia original BOP, referida a países en vías de desarrollo, completan las estrategias sociales propuestas. De este modo, la clasificación completa de las estrategias sostenibles reactivas, proactivas y de liderazgo, basada en la NBRV, incluyendo nuevas estrategias sociales equivalentes, queda reflejada como se muestra en la tabla 15.

En los párrafos siguientes se procede a desarrollar el contenido de cada una de ellas.

Cumplimiento de la legislación laboral (Reactiva)

Esta estrategia reactiva se identifica con aquellas prácticas que no van más allá del mero cumplimiento de la legislación laboral vigente, cuya creación de valor es la que marca la ley. Es decir, cumplir con los mínimos de igualdad y seguridad en el trabajo (Déniz-Déniz & De Saá-Pérez, 2003).

Alto compromiso con el empleado (Proactiva)

La estrategia de alto compromiso con el empleado implica un enfoque holístico y proactivo para mejorar las condiciones laborales y el bienestar del personal de una empresa, abarcando tanto aspectos económicos como no económicos (Baumgartner & Ebner, 2010). El término se toma del trabajo de Déniz-Déniz & De Saá-Pérez, (2003), quienes establecen que las prácticas de una empresa relacionadas con la responsabilidad hacia el empleado deben ir más allá de la legislación laboral, promover la salud física y mental de los empleados, y optimizar su bienestar general.

Así, se incluyen beneficios económicos como seguros de salud y vida, planes de jubilación, subsidios para educación, o programas de planificación financiera. Estas prácticas pueden llevar a una mayor estabilidad emocional y productividad, al reducir las preocupaciones económicas que pueden afectar el rendimiento laboral (Mujtaba & Cavico, 2013; Song & Baicker, 2021). Esto se traduce en una reducción de la rotación de personal y en la atracción de talento en un mercado laboral competitivo (Biswas et al., 2018; Pronk, 2014).

Desde el plano no económico se identifican principalmente las siguientes prácticas: programas de salud, flexibilidad laboral y gestión ética en la empresa.

Programas integrados de promoción de la salud y ergonomía, que no solo mejoran las condiciones físicas del entorno laboral, sino que también empoderan a los trabajadores

y fomentan un ambiente de trabajo más colaborativo y saludable (Punnett et al., 2009). Este tipo de programas puede transformar la salud laboral para los trabajadores, pero requiere un enfoque verdaderamente integrado (Lax, 2016).

Políticas de flexibilidad laboral y balance trabajo-vida, que incluyen opciones de teletrabajo, horarios flexibles y semanas laborales comprimidas, que pueden ayudar a reducir costos operativos y aumentar la satisfacción laboral, en tanto mejoran la salud mental y física, reducen el ausentismo y aumentan el desempeño (Blake & Lloyd, 2008). Destacan por mejorar la productividad y la moral del empleado (LaMontagne et al., 2014). De hecho, empleados con un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal están más comprometidos y satisfechos con la empresa (Henning et al., 2009).

Prácticas de gestión ética en la empresa, basadas en equidad y valores (Aguinis & Glavas, 2012), que fomenten un ambiente de trabajo donde la ética sea una prioridad, incluyendo la comunicación clara de las expectativas éticas y las consecuencias de no cumplir con estas normas (Babin et al., 2000). Por ejemplo, comportamientos de alta calidad interpersonal entre los miembros de la organización (Carmeli et al., 2009), el fomento de que la gestión de los mandos intermedios sea ética (Aguinis & Glavas, 2012) o implementar programas que promuevan un liderazgo ético (Guo et al., 2023). Todo ello impactará positivamente en el comportamiento de los empleados (Bai et al., 2019), lo que a su vez, contribuirá a un incremento en su motivación (Aguinis & Glavas, 2012) y en un cambio en la cultura de la organización (Sekerka, 2009), algo muy relevante para las empresas con propósito (Annunziata et al., 2018).

Desarrollo de población vulnerable (Liderazgo)

Esta estrategia hace referencia a aquellas actuaciones para con los grupos vulnerables de un territorio (Unceta et al., 2017). Por población vulnerable se entiende aquellos grupos de personas con problemas de desempleo, pobreza, de falta de educación, de habilidades laborales, con discapacidad, población envejecida o incluso los niños, entre otros (Middlemiss et al., 2019; Tišma et al., 2022; Zebryte & Jorquera, 2017).

Se incluyen aquellas prácticas enfocadas a mejorar y restituir la situación actual de las poblaciones más desfavorecidas, o simplemente necesitadas, en territorios con economías distintas a las de países en vías de desarrollo. En estos territorios las necesidades sociales son muy diferentes de las de los territorios más pobres del planeta (Crucke & Knockaert, 2016). Así, constituirán las acciones orientadas a mejorar las condiciones de las poblaciones más débiles en países más desarrollados, en aspectos

económicos, cívicos, de derechos, de educación, de salud, de alimentación, de vivienda, de acceso a la tecnología, culturales y de familia (Mair et al., 2012; Siqueira et al., 2018). Promoviendo lo que se conoce como una economía inclusiva (WBCSD, 2020) y la creación de mercados morales (Vedula et al., 2022), llegando algunos autores a denominarlas como “BOP para países ricos” (Angot & Plé, 2015)

En este tipo de estrategias la mejora de las condiciones económicas y no económicas suelen ir muy ligadas, pues las primeras redundan en beneficios no económicos, en tanto mejoran la dignidad de las personas (Middlemiss et al., 2019). En este sentido, destacan aquellas políticas dirigidas a emplear a personas en riesgo de exclusión y minorías étnicas (Hockerts, 2015). Este tipo de prácticas se conoce por su acrónimo en inglés WISE (“work integration social enterprises”), el cual se define como aquel emprendimiento cuyo objetivo es "ayudar a personas desfavorecidas y desempleadas, que están en riesgo de exclusión permanente del mercado laboral, a reintegrarse en el trabajo y la sociedad en general a través de actividades productivas" (Haugh, 2007, p. 746).

Desde un plano de mejoras que se pueden considerar netamente no económicas, existe una gran variedad de situaciones. Así, encontramos las mejoras a la comunidad por medio de voluntariado y acciones de educación social en general (Stephan et al., 2016); las prácticas destinadas a la salud e higiene, orientadas a mejorar la salud y el bienestar de las personas en riesgo de exclusión, mejorando sus condiciones de acceso a los servicios de salud o educando en buenas prácticas de higiene (Stephan et al., 2016); la atención a ancianos (Mair et al., 2012); las ayudas a combatir la pobreza energética (Middlemiss et al., 2019); recoger y repartir comida para los más desfavorecidos (Arslanagic-Kalajdzic et al., 2022); o la atención a niños en situaciones especiales, como aquellos que padecen cáncer (Siqueira et al., 2018).

Como se aprecia, prácticas que difieren significativamente con respecto a la estrategia anterior en términos de alcance y creación de valor.

3.1.4 Capacidades organizativas de la NRBV-SRBV

Las estrategias sostenibles se hallan en cierto modo interconectadas (Hart, 1995). Es decir, las empresas pueden ir transitando y adquiriendo gradualmente las capacidades necesarias que les permitan avanzar en sus estrategias, en tanto que parece importante acumular recursos asociados a todas las estrategias en paralelo. Es decir, se requieren inversiones simultáneas en varios dominios de recursos relacionados para pasar de una

etapa de estrategia a la siguiente. Más específicamente, Hart (1995) identificó la interconexión entre las etapas como resultado de la trayectoria de la empresa (*path dependence*), mediante lo cual las empresas pueden ir transitando desde estrategias menos proactivas a otras más proactivas (Buysse & Verbeke, 2003).

Así mismo, las estrategias proactivas requieren que la organización coordine con éxito recursos humanos y técnicos heterogéneos (Aragón-Correa et al., 2008). Dependiendo de la estrategia perseguida y el contexto de la empresa ciertos elementos serán más determinantes que otros (Hart & Dowell, 2011). En este sentido, la literatura destaca que, para combinar y desplegar con éxito dichos recursos y desarrollar estrategias sostenibles de manera efectiva, las empresas deben cultivar capacidades específicas, como la proactividad estratégica (Aragón-Correa et al., 2008), la capacidad de gestión de la información (Delmas et al., 2011) o la capacidad de adoptar tecnologías avanzadas (Annunziata et al., 2018).

Sin embargo, tradicionalmente las capacidades organizativas que se consideran comunes a toda estrategia sostenible son la capacidad de integrar *stakeholders*, la capacidad de aprendizaje de primer orden y la capacidad de innovación continua (Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998). Éstas, inicialmente se han relacionado con las estrategias que integran el pilar medioambiental (Aragón-Correa et al., 2008; Aragón-Correa & Sharma, 2003; Christmann, 2000; Delmas et al., 2011; Delmas & Toffel, 2008). Sin embargo, estas mismas capacidades se pueden igualmente aplicar al pilar social (Hart & Dowell, 2011; Torugsa et al., 2012), algo que unifica la SBRV (Tate & Bals, 2018).

Yunus et al. (2010) en su estudio sobre la estrategia social BOP identifican la capacidad de encontrar socios complementarios, la capacidad de superar la información convencional y la capacidad de experimentación continua. Se observa cómo estas tres capacidades se corresponden con las apuntadas por la NRBV. En concreto, tomando a Sharma & Vredenburg como referencia (1998), la capacidad de encontrar socios complementarios se corresponde con la integración de *stakeholders*, la capacidad de superar la información convencional se corresponde con el aprendizaje de primer orden y la capacidad de experimentación continua se corresponde con la capacidad de innovación continua. En la misma línea, Prahalad & Hart (2002) identifican la capacidad de aprender a trabajar con limitaciones (aprendizaje de primer orden). Además, la capacidad de integrar a *stakeholders* en la manera de operar (Prahalad, 2006), la de forjar multitud de acuerdos con las instituciones de la comunidad donde se vaya a operar (Seelos

& Mair, 2007), aprender a trabajar con muchas limitaciones (Goyal et al., 2015; Prahalad, 2012), e innovar en nuevos modelos de negocio (Christensen et al., 2007, 2019b).

Cabe destacar que estos trabajos, como se ha indicado, se enfocan en la estrategia social BOP enmarcada dentro de la NBRV. Aunque son meramente testimoniales los trabajos que relacionan las capacidades organizativas basados en la gestión de recursos y capacidades que aborden una estrategia social distinta de la BOP (v.gr. Déniz-Déniz & De Saá-Pérez, 2003; Torugsa, 2012), la presencia de dichas capacidades ha quedado patente.

En este sentido, la gestión de los *stakeholders* constituye un elemento central en las empresas sostenibles, cuyo propósito, como suficientemente apuntado en este trabajo, combina la creación de valor económico con el impacto social y ambiental. Este equilibrio entre objetivos múltiples ha llevado a caracterizar a estas organizaciones como híbridas, dado que integran diferentes valores, lógicas y grupos de interés en su funcionamiento (Battilana & Lee, 2014). Esto supone la integración de diferentes perspectivas y enfoques que tradicionalmente podrían considerarse incompatibles (empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidad local y sociedad en general) (Freeman & Phillips, 2002). Esta diversidad de *stakeholders* refleja la complejidad del entorno de las empresas sostenibles y la necesidad de abordar diferentes preocupaciones e intereses (Battilana & Lee, 2014). buscando un equilibrio entre sus demandas y los objetivos estratégicos de la organización (Freeman & Phillips, 2002). Con la participación de los *stakeholders*, estos no solo son considerados como un medio, sino también como un fin en sí mismos (Crucke & Knockaert, 2016).

El aprendizaje de primer orden derivado de perseguir una estrategia sostenible lleva a las organizaciones a adquirir nuevos mecanismos de aprendizaje (Sharma & Vredenburg, 1998), que permiten a las empresas estar en una mejor posición de gestionar la 3BL (Jamali, 2006). En este sentido, el proceso de aprendizaje organizativo implica una interacción dinámica entre la organización y su entorno, donde los miembros de la organización están constantemente expuestos a nuevas experiencias y eventos que requieren una reinterpretación y actualización de sus conocimientos (Fraj et al., 2015). El aprendizaje puede constituir una fuente de ventaja competitiva cuando precisamente se relaciona con la capacidad de hacer que *stakeholders* colaboren con el fin de mejorar los resultados sociales y medioambientales de la empresa (Gimenez et al., 2012).

La capacidad de innovación continua hace referencia a gestionar el cambio en tecnologías, procesos, especificaciones, insumos y productos (Sharma & Vredenburg,

1998). Esto es, no solo se incluyen los nuevos productos, procesos o tecnologías (Kiefer et al., 2019), es decir, las innovaciones técnicas, sino también las organizativas, como la inclusión de nuevos sistemas de gestión (Rennings et al., 2006). Se considera existe capacidad de innovación en una empresa, cuando ésta ha concluido con éxito, en el período de referencia, uno o varios de los siguientes tipos de innovación: bienes, servicios, métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (Urgal et al., 2011).

3.2. Nueva entrada: modelo de negocio sostenible

3.2.1 Modelo de negocio e innovación en el modelo de negocio

El estudio de los modelos de negocio (MN) se halla en la intersección entre las disciplinas del emprendimiento y la estrategia (Snihur & Markman, 2023), constituyendo los modelos de negocios sostenibles en particular un área de estudio muy prometedora (Foss & Saebi, 2017; Snihur & Markman, 2023). Si bien es un área relativamente nueva en el campo de la gestión de empresas, ha suscitado gran interés por parte de investigadores y directivos (Clauss, 2017; Prokop et al., 2024; Spieth et al., 2023). Su relevancia radica en su capacidad para servir como puente entre la estrategia y la ejecución operativa, facilitando la respuesta a cambios tecnológicos, regulatorios y sociales (Foss & Saebi, 2017).

El desarrollo del concepto de MN refleja una evolución en el pensamiento estratégico y organizacional, influenciada por cambios en el entorno económico, social y tecnológico (Wirtz et al., 2016). En la literatura sobre estrategia y emprendimiento se ha estudiado cómo las empresas crean valor partiendo de distintas visiones, como el concepto estratégico de cadena de valor de Porter (1985), el concepto de creación destructiva de Schumpeter (Schumpeter, 1942) o la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991). Sin embargo, en la década de 1990, se popularizó el concepto de MN como una herramienta descriptiva para analizar cómo las empresas emergentes en sectores digitales y de comercio electrónico crean valor, generando así nuevas bases sobre las que explicar este fenómeno (Amit & Zott, 2001). Durante este período, los estudios se centraron en clasificar empresas según sus patrones de creación y captura de valor, destacando cómo las *startups* tecnológicas aprovechaban las oportunidades de la digitalización para competir con actores establecidos (Lambert & Davidson, 2013). A principios de los años 2000, los MNs comenzaron a ser reconocidos como fuentes de ventaja competitiva. Chesbrough y Rosenbloom (2002) argumentaron que los MNs son

fundamentales para traducir innovaciones tecnológicas en beneficios comerciales, una perspectiva que fue ampliada por Teece (2010) al destacar que un MN bien diseñado puede anticiparse a cambios en el mercado y moldear dinámicas competitivas. En la última década, el enfoque en los MN ha evolucionado hacia la sostenibilidad. Este cambio refleja la creciente expectativa social, que demanda que las empresas adopten prácticas responsables desde el punto de vista ambiental y social (Bocken et al., 2014; Evans et al., 2017), promoviendo un enfoque más holístico en el diseño organizativo (Porter & Kramer, 2011).

No obstante, existe un consenso limitado acerca de su concepción (Foss & Saebi, 2017; Zott et al., 2011). La más generalizada, aun pudiendo considerarse algo abstracta, es la aportada por Teece (2010) quien lo identifica con cómo las empresas crean, entregan y capturan valor. Una definición algo más concreta es la de Zott & Amit (2010, p. 219) para quienes el modelo de negocio hace referencia al "contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio". Por último, la definición de Johnson et al. (2008), resulta especialmente clarificadora, pues lo definen como cuatro elementos interrelacionados que, puestos en conjunto, crean, entregan y capturan valor. Estos cuatro elementos son la propuesta de valor, la fórmula de beneficio, los recursos clave y los procesos clave.

La propuesta de valor representa la promesa de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes, es decir, el valor que entrega la empresa a sus clientes (Teece, 2010). En este sentido, según Magretta (2002) es la respuesta a la pregunta fundamental: "¿Por qué deberían los clientes elegirnos?". Osterwalder et al. (2005) describen la propuesta de valor como la lógica por la cual un producto o servicio resuelve un problema del cliente o satisface una necesidad específica. En definitiva, la propuesta de valor es aquella solución (producto o servicio), compuesta por elementos funcionales, emocionales y sociales, que ayudan a resolver un problema identificado en el mercado (Christensen et al., 2016). Chesbrough y Rosenbloom (2002) argumentan que su diseño es la parte central del modelo, ya que influye directamente en la estructura operativa de la empresa y en su capacidad para capturar valor. Entre los cuatro elementos que componen el MN (Johnson et al., 2008) la propuesta de valor constituye el elemento primordial, el núcleo de todo modelo de negocio (Christensen et al., 2016).

La fórmula de beneficios, en donde el elemento principal es el modelo de ingresos (Bocken & Short, 2016), hace referencia a cómo las empresas capturan valor, lo cual implica que las empresas diseñen mecanismos destinados a apropiarse una parte del valor

que generan para sus clientes (Leppänen et al., 2023). En esencia consiste en entregar valor al cliente de manera rentable (Johnson et al., 2008). En este sentido, la lógica comercial de la empresa juega un papel esencial en el modelo de negocio (Gambardella & McGahan, 2010; Mezger, 2014), en tanto que refleja la estrategia de cómo generar ingresos para la empresa (Zott & Amit, 2010).

Por último, los recursos y actividades clave representan los elementos referentes de cómo se crea la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se observa que el MN integra actividades internas y externas, alineando los recursos y capacidades de una organización con las demandas del mercado. Esta integración permite a las empresas generar ventajas competitivas al optimizar la creación de valor y garantizar su captura efectiva (Zott et al., 2011). Teece (2018) señala que los MNs efectivos dependen de las capacidades dinámicas de una organización, que son las habilidades para integrar, construir y reconfigurar recursos y competencias en respuesta a cambios en el entorno. Estas capacidades permiten a las empresas ajustar su MN para abordar desafíos emergentes y capitalizar oportunidades. Es este enfoque el que permite conceptualizar la capacidad de innovar en modelos de negocio (Mezger, 2014).

Entender el MN como una determinada combinación de estos elementos se puede considerar como una concepción configuracional (Leppänen et al., 2023). Con esta concepción configuracional los directivos deben buscar aquellas combinaciones de elementos que generen mayores sinergias para alcanzar sus objetivos (Leppänen et al., 2023). En definitiva, se observa que los modelos de negocio actúan como herramientas estratégicas para la adaptación y transformación en mercados complejos y dinámicos (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Por ello, la innovación es un aspecto que tradicionalmente se retiene como esencial en este ámbito (Leppänen et al., 2023). En la literatura sobre innovación aparecen diversas tipologías (ver Delgado-Verde, 2009), si bien consideramos relevante recordar los dos tipos introducidos en este trabajo al abordar la dimensión “innovación” de la orientación emprendedora, por su relación con las estrategias y los modelos de negocio sostenibles: la innovación incremental y la innovación radical. La diferencia entre ambas reside en los efectos que producen. La innovación incremental supone leves mejoras, mientras que la radical supone cambios importantes. Este hecho guarda una estrecha relación con los distintos tipos de estrategias sostenibles y los efectos que estas producen (ver tabla 13). Así, la innovación incremental se enfoca principalmente en mejoras que refinan o mejoran productos y procesos, mientras que la innovación radical tiene como

objeto principalmente mejoras de alto impacto (Subramaniam & Youndt, 2005), especialmente tecnológicas (Laursen & Salter, 2006). Ambos tipos de innovación, incremental y radical, se asocian igualmente con la innovación en modelos de negocio (Prokop et al., 2024).

Como algunos autores apuntan, que los emprendedores adapten, renueven, adquieran o desarrollen nuevos recursos y competencias y recombinen estos de formas novedosas (Wirtz et al., 2010), representa una capacidad de orden superior en sí misma. Es decir, "la innovación en modelos de negocio puede ser definida como una capacidad de orden superior para identificar, diseñar e implementar nuevos modelos de negocio" (Mezger, 2014). En el marco de esta investigación, sin embargo, se asume que dicha capacidad no emerge de forma autónoma, sino como una manifestación directa de la orientación emprendedora, así como relacionada con las estrategias sociales, cuando se canaliza hacia el rediseño integral de la lógica (sostenible) de negocio.

La literatura sobre innovación en modelos de negocio (IMN) ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, con más de 1,700 publicaciones adicionales desde 2016 (Spieth et al., 2023). Sin embargo, a pesar de este interés, la investigación en IMN a menudo ha operado de forma desconectada de los estudios tradicionales sobre gestión de la innovación, limitando el intercambio de conocimientos entre ambas áreas (Massa et al., 2017).

En su esencia, la IMN se centra en descubrir nuevas formas de crear, entregar y capturar valor, lo que lo convierte en un motor clave de competitividad y sostenibilidad (Spieth et al., 2014; Teece, 2010). Así, se define como cambios diseñados, novedosos y significativos en los elementos clave de un modelo de negocio y en las relaciones entre ellos (Foss & Saebi, 2017). Si bien el mero hecho de un cambio en alguno de sus componentes ya supone una IMN (Klein et al., 2021), algunos autores requieren que los cambios sean importantes (Cavalcante, 2011). En esta línea, incorporar "propósito", es decir, sostenibilidad, a la propuesta de valor (Autio & Thomas, 2024), implicará un nuevo diseño del modelo de negocio (Schaltegger et al., 2012). Por tanto, cuando se incorpora la sostenibilidad en la empresa, especialmente en la propuesta de valor, se genera una innovación en el modelo de negocio evolucionando hacia un modelo de negocio sostenible.

3.2.2 Modelos de negocio sostenibles

“Dado que las empresas se enfrentan constantemente a problemas ambientales cambiantes, es muy probable que un *compromiso con la sostenibilidad* lleve a innovaciones en el modelo de negocio de forma regular en lugar de ocasional” (Klein et al., 2021, p. 272).

Así, en la literatura más reciente, está cobrando importancia el estudio de los modelos de negocios sostenibles (MNS), a tal punto que se ha llegado incluso a profundizar en su carácter ontológico (Upward & Jones, 2016). No obstante, el abordaje de su estudio es muy heterogéneo. Algunos autores buscan encontrar distintos arquetipos de modelos de negocio de sostenibles (Bocken et al., 2014; Bohnsack et al., 2014), incluyendo su relación con las estrategias sostenibles perseguidas (Schaltegger et al., 2012). Otros, buscan estudiar qué modelos de negocio sostenibles son más relevantes para empresas maduras (Vernay et al., 2022). Otros, estudian posibles barreras y facilitadores para crear modelos de negocio sostenibles (Bocken & Geradts, 2020). Incluso se estudia la adopción de modelos de negocio sostenibles por grandes corporaciones (Ritala et al., 2018).

Por MNS se entiende la manera en que una empresa genera y captura valor, incorporando la sostenibilidad como parte integral en la propuesta de valor para el cliente y de cómo crea valor para el entorno eco-social (Abdelkafi & Täuscher, 2016). Según la definición de Johnson et al (2008), introducida en el apartado anterior, el MN consta de cuatro elementos interrelacionados: la propuesta de valor, la fórmula de beneficios, los recursos clave y los procesos clave. Al abordar la sostenibilidad en los MNS, es posible establecer conexiones entre uno o varios de los bloques que lo conforman. Si bien, como se abordará a continuación, aunque desarrollar procesos más eficientes o efectivos resulta importante, los dos elementos determinantes para alcanzar un MNS van a ser la propuesta de valor y la fórmula de beneficios (Schaltegger et al., 2012).

En relación a la propuesta de valor es introduciendo nuevos productos y dimensiones que la modifiquen cómo se consigue una mayor transformación (Christensen et al., 2019a; Lüdeke-Freund, 2020; Schaltegger et al., 2012, 2016). A su vez, la nueva propuesta de valor de la empresa puede presentar distintos grados de innovación en función de la estrategia sostenible adoptada (Schaltegger et al., 2012). Algunos autores destacan que un elemento innovador primordial para la sostenibilidad es asegurarse de que la propuesta de valor sea nueva y esté alineada con principios sostenibles (Schaltegger

et al., 2016). Esto implica que las organizaciones deben considerar cuidadosamente cómo sus productos o servicios aportan beneficios tangibles a nivel sostenible o económico.

En relación a la fórmula de beneficios, varios trabajos se centran en cómo se relaciona la lógica comercial del negocio con la propuesta de valor para determinar el nivel de integración de la sostenibilidad en la empresa (Davies & Chambers, 2018; Gamble et al., 2020; Tabares, 2021a). Este enfoque se basa en la literatura sobre organizaciones híbridas (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014), que exploran cómo las empresas pueden equilibrar sus objetivos económicos con la generación de impacto social o ambiental positivo. Esta perspectiva ofrece una visión más holística de la sostenibilidad, ya que considera tanto la generación de valor (propuesta de valor) como su captura (fórmula de beneficios) de una manera integrada (Gamble et al., 2020).

En la literatura se observan tres tipos de modelos de negocio atendiendo al nivel de integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor y en su fórmula de beneficios (tabla 16): integrados, parcialmente integrados o no integrados (Ebrahim et al., 2014; Gamble et al., 2020).

En los modelos integrados, la sostenibilidad de la empresa forma parte esencial de la lógica del negocio sin la cual éste deja de tener razón de ser (Ebrahim et al., 2014). Un claro ejemplo son las empresas cuya actividad se centra en la comercialización de productos y servicios relacionados con las energías limpias en países desarrollados (Dickel, 2018). Los modelos parcialmente integrados son aquellos en los que la misión sostenible y la lógica comercial van sólo alineados, de tal forma que aquella mejora de algún modo la propuesta de valor de la empresa (Schaltegger et al., 2012). Un ejemplo son las empresas que venden productos sostenibles y no sostenibles, y además incorporan servicios de información al consumidor sobre buenas prácticas sostenibles, ranking de productos sostenibles en el mercado, etc. (Gamble et al., 2020). Así, se puede establecer que el MNS será integrado en tanto que la totalidad de los productos que comercialice una empresa sean desarrollados de manera sostenible y será parcialmente integrado cuando en su portfolio encontremos productos que no lo sean (Gamble et al., 2020). Por último, los modelos no integrados son aquellos en donde la lógica comercial es independiente de la misión sostenible de la empresa (Ebrahim et al., 2014). Es decir, la sostenibilidad no forma parte del *core* del negocio sino que se halla en su periferia (Battilana & Lee, 2014). En general, se trata de aquellas empresas encaminadas a mejorar de una manera reactiva los problemas de sostenibilidad de la empresa, y en donde las actividades de relaciones públicas y comunicación van a ser muy relevantes (Schaltegger

et al., 2012). Un claro ejemplo son las acciones de filantropía de una empresa (Gamble et al., 2020; Markman et al., 2016).

Tipo de modelo	Definición	Ejemplos	Referencias
Modelos integrados	La sostenibilidad forma parte esencial de la propuesta de valor, de la lógica del negocio.	Empresas que comercializan productos y servicios relacionados con energías limpias en países desarrollados.	Ebrahim et al., 2014; Dickel, 2018; Gamble et al., 2020; Schaltegger et al., 2012
Modelos parcialmente integrados	La misión sostenible y la lógica comercial están alineadas, mejorando la propuesta de valor de la empresa.	Empresas que venden productos sostenibles y no sostenibles, y ofrecen servicios de información al consumidor sobre prácticas sostenibles.	Schaltegger et al., 2012; Gamble et al., 2020
Modelos no integrados	La propuesta de valor es independiente de la misión sostenible, que está en la periferia del negocio.	Acciones de filantropía de una empresa.	Ebrahim et al., 2014; Battilana & Lee, 2014; Gamble et al., 2020; Markman et al., 2016

Tabla 16. Tipos de modelos de integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor.
Elaboración propia.

No obstante, la distinción dentro de modelos de negocio que se consideran muy integrados no está exenta de problemas, en función de si el sujeto de la ayuda resulta ser cliente de la empresa o proveedor de trabajo o servicios. Por ejemplo, la integración de trabajadores en riesgo de exclusión en una empresa, inicialmente puede ser considerado un modelo integrado (Moroz & Gamble, 2021). Sin embargo, en este mismo caso, la integración de la actividad comercial y social resulta de menor grado que si los clientes se identifican con los beneficiarios de la acción social (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014). Ello se debe a que una empresa cuyo pilar social se base en incorporar al mercado de trabajo a personal con escasa empleabilidad y los incorpore como capital humano, en el caso de que la viabilidad económica de la empresa se viese comprometida se generaría un conflicto entre la lógica social y comercial en caso de tener que prescindir de ellos (Battilana & Lee, 2014). Así, en tanto que las poblaciones desfavorecidas pueden ser clientes, proveedores o trabajadores (Hockerts, 2015), se puede considerar que un

modelo de negocio es “más integrado” cuando las personas desfavorecidas son clientes, cuando la corriente de ingresos del modelo de negocio depende directamente de este segmento y por tanto cliente y beneficiario son lo mismo (Ebrahim et al., 2014). Por el contrario, un modelo de negocio será “menos integrado” cuando estas personas no sean clientes sino proveedores y/o trabajadores de la empresa (v.gr. Aneel Karnani, 2007; Mair et al., 2012), es decir, cuando cliente y beneficiario son distintos (Ebrahim et al., 2014). Hockerts (2003) muestra cómo Cafédirect, una empresa de comercio justo, no despegó en ventas y beneficios hasta que no incorporó las competencias necesarias de marketing y de calidad de producto. Aun siendo un emprendimiento social, el foco parece centrarse en ser comercialmente viable y en servir un producto de alta calidad, siendo el “comercio justo” una estrategia de marketing, escapando así de ser un “comercio caritativo” (Hockerts, 2003). Es decir, desarrollando el poder de crear valor actuando como una empresa y no como una obra de caridad (Porter & Kramer, 2011).

La distinción propuesta por Gamble et al. (2020) estudia el grado de integración de ambos pilares (medioambiental y social) en el modelo de negocio de la empresa. En efecto, una empresa puede presentar totalmente integrado el pilar medioambiental, pero no integrado el social (y a la inversa). Así, desarrollando la tipología de Gamble et al. (2020) se podrán dar las siguientes relaciones teniendo en cuenta la integración de los dos pilares en una misma propuesta de valor: No integrado en ningún pilar (“no integrado”); parcialmente integrado en un pilar y no integrado en el otro (“parcialmente integrado”); parcialmente integrado en ambos pilares: (“parcialmente integrado puro”); integrado en un pilar y no integrado en el otro (“integrado”); integrado en un pilar y parcialmente integrado en el otro (“altamente integrado”); integrado en ambos pilares (“totalmente integrado”) como se muestra en la siguiente tabla:

Pilar 1	Pilar 2	Grado de integración 3BL
Integrado	Integrado	“Totalmente integrado”
Integrado	Parcialmente integrado	“Altamente integrado”
Integrado	No integrado	“Parcialmente integrado”
Parcialmente integrado	Parcialmente integrado	“Parcialmente integrado puro”
Parcialmente integrado	No integrado	“Mínimamente integrado”
No integrado	No integrado	“No integrado”

Tabla 17. Grado de integración 3BL. Elaboración propia.

En definitiva, cuando las empresas transiten hacia actuaciones con alto poder transformador, deberán ir innovando en su modelo de negocio, transformándolo en

sostenible. Es decir, la orientación emprendedora derivará en una nueva entrada sostenible, del tipo producto (o servicio), renovación estratégica, innovación tecnológica o nueva unidad de negocio que, a su vez, podrán derivar en otro tipo de nueva entrada, como es la generación de nuevos modelos de negocio. Esto requiere que las organizaciones adecúen su propuesta de valor a los principios sostenibles, pues al adoptar un enfoque integral, las empresas pueden impulsar la innovación sostenible (Davies & Chambers, 2018) y contribuir así de manera significativa a un futuro más sostenible (Schaltegger et al., 2018).

3.3 Hacia un marco integrador de la NRBV-SRBV y la innovación en modelos de negocio sostenibles

Los trabajos seminales de la NRBV mostraban cómo incorporar prácticas sostenibles pueden generar cambios y nuevas capacidades en la organización (Porter & Van Der Linde, 1995; Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998). Así, adoptar estrategias sostenibles implica mejorar procesos, productos, cambios en la estructura organizativa (Horbach, 2008; Horbach et al., 2012), e incluso el modelo de negocio (Lüdeke-Freund, 2020; Schaltegger et al., 2016; Stadtler & Lin, 2017).

De acuerdo a nuestra conceptualización de sostenibilidad, en términos de creación de valor (ver tablas 7 ó 14), indicamos que existen unas estrategias que buscan mejorar en eficiencia y otras en efectividad. Ambas implican distintos grados de innovación, pudiendo ser incrementales o radicales (Hockerts, 2003; Schaltegger, 2002; Tilley & Young, 2006).

Las estrategias eficientes, implican innovaciones en procesos, tal y como se mostró con ocasión de la descripción de cada una de ellas. La prevención de la contaminación implica reducción, reutilización y reciclaje en los procesos productivos de la empresa, mientras que la estrategia de alto compromiso implica cambios organizativos en términos del proceso de relación con el empleado.

Las estrategias efectivas, implican desarrollar nuevos productos y servicios e incluso desarrollar nuevos modelos de negocio (Aragón-Correa et al., 2008). Así, tanto desarrollar nuevas tecnologías limpias o concebir productos ambientalmente sostenibles desde su diseño, como el hecho de incorporar a personas en riesgo de exclusión a la organización o dirigirse como clientes a poblaciones desfavorecidas en países desarrollados y no desarrollados (Christensen et al., 2019a; Khan et al., 2019) implican

cambios en la propuesta de valor del modelo de negocio (Hockerts, 2015) y, por tanto, un nuevo modelo de negocio.

Estas relaciones entre estrategias, creación de valor, tipos de innovación y nuevas entradas quedan reflejadas en un marco integrador que puede servir como referencia para categorizar cada estrategia social y ambiental y sus efectos (tabla 18).

Estrategia sostenible genérica	Estrategia ambiental específica	Estrategia social específica	Creación de valor	Tipo de innovación	Nueva entrada
Reactiva	Control de la contaminación	Cumplimiento legislación laboral	Mínima	Incremental	Proceso
Proactiva	Prevención de contaminación	Alto compromiso con el empleado	Eficiente	Incremental	Proceso
Liderazgo	Desarrollo de productos sostenibles	Desarrollo población vulnerable	Eficiente/ Efectiva	Incremental/ Radical	Producto / Modelo de Negocio
	Innovación en tecnologías limpias	BOP	Efectiva	Radical	Tecnología/ Modelo de negocio

Tabla 18. Cuadro integrador de estrategias sostenibles genéricas y sus efectos. Elaboración propia.

Se aprecia que las estrategias de liderazgo resultan especialmente importantes en materia de sostenibilidad (Mair et al., 2012). No solo por su impacto en la propia empresa, sino por su impacto en el entorno. Este tipo de estrategias tienen el potencial de transformar la sociedad (Lüdeke-Freund et al., 2024) en tanto llevan a las empresas a adoptar nuevos modelos de negocio (Lüdeke-Freund, 2010; Lüdeke-Freund, 2020; Markman, Russo, et al., 2016; Martin de Castro & Amores-Salvadó, 2024; Schaltegger et al., 2012, 2018), como resultado de integrar la sostenibilidad en la lógica del negocio (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014; Klewitz & Hansen, 2014; Schaltegger et al., 2012).

En esta línea Schaltegger et al. (2012) proponen una tipología de estrategias e innovaciones en modelos de negocio clasificadas como defensivas, acomodaticias y proactivas, las cuales se identifican con las reactivas, proactivas y de liderazgo del presente trabajo. Las estrategias defensivas son ajustes incrementales del modelo de negocio orientados a proteger los modelos actuales, con un enfoque en la reducción de riesgos y costos, a menudo impulsadas por la necesidad de cumplir con normativas. Las estrategias acomodaticias (mejora, integración) implican modificaciones en los procesos

internos e incluyen cierta consideración de objetivos ambientales o sociales. Por su parte, las estrategias proactivas (integración total) se centran en el rediseño de la lógica central del negocio para el desarrollo sostenible. Aunque todas las innovaciones que contribuyen a la sostenibilidad son positivas, las estrategias de innovación más proactivas parecen ser las que tienen un mayor impacto en el MNS.

Desarrollando este argumento, ya se ha indicado que los modelos de negocios sostenibles pueden ser integrados, parcialmente integrados o no integrados (Gamble et al., 2020) en función del grado de importancia que se le dé a la sostenibilidad en la propuesta de valor principal y en la lógica comercial del negocio. Así, el grado de integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor de una empresa constituye una muestra de la existencia una estrategia sostenible y de la capacidad de innovar en modelos de negocio sostenibles (Schaltegger et al., 2012). Por otra parte, la integración del modelo de negocio podrá revelarse bien en una nueva unidad de negocio o bien en una ya existente, a tenor de lo que indican Klewitz & Hansen (2014, p.15):

"Si bien esto parece enfatizar la creación de nuevas empresas, también las pymes convencionales pueden cambiar radicalmente remodelando sus modelos de negocio. La innovación en el modelo de negocio puede permitir que las empresas convencionales cambien radicalmente los procesos, productos y formas organizativas para integrar con éxito la sostenibilidad en el núcleo (...). En muchos casos, las innovaciones radicales solo se pueden lograr con la innovación en el modelo de negocio, como en el caso de los sistemas de productos y servicios."

A pesar del número de estudios sobre posibles antecedentes que impulsan la innovación en MN, la investigación ha descuidado las circunstancias en las que la sostenibilidad cambia un MN de manera innovadora (Foss & Saebi, 2017). Por tanto, todavía se carece de una comprensión profunda y empírica de si la sostenibilidad puede o no estar relacionada con ello (Klein et al., 2021). En consecuencia, con este trabajo se pretende avanzar en la materia y comprobar cómo la OE y las estrategias sociales (proactivas y de liderazgo) contribuyen a la innovación del MN, transformando los mismos en MNS.

En definitiva, las estrategias sociales (proactivas y de liderazgo) constituyen nuevas entradas organizativas con capacidad transformadora, que pueden adoptar la forma de innovaciones en procesos, productos o modelos de negocio. Estas entradas

emergen como resultado de una orientación emprendedora subyacente, que impulsa tanto la adopción de estrategias sostenibles como la renovación de la lógica del negocio. En esta tesis se explora precisamente cómo la orientación emprendedora actúa como motor de todo este proceso.

CAPÍTULO 4: ENTORNO INSTITUCIONAL

La sostenibilidad corporativa forma parte del acervo empresarial global (Antolín-López et al., 2016), la cual hemos apuntado se basa en tres pilares bien diferenciados, medioambiental, social y económico, con distintos contenidos, alcances y niveles de creación de valor. Ahora, son muchos los *stakeholders* que prestan atención a este hecho y, por tanto, de algún modo condicionan las actuaciones de las empresas (Li et al., 2017). Así, éstas no sólo se transforman desde dentro, fruto de perseguir una determinada estrategia sostenible como apuntaba la NBRV-SRBV, sino que la transformación puede venir determinada por las presiones que ejercen estos *stakeholders*. Es decir, el fenómeno del emprendimiento sostenible puede medirse desde coordenadas institucionales (Meek et al., 2010).

En este sentido, la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983) se configura como un enfoque clave para comprender los procesos de adaptación y confrontación de las organizaciones con su entorno en el contexto del emprendimiento sostenible (Leyva de la Hiz, 2015). Ante la creciente influencia de las normas, regulaciones y prácticas institucionales en materia de sostenibilidad, esta perspectiva permite analizar cómo los emprendedores sostenibles interactúan con las estructuras institucionales existentes y en qué medida contribuyen a la transición de las empresas hacia modelos más sostenibles. En esta línea, al final del capítulo se examinará cómo la certificación B Corp actúa como un elemento integrador dentro del enfoque institucional, proporcionando el contexto empírico en el que se enmarca nuestra investigación y abordando así un vacío teórico relevante (Saebi et al., 2019).

En efecto, la teoría institucional es la perspectiva dominante a la hora de analizar los aspectos macro de las organizaciones (Suddaby, 2010). El punto central de la hipótesis institucional radica en entender cómo y por qué las organizaciones atienden y se asemejan a unos elementos del entorno y no a otros. Del mismo modo, trata de explicar por qué las organizaciones adoptan y justifican prácticas aparentemente no racionales o alejadas de motivaciones económicas (Suddaby, 2010).

Las instituciones son concebidas como construcciones antropológicas consecuencia de interacciones políticas, económicas y sociales (Berchicci & King, 2007) y constituidas en un conjunto de normas formales e informales que modelan el comportamiento de individuos y organizaciones (Bruton et al., 2010). Juegan un papel

muy importante en que las empresas sean sostenibles (Muñoz & Cohen, 2018), por lo que a continuación vamos a exponer el contenido y conceptos principales de esta teoría, y posteriormente estudiaremos su relación con el emprendimiento sostenible.

4.1 Concepto y tipos de factores institucionales

La teoría institucional surge frente al concepto de burocratización de principios de siglo XX cuyo máximo exponente se encuentra en Weber, según el cual las empresas se estructuran en base a unos procesos, normas y valores buscando la eficiencia (DiMaggio & Powell, 1983). Sin embargo, existen además otras fuerzas –las instituciones– que efectivamente estructuran a las empresas, mediante mitos y ceremonias con buena reputación en el contexto social. No tienen que ver con criterios de eficiencia, sino con criterios de reputación. Estos mitos y ceremonias pueden ser ineficientes desde un punto de vista técnico, sin embargo hacen que las organizaciones que los adoptan tengan acceso a recursos valiosos y gocen de estabilidad por el mero hecho de ser consideradas externamente como legítimas y reputadas (Meyer & Rowan, 1977). Por tanto, institucionalizar se define como infundir valor a una organización más allá de los requisitos técnicos de la tarea en cuestión. Cuando las organizaciones se institucionalizan, muestran una identidad distintiva, encarnan ciertos valores y persiguen objetivos que van más allá de la mera eficiencia técnica (Selznick, 1957).

Según DiMaggio & Powell (1983) se distinguen dos corrientes dentro de esta teoría. Una más funcionalista (institucionalismo antiguo) y otra más estructuralista (neo-institucionalismo). La primera presume que las relaciones informales, patrones de influencia y coaliciones de las organizaciones modelan el entorno, en tanto que son agentes sociales, creadores de valores y generadores de cambio (Veblen, 1899); la corriente neo-institucional, por su parte, aboga que son las instituciones mismas las que determinan las pautas culturales, la forma de comportarse y de organizarse (North, 1990). Ésta, por tanto, ignora el hecho de que los cambios en las instituciones puedan ser producidos por actores dentro del campo organizativo (Hoffman, 1999b). Algo que, como veremos, ha sido criticado e incluso superado.

Un campo organizativo es el conjunto de actores que, en su agregado, forman el entorno institucional: proveedores clave, consumidores, agencias reguladoras, otras organizaciones que producen bienes y servicios similares (DiMaggio & Powell, 2000), activistas, comunidades locales (Delmas & Toffel, 2008) e incluso medios de comunicación (Hoffman & Ventresca, 1999). Así, los actores del campo organizativo

pueden estar relacionados directamente con el mercado (clientes, proveedores, competidores) o ser ajenos al mismo (ONG, legislador, activistas, comunidades locales, medios de comunicación). Se conforman entorno a la tecnología, a las industrias y a las cuestiones de debate del momento, lo que da lugar a interacciones entre actores muy dispares (Fligstein & McAdam, 2011; Hoffman, 1999b), independientemente de que las organizaciones se reconozcan como parte, o no, de dicho campo (Hoffman, 1999a). No obstante, los campos pueden clasificarse como definidos o indefinidos, en función de si sus límites y actores pueden identificarse formalmente (Bueno, 2003). Un campo organizativo definido podría estar articulado en torno a una ONG y la certificación que ésta promueve, mientras que uno indefinido, por ejemplo, se manifestaría como las organizaciones con conciencia social en un territorio.

Toda vez que un campo organizativo se conforma y sus instituciones coexisten (Bueno, 2005) se crea un poder de atracción que hace que todas las organizaciones pasen por un proceso de homogeneización en su adaptación a las reglas imperantes (DiMaggio & Powell, 2000). Las organizaciones, al incorporar las reglas, mitos y ceremonias estructuradas por las instituciones, se conforman homogéneamente, fenómeno que se conoce como isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983, 2000; Meyer & Rowan, 1977). Los cambios que llevan a dicho isomorfismo vienen derivados, por tanto, de cómo se estructuran los campos a los que pertenecen dichas organizaciones. Ese poder de atracción se fundamenta en presiones coercitivas, miméticas y normativas (DiMaggio & Powell, 1983, 2000) o lo que Scott (1995, 2007) unificando la literatura al respecto (Bruton et al., 2010), categoriza en tres tipos de factores institucionales: el factor regulatorio, el factor normativo y el factor cognitivo. Los tres factores no son excluyentes entre sí, sino que están presentes al mismo tiempo en toda institución, pero quizás con distinta intensidad (Hoffman, 1999a; Hoffman & Ventresca, 1999). Del mismo modo, demuestran una gradación en función de si se presentan en términos más o menos positivos, en donde el pilar regulatorio es totalmente positivo y el cognitivo es el más abstracto.

El *factor regulatorio* está compuesto por la legislación y los estándares y acuerdos específicos de un sector industrial (Bruton et al., 2010). La regulación de la administración implica una guía explícita para las organizaciones, a través de normas, controles, sanciones y recompensas, sobre qué comportamientos son los permitidos (Berrone et al., 2013). Además, un sector específico puede decidir autorregularse a fin de controlar su acción global (Berchicci & King, 2007). La autorregulación, a su vez, puede cristalizar en estándares formales, como es el caso de las certificaciones sectoriales

(Delmas & Toffel, 2008), que sirve para dar muestras de reputación y legitimidad a los miembros de un campo organizativo (Berrone et al., 2013). Por otro lado, conviene resaltar que no sólo se necesitan normas escritas, sino también fuerza suficiente para el efectivo cumplimiento de la legislación (Berrone et al., 2013) y sanciones explícitas en los casos de autorregulación (King & Lenox, 2000).

El *factor normativo* incluye los modelos de comportamiento dictados en una dimensión social, profesional y de interacciones entre organizaciones, cuyo contenido son los valores y normas que promueven o desincentivan determinadas prácticas (Bruton et al., 2010) a través de sistemas menos explícitos que los factores regulatorios. Estas directrices pueden provenir de organizaciones profesionales y otros actores sociales (Berrone et al., 2013). Un ejemplo de presión de las organizaciones profesionales, son las certificaciones sectoriales, las cuáles serán regulatorias –factor regulatorio– en tanto supongan sanciones explícitas ante supuestos tipificados, pero sólo normativas si no existe una sanción explícita, y ésta solo se dé en términos de pérdida de reputación y de legitimidad (Hoffman, 1999a). Los actores sociales dentro este plano normativo son las organizaciones no gubernamentales, los activistas sociales, los proveedores, clientes y, en general, cualquier actor con intereses en el campo organizativo en cuestión (Fligstein & McAdam, 2011).

El *factor cognitivo* está compuesto por la esfera individual de cada actor perteneciente al campo organizacional, esto es, las reglas que modulan el comportamiento, creencias y acciones de los actores individuales y colectivos (Bruton et al., 2010). Así, individuos con puestos y formación parecidos en distintas organizaciones pueden responder del mismo modo ante una determinada situación haciendo que sus comportamientos tiendan a ser homogéneos (Li & Ding, 2013). También puede referirse a aspectos asumidos en el inconsciente colectivo⁹ como “creencias sin cuestionar que perpetúan los comportamientos sin el conocimiento del propio actor” (Hoffman, 2001, p. 137), por tanto de carácter psicológico, especialmente cuando viene ligado al emprendimiento sostenible (Meek et al., 2010).

El simbolismo y el lenguaje cobran gran importancia en este ámbito para modelar y conformar las percepciones, casi inconscientes (Berrone et al., 2013), que se tienen sobre la realidad, definir qué comportamientos son los correctos, así como las amenazas y oportunidades que se presentan (Carroll, 2016; Suddaby, 2010; Suddaby et al., 2013).

⁹ Hoffman habla de “racionalidad colectiva” haciendo referencia al pilar cognitivo, el cual está compuesto por creencias asumidas colectivamente, lo que puede del mismo modo entenderse como una cultura “inconsciente” y “metafísica” (Bueno, 2016).

El simbolismo hace referencia a las señales que emite un nuevo entrante en el momento de irrumpir en un mercado para que la percepción entre los rivales sea de amenaza o de oportunidad (Luoma et al., 2018). Estas señales pueden ser normativas, por ejemplo la adopción de certificados ambientales (Hubbard, 2009), o puramente cognitivas, como la retórica empleada por el nuevo entrante (Carroll, 2016; Ruebottom, 2013; Waldron et al., 2016). Así, los emprendedores pueden utilizar estratégicamente el lenguaje –retórica– para persuadir, ganar poder y comunicar posiciones e ideologías (Carroll, 2016; Waldron et al., 2016). La retórica actúa como motor principal del cambio de la lógica de un campo organizativo (Suddaby & Greenwood, 2005), pudiendo utilizarse para atraer a los aliados potenciales, ganar legitimidad y no ser vistos como una amenaza (Ruebottom, 2013).

Esta idea nos enlaza con una de las principales críticas al neo-institucionalismo, la falta de atención sobre la capacidad de transformación institucional en poder de los actores (Dacin et al., 2002; Hoffman, 1999b). Idea que, por otra parte, lograría unificar el viejo y el nuevo institucionalismo (Delmas & Toffel, 2008; Hirsch & Lounsbury, 1997), reconciliando el antagonismo recíproco del individualismo-institucionalismo y entendiéndolo como partes interrelacionadas de un todo, el campo organizativo (Whittington, 2006).

En efecto, las instituciones cambian¹⁰ y ello puede ser debido a disrupciones externas (Fligstein & McAdam, 2011; Hoffman, 1999b) y también a factores internos (Dacin et al., 2002). Así, se observan procesos de cambio tanto en las organizaciones pertenecientes a un campo organizativo, como en la propia configuración del campo (Hoffman, 1999b), en tanto que todas son en sí mismas instituciones con respecto a terceros (Bueno, 2005; Fligstein & McAdam, 2011). El proceso de cambio radical en las instituciones se conoce como “desinstitucionalización” (Dacin et al., 2002) y puede originarse a través del término acuñado por DiMaggio en 1988 “emprendimiento institucional” (Bruton et al., 2010; Dacin et al., 2002; Leca et al., 2009; Suddaby, 2010).

Así, las organizaciones, en tanto que actores sociales (King et al., 2010), van a emplear los recursos a su alcance para crear y modificar instituciones, alejándose del isomorfismo clásico del pensamiento neo-institucional (Berrone et al., 2013; Carroll, 2016; Mair & Marti, 2006). Esta modificación buscada debe ser profunda, a nivel de campo organizativo (Dacin et al., 2002; Suddaby, 2010).

¹⁰ Existe una nueva visión del institucionalismo (Goldstone & Useem, 2012), la teoría de los campos de acción estratégicos iniciada por Fligstein & McAdam (2011), que entiende los campos organizacionales como campos de acción y conflicto permanente.

En este sentido el emprendimiento institucional supone un concepto relevante en el ámbito del emprendimiento sostenible (v.gr. Dean & McMullen, 2007; Mair & Marti, 2006; Pacheco et al., 2010; Pinkse & Groot, 2015). En este tipo de emprendimientos, como en toda concepción institucional (DiMaggio & Powell, 2000; Hoffman, 2001), la búsqueda de legitimidad es un aspecto clave en tanto que va a ser la palanca que permita a las organizaciones generar las tensiones necesarias para lograr el cambio deseado (Leca et al., 2009). Por legitimidad se entiende la adecuación del comportamiento de una organización al contexto social (Li et al., 2017). Y es que en tanto que las nuevas organizaciones ofrecen productos y servicios que todavía no cuentan con el apoyo y legitimidad de las instituciones existentes, deben trabajar para conseguir la aceptación necesaria y su consecuente adopción (Meek et al., 2010).

A continuación, se analizará con más detalle los tres factores institucionales en el ámbito del emprendimiento sostenible.

4.2 Factor regulatorio y sus efectos en el emprendimiento sostenible

La relación entre las prácticas empresariales y la protección del entorno viene tradicionalmente contenida en las restricciones existentes en la legislación con respecto a unas y otras (Hoffman, 2001).

A pesar de la creciente regulación de las últimas décadas, la degradación medioambiental persiste, incluso empeora (York & Venkataraman, 2010). Una regulación en materia medioambiental, aunque bien intencionada, puede llevar a externalidades negativas (Hunt & Fund, 2016), incluso aquella derivada de la autorregulación de los actores interesados (Hoffman & Ventresca, 1999).

En tanto que el emprendimiento sostenible es una solución a los problemas medioambientales y sociales actuales (v.gr. Cohen & Winn, 2007), una política pública adecuada en esta materia que fomente la innovación continua (Porter & Van Der Linde, 1995) y mejore la cooperación entre *stakeholders* (Pacheco et al., 2010), debería influir positivamente en la adopción de estrategias sostenibles, en tanto que son elementos determinantes para una estrategia sostenible (Sharma & Vredenburg, 1998).

Un proceso regulatorio adecuado debe dejar claro qué dice la norma y quién debe cumplirla, de tal forma que la industria lo acepte e inicie las innovaciones necesarias para adecuarse a ella (Porter & Van Der Linde, 1995). Además, señalan los autores, la administración debe dejar que sea la industria, no una agencia, la que decida en qué

innovar y qué se convierte en estándar. Así como favorecer la innovación continua y no enfocarse en una tecnología concreta.

Cabe decir que tradicionalmente en la literatura sobre innovación, se considera que ésta se origina en la demanda (*market-pull*) o en la oferta (*technology-push*) (Cohen & Levin, 1989). Sin embargo, las innovaciones sostenibles también se originan como consecuencia de la legislación (Horbach et al., 2012; Rennings, 2000). De hecho, las políticas públicas, ya sea en forma de regulaciones o de subsidios, presentan una mayor influencia sobre las innovaciones sostenibles que frente a las innovaciones en general (Del Río et al., 2015). En este sentido, el legislador actúa como facilitador para que los distintos actores colaboren en el desarrollo de nuevas tecnologías (Carrillo-Hermosilla et al., 2010).

Igualmente, el legislador debe ser garante para que una de las partes no se aproveche de la que se enfoca en ser más sostenible –fenómeno denominado “prisión verde”– (Pacheco et al., 2010) y así puedan existir oportunidades para emprendimientos sostenibles (Meek et al., 2010). Este problema debe solucionarse vía regulación pública y no mediante autorregulación, ya que puede darse la paradoja de que los actores de un campo organizativo tengan interés en que el resto de actores cumplan las reglas aceptadas de común acuerdo, a la vez que ellos mismos mantienen el incentivo de incumplir (Berchicci & King, 2007). No obstante, Pacheco et al. (2010) propugnan la necesidad de un árbitro, de una autoridad central, promovida por los emprendedores institucionales, que gestione y vele por los derechos de propiedad y haga cumplir las sanciones correspondientes.

En este sentido, la administración pública viene incentivando la formación de emprendimientos sostenibles por medio de ayudas fiscales a investigación y desarrollo (Meek et al., 2010). Aunque algunos autores apoyan que la administración favorezca a los nuevos entrantes (Muñoz & Cohen, 2018), otros recomiendan no ayudar sólo a una de las dos partes, sino fomentar que las empresas establecidas cooperen y colaboren con las pequeñas, en aras de modificar una industria y hacerla más sostenible (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Pacheco et al., 2010). Berrone et al. (2013) entienden que la influencia de las presiones regulatorias no es tan decisiva, en tanto que las empresas prefieren pagar sanciones antes que incurrir en desarrollos sostenibles. Por esas mismas razones, las empresas más grandes prefieren optar por acciones meramente compensatorias (Shevchenko et al., 2016). Por el contrario, estudios recientes indican cómo el factor regulatorio, especialmente vía subvenciones, es el principal motor para la

aparición de innovaciones sostenibles (Del Río et al., 2015; Horbach, 2016; Horbach et al., 2012).

4.3 Factor normativo y sus efectos en el emprendimiento sostenible

El factor normativo hace referencia a presiones, menos explícitas que las legislativas, ejercidas por los propios miembros del campo organizativo (DiMaggio & Powell, 1983). Para algunos autores son más importantes incluso que las regulatorias en materia de sostenibilidad (v.gr. Berrone et al., 2013).

Consisten en valores, normas y modelos de comportamiento dictados en una dimensión social y profesional como consecuencia de interacciones entre organizaciones, que promueven o desincentivan determinadas prácticas (Bruton et al., 2010). Las prácticas que cumplan con las normas establecidas otorgarán legitimidad y reputación a las organizaciones. En este sentido, en el ámbito que nos ocupa, lo que mueve a las empresas puede no ser tanto el bien común como la pérdida de reputación, por lo que las empresas van a seguir normalmente los patrones dictados por su industria (King & Lenox, 2000).

Las presiones pueden proceder de clientes, proveedores, inversores y competidores –nivel meso– y de organizaciones no gubernamentales (ONG) y activistas –nivel macro– (Gast et al., 2017). En lo que respecta a las presiones normativas entre actores de mercado –nivel meso–, éstas son las ejercidas por los actores sostenibles sobre el resto (Gast et al., 2017). Especialmente entre empresas establecidas y nuevos entrantes, clientes o proveedores (Aragón-Correa & Leyva-de la Hiz, 2016; Carberry et al., 2019), donde éstos incorporan innovaciones sostenibles susceptibles de ser adoptadas por aquéllos (Schaltegger, 2002). A nivel macro, las ONG y los activistas sociales juegan un papel central en términos de normatividad al promover valores y prácticas sostenibles, coadyuvando así a romper la inercia de las empresas establecidas, en su papel de agente externo de cambio (Schifeling et al., 2019). No en vano, a pesar de no competir directamente con éstas por recursos y clientes, son capaces de generar más presión, influencia y cambios que los competidores directos (Markman & Waldron, 2014). Pueden jugar un doble papel. Por un lado, movilizar las relaciones entre *stakeholders* a través de redes sociales y de interacciones formales e informales; por otro, generar nuevas rutinas y procesos en las empresas (Gast et al., 2017). Un ejemplo habitual del primer rol consiste en suministrar información a los consumidores acerca del impacto negativo de ciertos productos (York & Venkataraman, 2010). En estos casos, las ONG y activistas en general,

junto con los consumidores insatisfechos, pueden quebrantar el *statu quo* (Schifeling et al., 2019) e institucionalizar nuevas normas, prácticas y valores, lo cual supone nuevas presiones para que las empresas adopten una nueva lógica de negocio (Carberry et al., 2019). Por otro lado, pueden influir articulando problemas y teorizando soluciones, erigiéndose como una infraestructura a través de la cual fluyen recursos e información (Sine & Lee, 2009) gracias a los cuales las empresas conocen nuevas prácticas sostenibles (Darnall et al., 2023; Delmas & Pekovic, 2013). En este sentido, juegan un papel de proveedores externos en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, incluso para grandes empresas (Khan & Akhtar, 2017). Así, juegan un papel fundamental en lo que respecta a estándares y certificaciones (Berrone et al., 2013), facilitando información sobre nuevas prácticas y métricas del impacto de la actividad empresarial sostenible (Antolín-López et al., 2016; Antolin-Lopez & Ortiz-de-Mandojana, 2023; Ortiz-De-Mandojana & Antolín-López, 2023). Una mejora en dicho impacto redunda en un aumento de la reputación (Delmas & Pekovic, 2013), facilita acceso a nuevos clientes (Delmas & Montiel, 2009) y ayuda a captar seguidores dentro de la organización que apoyen las iniciativas sostenibles (Alt & Craig, 2016). Por consiguiente, se tornan necesarias para una correcta gobernanza de la 3BL (Markman, Russo, et al., 2016).

Sin embargo, la obtención de certificaciones puede esconder una mera motivación reputacional. En este contexto de importancia reputacional y búsqueda de legitimidad ha surgido un elemento destacable entorno al desarrollo sostenible: el *washing*. Se entiende como *washing* aquellas estrategias simbólicas de comunicación corporativa selectiva mediante la cual las empresas divulgan esfuerzos positivos sostenibles, mientras ocultan los negativos, con el objetivo de crear una impresión erróneamente favorable sobre su desempeño (Valero-Gil et al., 2024). En esta línea, Aji & Sutikno (2015) destacan diversas formas de comunicación que inducen a percibir un producto o una empresa como más sostenible de lo que realmente es: destacar solo un aspecto positivo mientras se ocultan otros impactos negativos del producto; hacer afirmaciones sostenibles sin pruebas ni verificaciones externas; usar términos vagos como “100% natural” que pueden inducir a error; simular certificaciones inexistentes para dar apariencia de legitimidad; comunicar datos ciertos pero irrelevantes, como la ausencia de sustancias ya prohibidas; presentar beneficios ambientales relativos dentro de categorías globalmente perjudiciales, como los cigarrillos “ecológicos”; y, directamente, difundir afirmaciones falsas sobre el impacto sostenible sin ningún respaldo real.

En consecuencia, podemos apreciar cómo estas presiones pueden darse y gestionarse en campos organizativos (Hockerts & Wüstenhagen, 2010). Wheeler et al. (2005) introducen el concepto red local de empresas sostenibles (SLEN por sus siglas en inglés) en países en vías de desarrollo formado por: negocios sostenibles, inversores privados, comunidades locales, activistas, multinacionales, universidades y escuelas de negocio, administración general. En países desarrollados, se pueden incorporar más actores: semilleros y aceleradores de empresas sostenibles (Adams et al., 2016; Foucrier & Wiek, 2019), los clústeres industriales (Feldman et al., 2005) y los clústeres de tecnologías sostenibles (de Lange, 2016). La pertenencia a dicho campo, implica relaciones entre competidores actuales y nuevos entrantes (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Pacheco et al., 2010; Shevchenko et al., 2016) y coaliciones para ganar legitimidad y recursos (Pinkse & Groot, 2015) con los que resolver los problemas medioambientales y sociales (Demirel et al., 2017). Esta cooperación puede llevar a instaurar derechos de propiedad, certificaciones y etiquetas de sostenibilidad, que redunden en un beneficio común a largo plazo (Berge, 2011; Kollock, 1998; Osés-Eraso & Viladrich-Grau, 2007; Ostrom, 1990; Pacheco et al., 2010). Como consecuencia de esa cooperación se espera un cambio profundo a nivel industria (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

En definitiva, observamos que las presiones normativas sobre un emprendimiento sostenible son ejercidas por actores de mercado y de no mercado. Especialmente importantes estas últimas, tanto por la presión que ejercen como por la necesidad de las empresas de adecuarse al campo organizativo al que pertenecen, lo que lleva a muchas empresas a comunicar sus buenas acciones con mayor interés.

4.4 Factor cognitivo y sus efectos en el emprendimiento sostenible

El factor cognitivo hace referencia a “creencias sin cuestionar que perpetúan los comportamientos sin el conocimiento del propio actor” (Hoffman, 2001, p. 137). Esas creencias nacen como consecuencia de las señales y la retórica utilizadas por los distintos actores (Carroll, 2016; Waldron et al., 2016) y son canalizadas normalmente por activistas y medios de comunicación (Dacin et al., 2011; Shevchenko et al., 2016).

Los emprendedores sostenibles buscan influir en los distintos actores de la industria, especialmente en los rivales directos (Waldron et al., 2016). Tienen el reto de ser vistos como un agente con quien colaborar y cambiar una industria (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Waldron et al., 2016). Esa percepción no solo se origina por las señales que emiten (Luoma et al., 2018; Moss et al., 2015), sino también por mimetismo

(Li & Ding, 2013). Esto es, por la percepción entre las empresas ya establecidas de que el desarrollo sostenible es lo correcto, porque varias empresas ya se dedican a ello, los principales competidores ya han adoptado medidas al respecto y las empresas que lo hacen tienen más éxito (Carberry et al., 2019; Majid et al., 2017). Por ejemplo, las organizaciones que perciben que sus competidoras han adoptado una nueva certificación son más proclives a adoptarlas ellas mismas (Delmas & Toffel, 2008).

Conviene precisar en este punto que, del mismo modo que hemos huido de una visión psicologista al definir emprendimiento, vamos a intentar hacer lo propio en este punto. Es por eso que el factor cognitivo nos va a resultar relevante entendido como la percepción que un competidor (Carberry et al., 2019; Li et al., 2017) tiene de una situación que le lleva a actuar de una manera objetivable en relación al desarrollo sostenible (Hall et al., 2017). Así, el entorno institucional puede ser medido en términos de dinámicas entre empresas miembro del campo organizativo (DiMaggio & Powell, 2000).

En relación a este hecho, Hunt (2015) apunta que las empresas normalmente entienden que un entorno es beneficioso en función de instituciones regulatorias y normativas, cayendo en el error de no centrarse en el desarrollo e implementación de un plan de entrada en el mercado y de cómo sobrevivir a la agresividad de los competidores. Es decir, en tener una estrategia de entrada cuando se accede a nuevos mercados (Lumpkin & Dess, 1996). Es por ello que, en la literatura de emprendimiento, en lo que respecta a estrategias de entrada, se recurre con cierta frecuencia a la estrategia de internacionalización de las empresas (Hitt et al., 2001; Lévesque & Shepherd, 2004; Li & Ding, 2013). Con carácter general, las empresas establecidas de gran tamaño toleran a los nuevos competidores de pequeño tamaño cuando éstos se enfocan en nichos con productos y servicios complementarios o se dirigen a mercados poco atractivos para aquellos (Markman & Waldron, 2014). Cuando los beneficios de que exista aglomeración (cercanía entre competidores, formación de clústeres) superan a los efectos competitivos negativos, los nuevos entrantes pueden ser percibidos más como una oportunidad que como una amenaza (McCann & Vroom, 2010). Igualmente, con carácter general, observamos que si los nuevos entrantes introducen productos y servicios que no sólo complementan, sino que extienden y dotan de solidez a las posiciones de las empresas existentes, buscando cooperar en lugar de desplazar, la dinámica nuevo entrante-empresa establecida es armónica (Markman & Waldron, 2014).

En esta misma línea de cooperación destacamos el ya mencionado trabajo de Hockerts & Wüstenhagen (2010) quienes analizan la dinámica entre los emprendimientos

sostenibles y la complementariedad entre los dos tipos de empresas (*Davids y Goliaths*). Así, las empresas más pequeñas presentan un mayor empeño en priorizar los objetivos de sostenibilidad, lo cual resulta atractivo para un determinado segmento de clientes. Posteriormente, les siguen empresas más grandes en la etapa de crecimiento temprano imitando en cierto modo a las pioneras. En la siguiente fase, algunas de las primeras empresas alcanzan un tamaño y recursos suficientemente importantes como para llegar al mercado masivo y hacer crecer el mercado definitivamente, transformando así la industria. Posteriormente, cuando la industria ya está madura, las empresas más grandes tienden a centrarse en innovar en procesos que las haga más eficientes. De esta forma, la interacción entre ambas puede llevar a una evolución del sector y a una mejor situación para las empresas que lo conforman. Por consiguiente, será imprescindible que las empresas “reconozcan los beneficios competitivos de cooperar” (Pacheco et al., 2010, p. 469). A modo de conclusión de todo el apartado relativo a la teoría institucional podemos evidenciar que los emprendimientos sostenibles se deben enfrentar a una serie de presiones (tabla 19).

Factor institucional	Elemento principal
Regulatorio	Fomento de la innovación (Porter & Van Der Linde, 1995)
	Cooperación en innovación (Carrillo-Hermosilla et al., 2010)
Normativo	ONG y activistas (Schifeling et al., 2019)
	Actores de mercado (Schaltegger, 2002)
	Redes sostenibles (Wheeler et al., 2005)
Cognitivo	Voluntad de cooperar (Hockerts & Wüstenhagen, 2010)

Tabla 19. Factores institucionales y elementos principales para el emprendimiento sostenible.
Elaboración propia.

Estas presiones pueden ser regulatorias, normativas y cognitivas. Las regulatorias tienen que ver con la legislación que fomenta la innovación y con la cooperación entre *stakeholders*; las normativas se identifican con las ejercidas por las ONG y activistas, con los demás actores de la industria (no competidores) y con la red que forman; las cognitivas

con la percepción, como amenaza u oportunidad, de los competidores en relación al desarrollo sostenible y al emprendimiento en particular.

4.5 B Corp como campo organizativo definido

La certificación B Corp constituye un campo organizativo definido, en el cual confluyen los tres factores apenas expuestos como sucede en toda institución (Hoffman, 1999a; Hoffman & Ventresca, 1999). Por un lado, desde el plano regulatorio, las empresas pueden en algunos países, como Italia (o USA originalmente), constituirse como *Benefit Corporation* lo cual representa un elemento innovador destacable (Muñoz et al., 2018), pues implica que en sus estatutos legales las empresas se comprometen a perseguir la 3BL. Por tanto, su modelo representa un ejemplo característico de organización híbrida, cuyo propósito es alinear la obtención de beneficios empresariales con el impacto social, a través de iniciativas orientadas al desarrollo sostenible (Tabares et al., 2025). De igual forma, en relación a los elementos normativos, B Lab es la ONG que ha creado e impulsa la certificación B Corp (Carvalho et al., 2022), la cual está formada exclusivamente por actores de mercado (Grimes et al., 2018), entre los que circulan recursos e información en red (Lanahan & Armanios, 2018; Rankin & Matthews, 2020). Además, al organizarse por entornos geográficos locales (países), se facilita la difusión de prácticas sociales y ecológicas (Diez-Vial et al., 2020). Por último, en el plano cognitivo, las empresas que forman parte del movimiento B Corp buscan ser vistos como empresas con quien cooperar en aras de poder resolver problemas sociales de gran calado (Conger et al., 2018).

B Lab es la organización que promueve la certificación B Corp. Esta organización se fundó en 2006 en Estados Unidos y Canadá (Kirst et al., 2021). A finales de 2024 presente en más de 80 países, y cuenta con más de 9300 empresas certificadas en todo el mundo, de las cuales 2.100 se hallan en Europa (B Lab, 2024). Además, según la propia organización, más de 319.000 empresas utilizan la evaluación B Impact Assessment para medir y gestionar su impacto social y ambiental en el mundo (B Lab Global, 2024). Entre las empresas certificadas encontramos algunas tan representativas como Unilever, Danone, Hijos de Rivera, ISDIN, Illy Caffè o Ecoalf.

Para certificarse hay que obtener un total de 80 puntos en la evaluación de impacto distribuidos en cinco bloques: trabajadores, comunidad, clientes, medioambiente, y gobernanza. Como se observa, parece que B Corp parte de un sistema de reporte basado en responsabilidad social corporativa (Baumgartner & Ebner, 2010; Gamble et al., 2020) más que en uno de triple pilar, en donde las dimensiones sociales están mucho más

desarrolladas que las ambientales. No obstante, eso no implica que no pueda potencialmente ayudar a las empresas a conseguir sus esfuerzos de equilibrar la 3BL (Carvalho et al., 2022), si bien resulta impactante que una empresa pueda certificarse – obtener 80 puntos– sin necesariamente puntuar en el bloque de medioambiente (Liute & De Giacomo, 2021).

La motivación que lleva a las empresas a certificarse es muy heterogénea, lo que hace de ellas una población muy interesante para el estudio de la orientación emprendedora. Algunas empresas se certifican para poder medir resultados, hasta entonces difíciles, en términos de sostenibilidad como la gobernanza de la empresa (Villela et al., 2021). Otras utilizan la certificación como una estrategia de diferenciación, buscando beneficiarse de la reputación del certificado (Alonso-Martínez et al., 2020; Harjoto et al., 2019; Paelman et al., 2020; Villela et al., 2021). Otras empresas buscan un reconocimiento y una afirmación de sus valores sostenibles, pudiendo comunicar así su identidad de una forma clara e inequívoca (Conger et al., 2018; Grimes et al., 2018; Villela et al., 2021). Una cuarta motivación la encontramos en la posibilidad que ofrece B Corp de incorporarse a la red formada por emprendedores e intercambiar experiencias y contactos, conseguir inversionistas y nuevas oportunidades de negocio (Villela et al., 2021). Por último, otras la utilizan como una herramienta de validación (Gehman & Grimes, 2017) y de reorganización de la empresa (Moroz & Gamble, 2021).

Existen determinadas características que afectan a un cambio en la certificación. Desde un punto de vista micro, observamos cómo que el CEO sea mujer (Grimes et al., 2018; Harjoto et al., 2019), que la empresa posea certificaciones previas (Moroz & Gamble, 2021), el modelo de negocio (Moroz & Gamble, 2021), que la empresa sea cotizada o no, o el tamaño de la empresa (Sharma et al., 2018) afecta en que una empresa se certifique –o recertifique– como B Corp. En la misma línea, encontramos factores macro que influyen a su vez en la certificación, tales como: la capacidad de innovación del país (Alonso-Martínez et al., 2020), la presencia de vacíos legales (Paelman et al., 2020), el sector (Sharma et al., 2018), la localización (Grimes et al., 2018; Harjoto et al., 2019), las dinámicas competitivas (Harjoto et al., 2019) o la presión de los consumidores (Alonso-Martínez et al., 2020).

El interés por la relación de la certificación B Corp con la gestión de negocios sostenibles es relativamente reciente. Sin embargo, representa una fuente de estudio muy prometedora para conocer el desempeño sostenible de las empresas certificadas (Saebi et al., 2019). El primer trabajo data de 2013, no tratando ninguno de ellos como objeto de

estudio el caso de España e Italia conjuntamente (Kirst et al., 2021), tal y como se desarrolla en la presente tesis. Otros trabajos han tomado igualmente esta vertiente plurinacional. Por ejemplo, Parker et al. (2019) enfocan su estudio en Estados Unidos, Canadá y México, siguiendo una lógica de proximidad territorial. Con esa misma lógica, Tabares et al. (2025) analizan 21 empresas de distintos países de Latinoamérica (Colombia, Perú, Uruguay, Colombia, México, Chile, Brasil, Argentina y Ecuador). O Paeleman et al. (2024), que analizaron 136 empresas de 6 países europeos (Italia, España, Francia, Reino Unido, Portugal y Alemania). Por su parte, Patel & Dahlin (2022) utilizan una aproximación multi-país sin mayor lógica territorial.

En este trabajo tomaremos las empresas de esta certificación como muestra para estudiar la relación entre la OE, las estrategias sociales proactivas y de liderazgo y los modelos de negocio sostenibles.

CAPÍTULO 5: MODELO DE ANÁLISIS: PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

En los capítulos anteriores se ha revisado la literatura sobre orientación emprendedora (OE), estrategias sostenibles proactivas (ESOP) y de liderazgo (ESOL) y modelos de negocio sostenibles (MNS), identificando los principales factores asociados. A partir de dicha revisión, este capítulo se centra en formular el modelo específico de análisis y las hipótesis de trabajo que guiarán el contraste empírico posterior.

El propósito es doble. Por un lado, integrar en un mismo marco analítico tres elementos clave –la OE, las estrategias ESOP y ESOL y los MNS– cuya relación directa ha sido poco explorada hasta la fecha. Por otro, aportar una visión matizada de cómo las distintas dimensiones de la OE, junto con las estrategias sociales proactivas (ESOP) y de liderazgo (ESOL), influyen en la configuración de modelos de negocio que incorporan de manera más o menos profunda la sostenibilidad (MNS).

A lo largo de los apartados siguientes, se expone en primer lugar el planteamiento general y justificación general del modelo, en donde se establece la relación entre las dimensiones de OE, las estrategias ESOP y ESOL y los MNS. Posteriormente, se detalla la forma en que se operacionalizan las dimensiones de la OE, en donde la agresividad competitiva queda incorporada al modelo junto con la proactividad emprendedora e innovación y la asunción de riesgos. Además, se caracterizan las estrategias sociales proactivas y de liderazgo en el marco de la NRBV-SRBV para, sucesivamente, concretar el concepto de modelo de negocio sostenible empleado en esta investigación. MNS en donde el nivel de integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor y la lógica comercial del negocio resulta central.

Finalmente, se formulan las hipótesis relativas a las relaciones entre OE, estrategias sociales y MNS que constituirán la base del análisis empírico desarrollado en los capítulos siguientes. Conviene señalar que, aunque en el marco teórico se han presentado primero las estrategias proactivas y posteriormente las de liderazgo, en el modelo de análisis se adopta el orden inverso (ESOL–ESOP) siguiendo una secuencia descendente desde las estrategias de mayor alcance e impacto (ESOL) hasta las de naturaleza más interna y operativa (ESOP).

5.1 Planteamiento general del modelo

Los MNS resultan relevantes en tanto son esenciales para que las empresas transiten hacia la sostenibilidad (Aagaard et al., 2024; Davies & Chambers, 2018). Igualmente, existe consenso en que la orientación emprendedora (OE), o al menos algunas de sus dimensiones, juega un papel de antecedente en la transformación de las empresas hacia la sostenibilidad a través de la adopción de estrategias sociales (Courrant et al., 2018; Iqbal & Malik, 2019; Valdez-Juarez et al., 2021). Sin embargo, a pesar de su importancia, no encontramos trabajos empíricos que relacionen estos tres elementos: OE, estrategias sociales y MNS.

Por una parte, en la literatura el estudio de la OE se ha abordado principalmente en relación con sus resultados económicos (Miller & Le Breton-Miller, 2011), aunque recientemente se considera de gran importancia incluir otros aspectos como la creación de valor para la sociedad (Wales, 2016). Por otra parte, ha sido escasamente abordado aún el papel de la OE, ni de las estrategias sociales como antecedentes de los MNS, algo que sí ocurre con las innovaciones ambientales (Lüdeke-Freund, 2020). En este sentido, desentrañar los mecanismos internos para que las empresas adopten estrategias sociales y cómo se integran en su lógica comercial representa una oportunidad de investigación (Saebi et al., 2019) que pretendemos explotar con este trabajo.

Además, las estrategias sociales han sido escasamente tratadas en la literatura como consecuencia de una OE previa. Los trabajos de Courrant et al. (2018) y de Iqbal & Malik (2019) abordan esta relación considerando la OE como antecedente de prácticas orientadas hacia los trabajadores y la comunidad. En el estudio de Courrant et al. (2018) la variable dependiente es el grado de consecución de objetivos económicos (ingresos y beneficios) y no económicos (satisfacción de clientes, imagen de marca y satisfacción de empleados). Por su parte, Iqbal & Malik (2019) analizan la OE en relación a la gestión del conocimiento como variable mediadora, tomando las prácticas sociales como variable dependiente.

Estudiar las relaciones entre OE, estrategias sociales y MNS resulta importante no sólo por el vacío que existe al respecto, sino porque el hacerlo puede contribuir, entre otros, en dos aspectos generales: 1) desarrollar un arquetipo de OE para la generación de estrategias sociales que deriven en MNS, que permita desentrañar los mecanismos internos que los hacen posible; 2) proponer un marco integrador de las estrategias sociales en el contexto de la NBRV y SBRV clasificadas en virtud de sus características y efectos.

A continuación, se muestra el modelo de análisis propuesto:

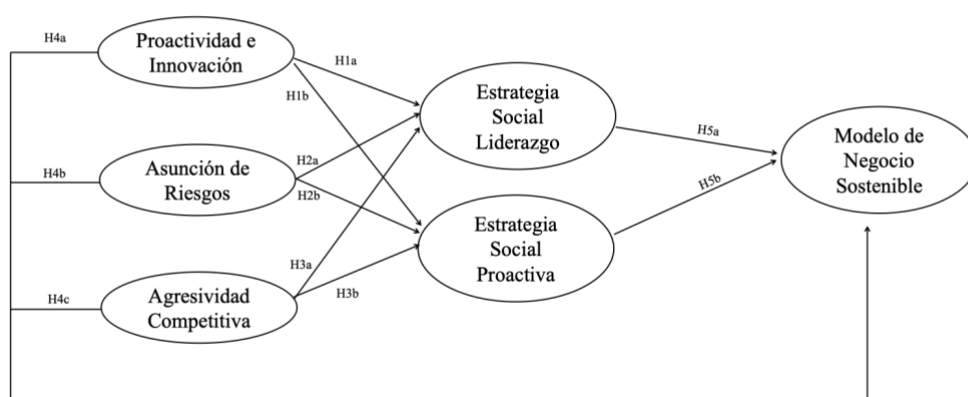


Ilustración 1. Modelo de análisis

5.2 Configuración de la orientación emprendedora

Como se indicó en el apartado 2.3 de esta tesis, las dimensiones de la orientación emprendedora (OE) se pueden manejar con tres tipos de configuraciones principales: unidimensional (Covin & Slevin, 1991), bi-dimensional (Anderson et al., 2015) y multidimensional (Lumpkin & Dess, 1996). La unidimensional toma la proactividad emprendedora, la innovación y la asunción de riesgos en un solo constructo. La bi-dimensional aúna las dos primeras (proactividad emprendedora e innovación) y asume la asunción de riesgos como la segunda dimensión del constructo. Por último, la multidimensional contempla las cinco dimensiones (Lumpkin & Dess, 1996).

En relación al objeto de esta tesis, se observa que la casi totalidad de los trabajos que estudian la OE en relación a las prácticas sostenibles de las empresas han adoptado la versión unidimensional original del constructo (tabla 20). Sin embargo, Alarifi et al. (2019) confirman cómo la versión bidimensional de Anderson et al. (2015), que unifica proactividad emprendedora e innovación bajo un mismo constructo (“comportamiento emprendedor”), resulta más conveniente en el ámbito del emprendimiento social. De esta forma, permite separar los comportamientos de la organización (proactividad emprendedora e innovación) de la de los directivos (asunción de riesgos) (Wales et al., 2020), quienes intervienen en imprimir el propósito de las organizaciones de las que forman parte (Moroz et al., 2018; Muñoz et al., 2018).

Configuración OE	Autores
Unidimensional	Amankwah-Amoah et al. (2019), Courent et al. (2018), Criado-Gomis et al. (2018), Hermanto et al. (2022), Ibarra-Cisneros et al., (2022), Iqbal & Malik (2019), Jansson et al. (2017), Marshall et al. (2015), Mullens (2018), Roxas et al. (2017), Valdez-Juarez et al. (2021), Zhang et al. (2021), Zhuang et al. (2019)
Proactividad, Innovación y Asunción de riesgos (por separado)	Alarifi et al. (2019)
Proactividad, Innovación y Asunción de riesgos + Orientación futura (por separado)	DiVito & Bohnsack (2017)
Proactividad, Innovación + Venturing y Renovación (en agregado)	Awad & Martín-Rojas (2024)

Tabla 20. Dimensiones de OE utilizadas en los trabajos empíricos relacionados con prácticas o entornos sociales. Elaboración propia.

Del mismo modo, un enfoque que trabaje con las dimensiones por separado, permite identificar diferentes configuraciones a tenor de las diversas combinaciones de la intensidad de sus factores (Lechner & Gudmundsson, 2014; McKenny et al., 2018). Así, adoptar una configuración en la que se relacione cada dimensión de forma independiente, puede mostrar matices muy útiles para su correcta adopción (Lumpkin et al., 2013). El resultado esperado es el de una configuración específica, con distintas intensidades de OE (Wiklund & Shepherd, 2005), que ponga de manifiesto posibles antagonismos o complementariedades en relación a las nuevas entradas objeto de este estudio (estrategias sociales y MNS). Hacerlo de esta forma arroja resultados que no se apreciarían al hacerlo de manera agregada (Alarifi et al., 2019; Anderson et al., 2015), y poner de relieve los mecanismos y relaciones subyacentes.

En este trabajo se sigue esta vertiente, a partir de la configuración bi-dimensional de Anderson et al. (2015) en tanto que parece idónea en empresas sociales (Alarifi et al., 2019). Es decir, proactividad emprendedora e innovación –“comportamientos emprendedores” siguiendo la terminología de Anderson et al. (2015)– junto con la asunción de riesgos –“actitudes de los directivos hacia el riesgo”–, dimensiones que se han venido utilizando en la literatura para el análisis de la OE en relación a estrategias sociales, de tal forma que los resultados que se obtengan en este trabajo se puedan contrastar directamente con los existentes en la literatura. No obstante, como se puede observar, ni la dimensión agresividad competitiva ni la dimensión autonomía han sido todavía abordadas en la literatura en estos contextos. Si bien utilizar todas las dimensiones

no necesariamente arroja mejores resultados, y sí penaliza en parsimonia (Lumpkin & Dess, 2001), resulta pertinente incorporar la agresividad competitiva en un estudio como el nuestro. El motivo es que las empresas que persiguen modelos de negocio sostenibles, muchas veces son acusadas de *washing* (Valero-Gil et al., 2024) o de prácticas simbólicas (Martín-de Castro et al., 2017), al solo estar enfocadas en mejorar su posición competitiva (Schaltegger et al., 2012). De hecho, muchas empresas eligen certificarse B Corp para mejorar su posicionamiento (Alonso-Martínez & González-Álvarez, 2024).

Este proceder no es nuevo. En el ámbito de la sostenibilidad distintos estudios añaden otras dimensiones para explicar los mecanismos que subyacen al emprendimiento social (tabla 20). Awad & Martín-Rojas (2024) y DiVito & Bohnsack (2017) incorporan otras dimensiones ajenas a la OE. Awad & Martín-Rojas (2024) introducen la dimensión “venturing” y “renovación” (y excluyen asunción de riesgos) en tanto que, señalan, su objetivo es medir el emprendimiento corporativo. Por su parte, DiVito & Bohnsack (2017) operan con las dimensiones por separado –proactividad emprendedora, innovación, asunción de riesgos– y añaden “orientación de futuro”. Del mismo modo, cabe indicar que este tipo de configuraciones especiales se ha utilizado en estudios que, como el presente, relacionan la OE con la innovación en modelos de negocio (IMN). Así, Karimi & Walter (2016) igualmente ajustan la configuración original de OE –proactividad emprendedora, innovación y asunción de riesgos– examinando las dimensiones de forma independiente, incorporando la dimensión autonomía, y descartando la agresividad competitiva.

Incluir el estudio de estas dimensiones –proactividad emprendedora e innovación, asunción de riesgos y agresividad competitiva– supone un enfoque robusto de los antecedentes de las estrategias sociales y los MNS relativos a OE (Lumpkin et al., 2013). Así, por un lado, la innovación junto con la proactividad emprendedora representa los comportamientos estratégicos de la empresa (Anderson et al., 2019). Estos comportamientos resultan necesarios para desarrollar nuevos productos, procesos, tecnologías y modelos de negocio que supongan nuevas oportunidades de mercado (Anderson et al., 2015), inclusive en empresas sociales (Alarifi et. al, 2019). Por tanto, con esta dimensión se mide expresamente el comportamiento de la unidad de negocio con respecto a nuevas oportunidades derivadas de la innovación (Anderson et al., 2015).

Por su parte, la capacidad de asumir riesgos implica la actitud de los directivos en lo que respecta a adentrarse en lo desconocido, en este caso las estrategias sociales y los MNS, sin tener garantizado un retorno. En este sentido, la actitud de los directivos es un

factor determinante en el desarrollo de la orientación social de la empresa (Danso et al., 2022), al imprimir el componente de propósito social, asumiendo los riesgos que eso supone (Mas-Tur et al., 2020).

Por último, la agresividad competitiva, cuyo papel ha sido menos estudiado en la literatura sobre sostenibilidad, pero que implícitamente se halla identificada con el fenómeno del *washing*. La agresividad competitiva supone aquellos comportamientos que buscan defenderse y ganar cuota frente a la competencia, o incluso construir ventajas competitivas derivadas precisamente de su proactividad emprendedora e innovación (Lumpkin et al., 2010). En este sentido, incluir la dimensión agresividad competitiva y analizar en qué medida influye en la adopción de estrategias sociales y de MNS permite profundizar en el conocimiento de si este tipo de negocios utilizan o no las estrategias sociales y los MNS como una suerte de estrategia competitiva (Nguyen & Adomako, 2021; Schaltegger & Hörisch, 2017). En este sentido, las empresas que adoptan una certificación como la B Corp lo pueden estar haciendo para competir y adquirir una ventaja competitiva (Alonso-Martínez & González-Álvarez, 2024). Como resultado, muchas veces las empresas actúan de una manera inadecuada, utilizando prácticas muy criticadas como son el *green* y el *socialwashing*. Como se adelantó en el capítulo 4.3, se entiende como *greenwashing* aquellas estrategias simbólicas “de comunicación corporativa selectiva mediante la cual las empresas divulgan esfuerzos positivos ambientales mientras ocultan los negativos, con el objetivo de crear una impresión erróneamente favorable sobre su desempeño” (Valero-Gil et al., 2024). Por su parte, *socialwashing* sería su análogo en la versión social de la sostenibilidad (Rizzi et al., 2020). Aunque la mayor parte de la literatura se centra en las técnicas de lavado de imagen desde la parte ambiental (Markman et al., 2016), los argumentos que se utilizan son plenamente coincidentes en el ámbito social, puesto que lo se busca con estas prácticas es “parecer, más que ser” sostenible (Morales-Raya et al., 2019). Por tanto, si las empresas utilizan estas estrategias y el MNS para competir, la dimensión agresividad competitiva jugará un papel antecedente positivo en ambos casos. Por el contrario, puede darse que, dado el carácter colaborativo necesario para este tipo de empresas, tal y como se introdujo en la teoría institucional, la agresividad competitiva se relacione negativamente con la sostenibilidad social y los MNS (Lumpkin et al., 2013).

5.3 Estrategias sociales proactivas y de liderazgo

En la literatura aparecen distintas categorizaciones de estrategias sostenibles (ver Klewitz & Hansen, 2014). Los trabajos empíricos que las estudian y desarrollan, muestran tres orientaciones: una, que simplemente enumera prácticas sostenibles sin que sean comprendidas en ningún tipo de estrategia (Annunziata et al., 2018); otra, que distingue las estrategias reactivas de las proactivas (Chen et al., 2012; Torugsa et al., 2012); y otra que distingue dentro de estas últimas, las proactivas de las de liderazgo (Aguilera-Caracuel et al., 2012; Aragón-Correa et al., 2008; Buysse & Verbeke, 2003; Martin-Tapia et al., 2008; Mishra & Yadav, 2021; Stadtler & Lin, 2017). Esta última orientación es la que se utiliza en este trabajo, si bien poniendo el foco únicamente en las estrategias sociales, a diferencia de los trabajos anteriormente citados, en donde la proactividad o liderazgo de la estrategia se refiere solo al pilar medioambiental. El motivo es que las dimensiones económica y ambiental de la 3BL han sido ya ampliamente abordadas en la teoría y en la práctica, mientras que la dimensión social se halla significativamente subrepresentada (Tate & Bals, 2018), aun cuando su importancia para la generación de modelos de negocio sostenibles es igual que el de aquellas (Gamble et al., 2020). Las estrategias sociales han sido estudiadas en la literatura sobre responsabilidad social corporativa (Klarin & Suseno, 2023), pero su uso en conjunto con la teoría de recursos y capacidades ha sido meramente testimonial (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). Este trabajo pretende contribuir a su desarrollo presentando un marco integral de las estrategias sostenibles con base en la NRBV-SRBV (ver tabla 18, “Cuadro integrador de estrategias sostenibles genéricas y sus efectos”).

En este sentido, las estrategias sociales no deben entenderse como un mero conjunto de prácticas, sino que se definen por una lógica estructurada en términos de contenido, alcance y creación de valor. La agrupación de las prácticas ambientales en estrategias ha permitido establecer cómo una serie de prácticas con un determinado nivel de creación de valor afectan a la competitividad de la empresa (Fraj et al., 2015), a sus capacidades de innovación (King & Lenox, 2002) o a su rendimiento (Aragón-Correa et al., 2008). Consideramos que proceder del mismo modo con las estrategias sociales, permitirá informar a la teoría (NRBV-SRBV) y también a los directivos al establecer qué resultados estratégicos pueden suponer ciertas prácticas sociales por el hecho de estar recogidas en una categoría que funciona homogéneamente (estrategias sociales proactivas

y de liderazgo). En el caso que nos ocupa, cómo las estrategias sociales pueden afectar al MNS de la empresa partiendo de las dimensiones de OE objeto de este estudio.

Así, como se ha apuntado en el capítulo 3, la estrategia de *alto compromiso con el empleado* se considera una estrategia social proactiva (ESOP), mientras que la estrategia de *desarrollo de población vulnerable* se considera de liderazgo (ESOL). Conviene precisar, tal y como se ha presentado en el marco teórico (tabla 18), que tanto las estrategias sociales proactivas (ESOP) como las estrategias sociales de liderazgo (ESOL) se sitúan en el ámbito de una alta creación de valor con una alta capacidad de transformación de la propia empresa, a diferencia de las estrategias reactivas que sólo responden a presiones regulatorias e implican una creación de valor mínima. Sin embargo, no todas las estrategias “proactivas” son iguales: las ESOP representan un grado intermedio de proactividad (tanto en términos de creación de valor como de transformación de la empresa), caracterizado por mejoras incrementales en las prácticas sociales, mientras que las ESOL reflejan un nivel superior o más radical de proactividad, ya que implican transformaciones de producto y del modelo de negocio. Así, las ESOP implicarán principalmente innovaciones en proceso, mientras que las ESOL lo harán en productos y modelo de negocio.

5.4 Modelo de negocio sostenible

En la literatura que relaciona la OE con la innovación en modelos de negocio (IMN), se han venido utilizando distintos constructos para este último. Así Bouncken et al. (2016) lo hacen operativo como “un comportamiento orientado a la búsqueda de oportunidades, la creación de nuevos valores y la explotación de oportunidades, que posteriormente permite monetizar y capturar valor” (p.238). Karimi & Walter (2016), considerando la IMN disruptiva en general, hacen referencia a un cambio en el modelo de ingresos, la estructura de costes, la estructura de precios, los recursos destinados a vender los nuevos productos y el tipo de información intercambiada con sus aliados. Asemokha et al. (2019) lo orientan como la capacidad de reorganizar los procesos operativos en línea con las oportunidades, los cambios rápidos y la propuesta de valor. Su et al. (2020) como nuevas conexiones, nuevos participantes, nuevos servicios de valor añadido, nuevos modelos de beneficio y una evaluación general del grado de innovación. Por su parte, Ferraras-Méndez et al. (2021) lo entienden como la innovación en la propuesta de valor, en los canales de distribución y en la vía de ingresos.

Igualmente, en el ámbito de la sostenibilidad, Klein et al. (2021) lo entienden como una mejora en la propuesta de valor, los procesos internos y la vía de ingresos, en donde la OE media entre el compromiso con la sostenibilidad y la IMN. Sin embargo, el desarrollo empírico de los MNS se debe orientar principalmente hacia la integración de los pilares social y ambiental en la lógica del negocio, y así comprobar el nivel de ambición de las empresas (Autio & Thomas, 2024). En este sentido, en los términos señalados en el capítulo 3 (ver tabla 17, “Grado de integración 3BL”), se refiere a la existencia de tres categorías de MNS: modelos de negocio sostenibles integrados, parcialmente integrados o no integrados. Esta es la línea que seguimos en este trabajo, de tal forma que se parte de la conceptualización de MNS de Ebrahim et al. (2014), desarrollada empíricamente por Gamble et al. (2020). Su relevancia radica en que permite determinar de forma objetiva cómo se alinea la misión sostenible de la empresa con su modelo de negocio. Esto se diferencia de los trabajos previamente citados que vinculan la OE con la IMN, los cuales se basan mayoritariamente en percepciones subjetivas obtenidas a través de cuestionarios dirigidos a directivos (con la excepción del trabajo de Karimi & Walter, 2016). Este hecho resulta relevante en tanto aporta una nueva visión para dirimir si las empresas realmente se posicionan implicadas con respecto a la sostenibilidad, o si, de algún modo, pueden tender a desarrollar prácticas simbólicas (Martín-de Castro et al., 2017).

Es igualmente relevante que dicho desarrollo haya sido ejecutado en un contexto de empresas B Corp en Norte América (Gamble et al., 2020). En este trabajo se adopta una población similar, empresas B Corp de España e Italia. Como tal, resulta conveniente responder a si, en efecto, las empresas pertenecientes a esta certificación adoptan MNS. De este modo se podría concluir que estas empresas, al menos las que desarrollan estrategias sociales proactivas y/o de liderazgo, van más allá de una mera simbología, en caso de que efectivamente se confirme que sus prácticas sirven de antecedente para modelos de negocio integrados (Stubbs, 2017b).

De esta manera, en los siguientes apartados se plantean las hipótesis que integran OE, ESOL, ESOP y MNS, buscando aclarar las rutas por las cuales la OE, en sus distintas dimensiones, impulsa la adopción de modelos de negocio sostenibles de manera directa e indirecta, a través de estrategias sociales.

5.5 OE y estrategias sociales

Con carácter unánime, se puede sostener que la OE de la empresa desempeña un papel crucial como precursora en la adopción de prácticas sostenibles, tanto sociales como ambientales, a tenor de los resultados mostrados en los trabajos existentes en la literatura (Alarifi et al., 2019; Amankwah-Amoah et al., 2019; Courrent et al., 2018; Criado-Gomis et al., 2018; Danso et al., 2022; Hermanto et al., 2022; Ibarra-Cisneros et al., 2022; Iqbal & Malik, 2019; Jansson et al., 2017; Mullens, 2018; Oduro & Haylemariam, 2019; Rehman et al., 2022; Roxas et al., 2017; Valdez-Juarez et al., 2021; Zhang et al., 2021; Zhuang et al., 2019). Además, un mayor nivel de OE se asocia positivamente con las estrategias más avanzadas (Courrent et al., 2018; Marshall et al., 2015).

En relación a las estrategias sociales, diversos trabajos identifican las estrategias sostenibles con responsabilidad social corporativa (RSC), con el compromiso de la empresa con la sostenibilidad o, si acaso, las adscriben a prácticas sostenibles. Destacan dos que relacionan expresamente la OE con prácticas sociales enfocadas en los trabajadores de la empresa y con prácticas sociales enfocadas en la comunidad (Courrent et al., 2018; Valdez-Juarez et al., 2021). En una línea similar, Iqbal & Malik (2019) distinguen las prácticas de recursos humanos de las mejoras al desarrollo local y a la comunidad (aunque bajo un mismo constructo, RSC social) como consecuencia de la existencia de OE en la empresa. Lo que equivale, en cierta medida, a diferenciar estrategias sociales proactivas (ESOP) de las de liderazgo (ESOL). No obstante, nuestro trabajo difiere sustancialmente de los anteriores, ya que estos estudios operan la OE de manera unidimensional, su medición de las estrategias sociales es subjetiva y se centran en poblaciones distintas del contexto B Corp.

A continuación, vamos a mostrar las relaciones entre cada una de las dimensiones de OE elegidas (proactividad emprendedora e innovación, asunción de riesgos y agresividad competitiva) y las estrategias sociales. Así se busca capturar las particularidades que cada dimensión de la OE ejerce sobre la adopción de ESOL y ESOP.

5.5.1. Relación entre la proactividad emprendedora e innovación y las estrategias sociales

En el capítulo 2, con ocasión de las distintas configuraciones de la OE, y al inicio de este capítulo, se ha señalado que la proactividad emprendedora y la innovación constituyen conjuntamente lo que algunos autores denominan el comportamiento

emprendedor de la empresa (Anderson et al., 2015), entendido éste como la capacidad de anticiparse al entorno e identificar y desarrollar oportunidades mediante soluciones novedosas (Anderson et al., 2019). Algunos autores directamente operan ambas dimensiones –proactividad emprendedora e innovación– bajo el constructo innovación (Kock & Gemünden, 2021). En todo caso, esta combinación permite a las organizaciones explotar nuevas oportunidades a través de productos, procesos, tecnologías o modelos de negocio (Anderson et al., 2015), lo que resulta clave en contextos donde la creación de valor social se convierte también en una fuente de ventaja competitiva (Christensen et al., 2019b).

Desde una perspectiva conceptual, este comportamiento emprendedor (proactividad emprendedora e innovación) favorece la identificación de tendencias sociales emergentes y la construcción de respuestas innovadoras a necesidades no cubiertas por el mercado. Lumpkin et al. (2013) argumentan que la proactividad emprendedora y la innovación deberían estar positivamente relacionadas con los resultados sociales de las empresas, ya que las organizaciones socialmente orientadas necesitan, por un lado, anticipar oportunidades (proactividad emprendedora) y, por otro, desarrollar nuevas formas de abordarlas (innovación). Por tanto, las empresas con altos niveles de esta dimensión estarán en mejor posición para “concebir e implementar nuevos métodos para abordar necesidades desatendidas por el sector comercial tradicional” que permitan encontrar nuevas oportunidades y tendencias (Lumpkin et al., 2013, p.774). En definitiva, se espera que las empresas con altos niveles de proactividad emprendedora e innovación, dimensiones que en empresas sociales se han demostrado un claro antecedente de explotar las mayores oportunidades de mercado (Alarifi et al., 2019), estén en condiciones de adoptar estrategias sociales más ambiciosas, tanto proactivas como de liderazgo.

Tal como se ha expuesto, en este estudio se distinguen las estrategias proactivas (ESOP), centradas en mejoras internas enfocadas en el empleado; y las estrategias de liderazgo (ESOL), orientadas a integrar en el modelo de negocio, como clientes o proveedores, a poblaciones vulnerables. Ambas suponen cambios organizativos relevantes, por lo que se espera que previamente existan altos niveles de proactividad emprendedora e innovación en la organización, que permitan desarrollarlas y gestionar las oportunidades que suponen. En ambos casos, dichas capacidades favorecen la identificación de oportunidades y el desarrollo de nuevas soluciones que incrementan el impacto social y la creación de valor.

A partir de este punto, se procede a analizarlas en sentido descendente, esto es, en el orden ESOL-ESOP atendiendo a su grado de alcance y creación de valor. Así, las estrategias ESOL implican innovaciones en productos y mecanismos de aprendizaje (Ebrahim et al., 2014) que se adapten a las poblaciones más vulnerables y modelos de negocio que las integren (Hockerts, 2015), lo que a su vez representa un potencial muy alto de retorno económico al crear nuevos mercados para un público hasta ahora desatendido (Angot & Plé, 2015). Por su parte, las estrategias ESOP también se apoyan en la proactividad y la innovación para introducir mejoras en los procesos internos y en la gestión del capital humano (Kramar, 2014) contribuyendo a reducir costes de rotación y a reforzar la atracción de talento (Biswas et al., 2018; Pronk, 2014; Schaltegger et al., 2012). En consecuencia, la proactividad emprendedora y la innovación constituyen una dimensión que fortalece tanto la adopción de estrategias ESOL como de ESOP.

La evidencia empírica disponible refuerza estas relaciones. En el ámbito ambiental, Aragón-Correa (1998) identificó la proactividad emprendedora como antecedente de estrategias sostenibles avanzadas. Estudios posteriores han confirmado su influencia positiva sobre la adopción de estrategias medioambientales en pymes (Aragón-Correa et al., 2008; Mishra & Yadav, 2021), así como el papel clave de la innovación en dicho proceso (Carrillo-Hermosilla et al., 2010; Del Río et al., 2016). Aunque estos trabajos se centran en el plano ambiental, aportan argumentos aplicables al análisis social.

En el plano social, Torugsa et al. (2012) demuestran que la proactividad (estratégica) impulsa prácticas proactivas de RSC, y otros autores destacan cómo la innovación continua favorece el desarrollo de programas internos alineados con estrategias ESOL (Courrent et al., 2018; Iqbal & Malik, 2019) y ESOP (Jenkins, 2006; Kerr, 2006). Además, la asociación con OE, aun siendo positiva en ambos casos, resulta ligeramente más intensa con las de liderazgo (Courrent et al., 2018; Iqbal & Malik, 2019). En esta línea, Marshall et al. (2015) muestran que la OE fortalece la adopción de estrategias sociales avanzadas, pero no así las más básicas.

En consecuencia, se espera una relación positiva en ambos casos, lo que nos lleva a hipotetizar lo siguiente:

Hipótesis 1a. Un mayor nivel de proactividad emprendedora e innovación influye positivamente en la adopción de estrategias sociales de liderazgo.

Hipótesis 1b. Un mayor nivel de proactividad emprendedora e innovación influye positivamente en la adopción de estrategias sociales proactivas.

5.5.2 Relación entre la asunción de riesgos y las estrategias sociales

La asunción de riesgos hace referencia a la voluntad de los directivos de la empresa a comprometer una gran cantidad de recursos o asumir altos niveles de deuda en situaciones de incertidumbre (Lumpkin & Dess, 1996). De hecho, constituye casi un axioma que “asumir riesgos es una condición previa necesaria para una estrategia innovadora” (Shoham & Fiegenbaum, 2002, p. 127). En el contexto de las estrategias sociales, esto se relaciona con tomar decisiones sobre cuán relevantes serán los recursos asignados, incluso aumentando los costes o comprometiendo en algún punto la rentabilidad, cuando la sostenibilidad social pasa a ser un pilar de la estrategia empresarial (Courrent et al., 2018).

Si bien un objetivo para desarrollar estrategias sostenibles es la reducción del riesgo (Ambec & Lanoie, 2008), las empresas que adoptan este tipo de prácticas únicamente con una lógica defensiva tienden a implementar estrategias poco ambiciosas y escasamente transformadoras (Ambec & Lanoie, 2008; Aragón-Correa et al., 2008; Delmas & Toffel, 2008; Moroz et al., 2018). Por el contrario, el desarrollo de estrategias sostenibles de mayor alcance requiere una actitud previa de propensión activa al riesgo, independientemente del nivel estratégico que se persiga (Fraj et al., 2015). De hecho, en relación con las estrategias sostenibles, se ha argumentado que una mayor tolerancia al riesgo está asociada a un mayor potencial de generación de oportunidades (Tilley & Young, 2006) en proporción directa al nivel de riesgo asumido (Jansson et al., 2017). Así, puede sostenerse que cuanto mayor sea la capacidad de una empresa para tolerar el riesgo, más probable será que adopte una postura estratégica sostenible avanzada (Russo & Fouts, 1997).

Aunque algunos estudios empíricos encuentran que la tolerancia al riesgo no está vinculada con un compromiso sostenido hacia la sostenibilidad (Jansson et al., 2017), se presume que las empresas emprendedoras, al no lograr alcanzar mercados de masas amplios, están dispuestas a perseguir innovaciones sostenibles con un alto nivel de riesgo, es decir, a adoptar estrategias sostenibles equivalentes a las proactivas y de liderazgo (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

En cuanto a las estrategias sociales en particular, se observa que las ESOL exigen una elevada tolerancia al riesgo, tanto económico como operativo. De hecho, “el proceso suele ser arduo, lento, costoso y arriesgado” (Hockerts, 2015, p. 101), por lo que su adopción solo es viable en empresas con alta tolerancia al riesgo. Implican

transformaciones estructurales profundas, ya que se dirigen a poblaciones con necesidades específicas, que requieren modificar capacidades internas (Hockerts, 2015), así como productos, procesos y modelos de negocio (Angot & Plé, 2015). Estas estrategias se identifican con una lógica de alta relación riesgo-beneficio, propia de procesos de innovación disruptiva para mercados desatendidos (Christensen et al., 2007) o de innovación frugal, reduciendo las características de los productos con el fin de alcanzar a poblaciones con menos recursos (Bocken & Short, 2016; Winterhalter et al., 2017). Por tanto, las empresas que presenten una mayor tolerancia al riesgo serán las que estén en condiciones de adoptar estrategias de este calado.

De hecho, como plantean teóricamente Lumpkin et al. (2013), niveles más altos de riesgo pueden conducir a las empresas con este tipo de estrategias a una expansión exitosa al escalar soluciones a otros mercados o contextos. En este caso, los beneficios reputacionales y de abrir nuevos mercados pueden ser elevados, incluso situando a las empresas a la vanguardia, si bien conllevan una elevada incertidumbre, altos costes iniciales y riesgo de canibalización de segmentos actuales (Angot & Plé, 2015).

Igualmente, las estrategias ESOP suponen niveles de riesgo económico, operativo y reputacional, quizás menores pues la inversión que requieren suele estar más acotada en términos de escala y previsibilidad. No obstante, los beneficios resultan “considerablemente inciertos” (Lax, 2016, p. 19), lo que implica que estas estrategias requieren un alto nivel de tolerancia al riesgo, aunque quizás inferior al de las ESOL. En este sentido, existe una cierta coherencia estratégica entre el perfil de riesgo de la organización y el tipo de iniciativa social que decide implementar. De hecho, se ha argumentado que las empresas más adversas al riesgo tienden a adoptar estrategias ESOP como una especie de “póliza de seguros” ante posibles eventos reputacionales negativos (Godfrey et al., 2009). Estas estrategias se enfocan en mejorar las condiciones internas de trabajo mediante programas de bienestar, flexibilidad o beneficios complementarios, sin implicar grandes transformaciones estratégicas. No obstante, las empresas que adoptan estas prácticas asumen costes directos e indirectos (Punnett et al., 2009), como la implementación de chequeos médicos y programas de salud (Mujtaba & Cavico, 2013), construcción de instalaciones deportivas (Biswas et al., 2018) o aquellos costes ocultos relacionados en todo proceso de cambio organizativo (Anderson & Tushman, 1990). Todo ello en aras de obtener unos resultados inciertos (Lax, 2016) y a menudo difíciles de percibir (Torugsa et al., 2012), como la mejora en el coste de los seguros sociales (Mujtaba & Cavico, 2013), la reducción del absentismo laboral (Pronk, 2014; Punnett et

al., 2009), el aumento de la productividad (LaMontagne et al., 2014) o un cambio en la cultura de la organización (Sekerka, 2009).

En cualquier caso, los estudios empíricos que vinculan la orientación emprendedora con las estrategias sociales confirman una relación positiva tanto en las prácticas dirigidas a los trabajadores como en aquellas orientadas a la comunidad (Courrent et al., 2018; Iqbal & Malik, 2019).

En consecuencia, cabe esperar una relación positiva en ambos ámbitos, lo que permite plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a. Un mayor nivel de asunción de riesgos influye positivamente en la adopción de estrategias sociales de liderazgo.

Hipótesis 2b. Un mayor nivel de asunción de riesgos influye positivamente en la adopción de estrategias sociales proactivas.

5.5.3 Relación entre la agresividad competitiva y las estrategias sociales

El padre de la NBRV, Hart, ya apuntaba que las estrategias sostenibles (ambientales) podrán ser utilizadas como elemento competitivo de la empresa (Hart, 1995). Por analogía, lo mismo debería suceder en el plano social.

La agresividad competitiva hace referencia al comportamiento de la empresa que busca liderar el mercado y actuar de una manera activa (o más bien reactiva) frente a la competencia (Lumpkin & Dess, 1996) para defender sus intereses de potenciales amenazas (Lumpkin & Dess, 2001) o mejorar su posición competitiva (Jambulingam et al., 2005). Las empresas pueden comportarse competitivamente agresivas siguiendo determinadas prácticas, por ejemplo, fijando objetivos ambiciosos, invirtiendo en comunicación o copiando prácticas y técnicas exitosas ya adoptadas por los rivales (Dess & Lumpkin, 2005; Lumpkin et al., 2010).

Estas tres actuaciones están muy relacionadas con la sostenibilidad. Primero, las prácticas sociales implican generar nuevos modelos de negocio e incluso mercados con un alto potencial de retorno (Christensen et al., 2019b), lo cual puede representar la exigencia previa de cumplir con unos objetivos ambiciosos. Segundo, la inversión en comunicación guarda relación con las prácticas de *washing* de las empresas (Aji & Sutikno, 2015), las cuales se enfocan más en comunicar que en mejorar el entorno (Morales-Raya et al., 2019) para ganar reputación. Por último, copiar las prácticas exitosas de otras empresas implica que la empresa, aunque no tenga un verdadero propósito de mejora, lo hace como una suerte de isomorfismo institucional, tal y como se

comentó en el capítulo 4 de esta tesis, mediante el cual las mejores prácticas permean al campo organizativo, puesto que otorgan legitimidad (Leca et al., 2009; Meyer & Rowan, 1977). Por ejemplo, las organizaciones que perciben que sus competidoras han adoptado una nueva certificación son más proclives a adoptarlas ellas mismas (Delmas & Toffel, 2008).

La literatura existente tiende a abordar la OE como un constructo unidimensional o compuesto por las dimensiones clásicas –proactividad, innovación y asunción de riesgos– sin considerar expresamente el papel de la agresividad competitiva. Sin embargo, diversos estudios apuntan, aunque de forma indirecta, a que dicha dimensión puede desempeñar un rol relevante en el impulso de prácticas sociales. Por ejemplo, Dupire & M’Zali (2018) muestran cómo el desarrollo de prácticas sociales, incluidas las relaciones con los empleados y el respeto de los derechos humanos, aumentan ante presiones competitivas. De forma similar, Hull & Rothenberg (2008) relacionan las prácticas RSC con las estrategias de diferenciación, de tal forma que aquellas mejoran el rendimiento económico de la empresa cuando hay bajos niveles de diferenciación en una industria. En esta línea, Angot & Plé (2015) argumentan que perseguir estrategias sociales al estilo BOP en países ricos supone una actualización necesaria en la manera de competir para que las empresas afronten el futuro competitivo. Awad & Martín-Rojas (2024) apuntan que las empresas deben seguir estrategias de RSC para mantenerse competitivas y resilientes. Desde una perspectiva más ligada al marketing, Oduro & Haylemariam (2019) argumentan que a las empresas les ayuda incorporar en sus elementos de marketing las acciones RSC y así competir mejor en mercados globalizados.

Los argumentos expuestos apuntan a una relación positiva entre agresividad competitiva y estrategias sociales, si bien se han identificado evidencias que sugieren la existencia de contradicciones estructurales entre ambas. Desde el punto de vista teórico, Lumpkin et al. (2013) señalan que de todas las dimensiones, la agresividad competitiva es la que tiene mayor probabilidad de afectar negativamente a las prácticas sociales por la naturaleza colaborativa de este tipo de empresas. Igualmente, en un plano empírico, Arend (2013) observa una relación negativa entre la OE y comportamientos éticos (en donde se incluyen las prácticas de RSC). En este sentido, como se indicó en el capítulo 4, si bien las empresas sostenibles deben buscar la cooperación con otras empresas (Pacheco et al., 2010), especialmente con las grandes (Hockerts & Wüstenhagen, 2010), debe matizarse que la agresividad competitiva no trata tanto de no colaborar con otras

empresas, sino de hacerlo para eliminar o defenderse de la competencia, tal como indica Hockerts (2015).

Tanto las estrategias ESOL como las ESOP pueden suponer acciones como consecuencia de una alta agresividad competitiva previa de la empresa. Por un lado, las empresas que se fijan objetivos ambiciosos pueden encontrar en las ESOL un vehículo adecuado para alcanzarlos, puesto que este tipo de estrategias tienen el potencial de adelantarse a tendencias futuras y crear nuevos mercados (Angot & Plé, 2015; Christensen et al., 2019a), aventajando así a sus rivales (Winterhalter et al., 2017). Por otro lado, las empresas que decidan competir agresivamente invirtiendo en comunicar o copiar para así mejorar su reputación y posicionarse como empresas responsables pueden optar por ambas estrategias ESOL y ESOP. Así, muchas empresas deciden desarrollar este tipo de políticas para señalar y comunicar su compromiso con la sociedad y el empleado en aras de conseguir una mayor reputación (Schaltegger & Hörisch, 2017; Zou et al., 2019). Del mismo modo, especialmente las estrategias ESOP, son relativamente fáciles de copiar (Courrent et al., 2018). En consecuencia, las empresas caracterizadas por una agresividad competitiva elevada pueden adoptar estrategias sostenibles por imitación estratégica, especialmente cuando perciben que dichas prácticas se han institucionalizado como socialmente correctas o rentables, al observar que las firmas establecidas o sus principales competidores las han implementado con éxito (Carberry et al., 2019; Majid et al., 2017). Precisamente, la certificación B Corp se presenta como un ejemplo paradigmático de cómo las estrategias sociales pueden utilizarse con fines estratégicos, especialmente en el caso de las ESOP, cuya comunicación al mercado suele resultar más compleja (Gamble et al., 2020). En este contexto, las empresas con elevados niveles de agresividad competitiva pueden adoptar tanto estrategias ESOL como ESOP, no necesariamente por un compromiso genuino con la sostenibilidad, sino como un mecanismo para construir ventajas reputacionales, responder a las crecientes exigencias de los *stakeholders* o evitar quedar rezagadas frente a competidores que ya han incorporado este tipo de prácticas (Jansson et al., 2017; Kusa, 2016). Desde esta perspectiva, las estrategias sociales se convierten en una respuesta táctica frente a presiones externas, alineada con la lógica competitiva de las organizaciones agresivas.

En conjunto, los hallazgos indirectos, sumados a los argumentos teóricos, permiten plantear con fundamento que la agresividad competitiva puede actuar como desencadenante de estrategias sociales —ya sea como medio para obtener unos objetivos

ambiciosos, diferenciarse y responder a presiones institucionales o para evitar quedar rezagadas frente a rivales más responsables. Lo que se traduce en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a. Un mayor nivel de agresividad competitiva influye positivamente en la adopción de estrategias sociales de liderazgo.

Hipótesis 3b. Un mayor nivel de agresividad competitiva influye positivamente en la adopción de estrategias sociales proactivas.

5.6 OE y modelo de negocio sostenible

Desde el punto de vista empírico varios estudios confirman la relación positiva entre OE y la innovación en modelos de negocio (IMN) en general, y sostenibles en particular. No obstante, los resultados presentan contrastes cuando la OE se articula de manera unidimensional o cuando se hace con las dimensiones por separado. Así, Han et al. (2022) muestran como la OE unidimensional, junto con la orientación al mercado, suponen un antecedente de la IMN. En esta misma línea, Bouncken et al. (2016) confirman esta relación en empresas de servicios y Ferreras-Méndez et al. (2021) en la pequeña y mediana empresa. Así como Asemokha et al. (2019) quienes muestran cómo la OE es un antecedente de IMN en entornos de internacionalización.

Sin embargo, analizando las dimensiones por separado, los resultados no son tan concluyentes. Así Su et al. (2020) operan la OE con las tres mismas dimensiones “clásicas” en donde la innovación siempre se retiene como un antecedente necesario para la innovación modelos de negocio, pero no así la proactividad ni la asunción de riesgos. Por su parte, Karimi & Walter (2016) estudian la OE partiendo de la proactividad, innovación, asunción de riesgos y autonomía, y cuyos resultados muestran que todas estas dimensiones se relacionan positivamente con la IMN excepto, sorprendentemente, la innovación. Los autores señalan que la razón puede deberse a que la innovación en OE se refiere a *productos y servicios* mientras que la IMN se refiere a nuevas *ideas*. En definitiva, se aprecia que cuando se estudian las dimensiones de la OE por separado, los resultados reflejan distintos matices.

En la literatura son escasos los estudios que relacionen de manera directa la OE con los MNS. Klein et al. (2021) muestran cómo el que los directivos de una empresa estén comprometidos con la sostenibilidad es un antecedente de la OE, que a su vez supone una IMN, si bien en su trabajo sólo tienen en cuenta las dimensiones proactividad y asunción de riesgos, dejando fuera la innovación, porque según los autores se solaparía

con la IMN. Otros trabajos relacionan algunas de sus dimensiones de manera aislada e individual. Así, Aragón-Correa et al. (2008) apuntan que la proactividad estratégica puede implicar, de manera indirecta, que las empresas desarrollen modelos negocio sostenibles. Lüdeke-Freund (2020) señala que el modelo de negocio sostenible es una consecuencia de que exista innovación sostenible. Shevchenko et al. (2016) relacionan el nivel de riesgo gestionado por las empresas con su decisión de generar modelos de negocio sostenibles, aunque con resultados diferentes en función del tamaño de la empresa. Como se observa, poseer previamente alguna de las dimensiones puede implicar que no se necesiten mediadores, sino que pueda existir una relación directa entre OE y la existencia de un MNS. Considerando el contenido específico de cada dimensión de la OE, a continuación se desarrollan los argumentos teóricos que sustentan las hipótesis propuestas en el modelo, es decir, aquellas que plantean una relación directa y positiva entre OE y MNS.

En primer lugar, con respecto a la dimensión proactividad emprendedora e innovación, conviene indicar que la NRBV-SRBV sugiere que la innovación continua y la capacidad de anticiparse a los cambios son esenciales para integrar la sostenibilidad en la lógica de la empresa (Hart, 1995; Porter & Van Der Linde, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998; Tate & Bals, 2018). Esto supone nuevas formas de aproximarse en la identificación del problema y solución para este tipo de iniciativas (Mair et al., 2012), lo que, en definitiva, implica desarrollar nuevos modelos de negocio sostenibles (Autio & Thomas, 2024; Bocken, 2024). En consecuencia, la configuración de un modelo de negocio sostenible conlleva transformaciones organizativas sustanciales que parten de la presencia de comportamientos proactivos e innovadores, dado que su implementación exige la integración de los pilares social y ambiental en la propuesta de valor y la lógica del negocio.

En segundo término, la literatura destaca que la asunción de riesgos constituye un requisito previo para la innovación en el modelo de negocio y, por extensión, para la integración de la sostenibilidad en él. En este sentido, Hart (1995) ya apuntaba que desarrollar una propuesta de valor ambiental suponía haber asumido previamente una alta tolerancia al riesgo, especialmente si el comportamiento ambiental de la empresa no era el óptimo. En efecto, el diseño de nuevos modelos de negocio implica necesariamente una elevada tolerancia al riesgo (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), tanto económico como operativo (Teece, 2010). El riesgo económico deriva de que los nuevos productos fracasen, bien porque los costes aparejados a innovación y desarrollo sean altos (Bhatti et al., 2021), o simplemente porque el nuevo modelo no funcione (Leppänen et al., 2023);

el riesgo operativo, está asociado a los nuevo procesos y formas de crear valor internamente, lo cual puede llegar incluso amenazar los actuales puestos de poder en la organización (Foss & Saebi, 2017).

En tercer lugar, respecto a la agresividad competitiva, conviene señalar que desarrollar un MNS resulta la expresión más importante de incorporar propósito en una empresa (Lüdeke-Freund, 2020), mediante el cual se pueden generar nuevos mercados (Christensen et al., 2007, 2019a) y superar a la competencia, como resultado de crear una ventaja competitiva sostenible (Bocken & Geradts, 2020). Por ello, se espera que las empresas con un alto nivel de agresividad competitiva con objetivos ambiciosos busquen en los MNS la vía para competir en el mercado. Además, los MNS van a requerir campañas de marketing agresivas para crear conciencia y visibilidad frente a la competencia (Vernay et al., 2022), lo cual, como se expuso anteriormente, refleja haber adoptado una postura agresiva (Lumpkin & Dess, 1996). Por último, los modelos de negocio de éxito, o de moda, son vistos como ejemplos a los que imitar (Chesbrough, 2010; Teece, 2010) o replicar (Sosna et al., 2010). Incluso, los modelos de negocio renovados pueden eventualmente verse superados por los de los rivales, lo que a su vez hace que las empresas continúen evolucionando su modelo y actualizándolo de manera acorde a la de sus rivales (Foss & Saebi, 2017). En este sentido, las empresas con una alta agresividad competitiva pueden encontrar en los modelos de negocio sostenibles un elemento que les permita emular o superar a sus rivales (Schaltegger et al., 2012). De hecho, los modelos de negocio sostenibles suponen la expresión última de competitividad agresiva, pues “las empresas con un alto compromiso con la sostenibilidad necesitan adoptar una posición (...), en ocasiones, agresiva frente a sus competidores (...) para resolver problemas medioambientales, lo que conduce a niveles más altos de innovación en el modelo de negocio" (Klein et al., 2021, p. 276). Por consiguiente podemos hipotetizar los siguiente:

Hipótesis 4a. Un mayor nivel de proactividad emprendedora e innovación influye positivamente en la adopción de MNS.

Hipótesis 4b. Un mayor nivel de asunción de riesgos influye positivamente en la adopción de MNS.

Hipótesis 4c. Un mayor nivel de agresividad competitiva influye positivamente en la adopción de MNS.

5.7 Estrategias sociales y modelo de negocio sostenible

Como se ha indicado al inicio del presente capítulo y en el capítulo 3 (ver tablas 16 y 17), la variable dependiente MNS, entendida como una forma de innovación en el modelo de negocio, refleja el grado de integración de los pilares social y ambiental en la propuesta de valor y la lógica comercial de la empresa. Del mismo modo, tal como se muestra en el marco teórico (tabla 18), las estrategias sociales generan efectos diferenciales en términos de innovación. Las estrategias ESOL pueden dar lugar a innovaciones más radicales, tanto de producto como de MN, mientras que las ESOP se asocian mayoritariamente con innovaciones incrementales en procesos internos. Esto sugiere que las primeras poseen un mayor potencial transformador para actuar como antecedentes del modelo de negocio sostenible, mientras que las segundas, aunque relevantes, podrían contribuir de forma más limitada o indirecta.

En los países desarrollados, las ESOL representan el mayor grado de integración del aspecto social en la propuesta de valor (Battilana & Lee, 2014). Incorporar a personas en riesgo de exclusión dentro de la actividad principal implica un salto respecto a los modelos de negocio tradicionales, que no están diseñados para abordar problemas sociales (Hockerts, 2015).

Con estos argumentos, se podría suponer que sólo las estrategias ESOL presentan el poder transformador suficiente para generar un cambio en el MN. Ahora bien, la integración de un modelo de negocio no siempre requiere una transformación profunda en ambos pilares. Es posible que uno de ellos, por ejemplo el social, se integre parcialmente, mientras que el otro, el ambiental, lo haga plenamente (ver tabla 16). En este sentido, aunque la propuesta de valor no se vea significativamente alterada, determinadas prácticas internas –como las asociadas a ESOP– contribuirán de forma progresiva a la integración del modelo de negocio sostenible (Schaltegger et al., 2012). Es decir, si bien las ESOP se asocian principalmente a innovaciones en el ámbito de los procesos sociales, no puede descartarse su potencial contribución al desarrollo de un modelo de negocio integrado. Así, Schaltegger et al. (2016) enfatizan que las empresas sostenibles aprenden constantemente de sus iniciativas internas para refinar sus modelos de negocio y estrategias de sostenibilidad. En concreto, las prácticas con los empleados, al generar conocimientos sobre impacto, respuesta y mejora de políticas, pueden servir para eliminar barreras internas (Delgado-Ceballos et al., 2012) que permitan desarrollar

enfoques integrales de sostenibilidad, que eventualmente escalen a otros eslabones de la cadena de valor (Lozano, 2015).

Otra manera de contribuir a la adopción de MNS es sentar las bases de una cultura corporativa responsable, lo cual puede obtenerse incorporando prácticas englobadas dentro de las estrategias ESOP, como prácticas laborales justas, condiciones dignas de trabajo, oportunidades de capacitación, conciliación laboral-familiar o transparencia en las relaciones internas (Balmer et al., 2011; Criado-Gomis et al., 2018; Sekerka, 2009). Del mismo modo, las estrategias ESOP pueden mejorar la propuesta de valor de la empresa, ya que un trato socialmente responsable hacia los trabajadores no solo impacta dentro de la organización, sino también hacia el exterior (Klassen & Vereecke, 2012). Las empresas que muestran coherencia entre lo que predicán y lo que hacen internamente, generan mayor confianza entre consumidores, inversionistas y la comunidad en general (Morsing & Schultz, 2006). Como resultado, si se comunican de la manera adecuada (Morsing & Schultz, 2006), estas acciones pueden percibirse como un complemento en la propuesta de valor del modelo de negocio (Gamble, 2020). De hecho, según Autio & Thomas (2024) integrar en el modelo de negocio la percepción de que la empresa es un gran empleador, como ha hecho Patagonia (empresa B Corp), permite generar ventajas competitivas. En definitiva, incluso las estrategias ESOP deberían ser un antecedente de los MNS. Esta misma lógica ya se apuntaba en los comienzos de la NRBV, en donde se establece que las empresas pueden ir transitando hacia estrategias más avanzadas, conforme se vayan adquiriendo las capacidades necesarias.

En consecuencia, se espera que tanto las ESOL como las ESOP ejerzan un efecto positivo sobre la adopción de modelos de negocio sostenibles.

Así, podemos hipotetizar que:

Hipótesis 5a. Las estrategias sociales de liderazgo influyen positivamente en la adopción de MNS.

Hipótesis 5b. Las estrategias sociales proactivas influyen positivamente en la adopción de MNS.

5.8 Papel mediador de las estrategias sociales entre la OE y el modelo de negocio sostenible

Se ha indicado cómo la OE y las estrategias sociales son antecedentes de MNS, siendo estas dos últimas una clase de nueva entrada. Esta situación se da porque el

emprendedor debe, por un lado, desarrollar estrategias y, por otro, desarrollar el modelo de negocio acorde a sus objetivos (Teece, 2010), pudiendo desarrollarlas por separado, o siendo las estrategias las que determinen el modelo de negocio (Teece, 2018).

La mediación implica que el efecto de la OE sobre los MNS no es meramente directo, sino que opera, total o parcialmente, a través de una variable interviniente distinta y conceptualmente significativa (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2009). Las estrategias sociales constituyen esa variable interviniente y significativa porque reflejan una elección proactiva de integrar soluciones sociales en la planificación estratégica y en su ejecución (Schaltegger et al., 2012; Stephan et al., 2016; Unceta et al., 2017). La OE puede estimular a una empresa a perseguir oportunidades que implican innovar, asumir riesgos o intentar vencer a los rivales, pero son sus capacidades y estrategias sociales deliberadas, especialmente las más avanzadas, las que, en última instancia, transforman el modelo de negocio hacia una forma más sostenible (Alberti & Varon Garrido, 2017).

En la literatura sobre OE y sostenibilidad, las estrategias y prácticas sostenibles juegan en su mayor parte un papel mediador muy ligado a los modelos de negocio. En general, las prácticas sostenibles juegan un papel mediador entre la OE y el rendimiento económico de la empresa (Amankwah-Amoah et al., 2019; Courrent et al., 2018; Roxas et al., 2017; Valdez-Juarez et al., 2021). Otros trabajos como el de Awad & Martín-Rojas (2024) muestran el papel mediador de las prácticas de RSC entre la OE y la resiliencia organizacional, que pueden ayudar a desarrollar un MN que incremente la capacidad para adaptarse y resistir en entornos de alta incertidumbre. Por su parte, Jenkins (2009) indica que para las empresas emprendedoras, desarrollar estrategias de RSC representa una oportunidad que será cristalizada en la aparición de nuevos productos, nuevos mercados o nuevos modelos de negocio.

En esta tesis nos proponemos introducir una nueva aproximación, esto es, la de que las estrategias sociales (ESOL y ESOP) sirven como mediadoras entre la OE y los MNS. En este sentido, Lüdeke-Freund (2020) argumenta que los emprendedores, cuando desarrollan innovaciones radicales (ambientales) necesitan adaptar o crear un nuevo MN que actúe como mediador entre éstas y los rendimientos económicos. En esta misma línea Schaltegger et al. (2012) establecen que para que una empresa pueda tener visos de ser exitosa desde el punto de vista económico y sostenible, primero debe haber una voluntad de actuar –lo que puede identificarse con OE–, después, iniciar acciones proactivas de sostenibilidad –estrategias– y, por último, cierta gestión directiva para integrar objetivos económicos y sostenibles –adopción de un MNS–. En efecto, dado que las estrategias

sociales implican cambios estratégicos en la empresa (Hockerts, 2015), integrar la 3BL en el modelo de negocio requiere unos ajustes en los recursos y capacidades de esta (Teece, 2018). Así, a pesar de que la OE puede influir directamente en la adopción de un MNS, el hecho de haber desarrollado previamente las capacidades necesarias para adoptar estrategias sociales, y comunes a las necesarias para desarrollar el pilar ambiental (Tate & Bals, 2018), implicará una relación indirecta positiva entre la OE y el MNS.

Adoptar las estrategias sociales supone cultivar las capacidades organizativas introducidas en el marco teórico de este trabajo (apartado 3.1.3). Esto es, la capacidad de gestionar *stakeholders*, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de innovación continua (Hart, 1995; Tate & Bals, 2018). La OE implica poseer un cierto grado de proactividad emprendedora e innovación, por lo que quizás su relación con el MNS no requiera tanto una estrategia social al ya poseer la empresa previamente esta capacidad (Klein et al., 2021). Sin embargo, la asunción de riesgos y la agresividad competitiva, probablemente se beneficien de la intervención de una estrategia para desarrollar los elementos necesarios que permitan a una empresa presentar un MNS.

En lo que respecta a la medicación de las estrategias ESOL, la existencia y vinculación entre las dimensiones de la OE, las capacidades organizativas y nuevos modelos de negocio ha quedado muy contrastada en la literatura que trata sobre estrategias sociales para la población en la Base de la Pirámide (BOP, por sus siglas en inglés), aquella que subsiste con menos de 1.500 \$ al año en países en vías en desarrollo (Christensen et al., 2019b; Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007; Yunus et al., 2010). Así Prahalad and Hart (2002) señalan que hacer negocios BOP supone un proceso continuo de innovación y aprendizaje, mediante el cual las empresas pueden acceder a nuevas oportunidades de mercado, con un nuevo modelo de negocio que esté basado principalmente en un nuevo ecosistema y en un grupo de clientes necesitados determinado. Dominar estas estrategias, indican, supone dominar las herramientas competitivas globales del futuro. Seelos & Marti (2007) identifican la gestión de riesgos, de oportunidades y la innovación como antecedentes presentes en algunas empresas que desarrollan estrategias BOP, lo cual requiere nuevos modelos de negocio para satisfacer las necesidades sociales y humanas fundamentales. Yunus et al. (2010) indican que este tipo de estrategias suponen un alto riesgo, y para reducirlo se debe llevar a cabo un proceso de experimentación continua para que las empresas vayan aprendiendo y poder refinar el modelo de negocio. Christensen et al. (2019b) destacan las oportunidades que suponen este tipo estrategias, puede tienen el potencial de crear nuevos mercados, en

donde el modelo de negocio debe ir en plena sintonía con la gestión de *stakeholders* externos que actúan en estos territorios. La propuesta de valor debe ser tan valiosa que los *stakeholders* encuentren más atractivo sumarse a estas iniciativas, que mantenerse en el modelo anterior. En países con economías más desarrolladas se debería dar la misma situación. Es decir, haber efectivamente llevado a cabo acciones en favor de las poblaciones más vulnerables, llevaría implícitas todas y cada una de estas capacidades, pues las estrategias ESOL son una especie de BOP pero en contextos desarrollados (Angot & Plé, 2015).

Lo mismo sucede para las estrategias ESOP. En este caso las empresas deberán paulatinamente mejorar sus relaciones con los *stakeholders* internos y relacionarse con el empleado como un activo valioso y no como un centro de gasto (De la Cruz Déniz-Déniz & De Saá-Pérez, 2003), algo que puede representar una oportunidad para ganar reputación de cara a las relaciones con *stakeholders* externos (Morsing & Schultz, 2006). Igualmente, estas estrategias implican un foco constante en innovación (Klarin & Suseno, 2023; Torugsa et al., 2012), y suponen desarrollar nuevos procesos de aprendizaje internos: identificar necesidades, monitorear resultados, ajustar políticas y medir impactos (Lin et al., 2016). Este ciclo de mejora continua y aprendizaje, una vez interiorizado, puede aplicarse a otras dimensiones de la sostenibilidad, como las relaciones con proveedores responsables (Melandar, 2018), la gestión del impacto ambiental (Zhu et al., 2013) o la interacción con comunidades locales (Iqbal & Malik, 2019). En definitiva, la adopción de estrategias ESOP generan las capacidades sostenibles (gestión de *stakeholders*, innovación continua y aprendizaje de primer orden) que ayudan a mejorar la integración de la sostenibilidad en el MN de la empresa, en tanto redundan no sólo en las estrategias sociales, sino también en la adopción de las ambientales (Tate & Bals, 2018).

Con estos argumentos, podemos deducir que las estrategias sociales efectivamente median entre la OE y los MNS como resultado de incorporar las capacidades organizativas necesarias para su implementación (Klarin & Suseno, 2023).

Por eso establecemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6a. Las estrategias sociales de liderazgo median entre la proactividad emprendedora e innovación y los MNS.

Hipótesis 6b. Las estrategias sociales de liderazgo median entre la asunción de riesgos y los MNS.

Hipótesis 6c. Las estrategias sociales de liderazgo median entre la agresividad competitiva y los MNS.

Hipótesis 6d. Las estrategias sociales proactivas median entre la proactividad emprendedora e innovación y los MNS.

Hipótesis 6e. Las estrategias sociales proactivas median entre la asunción de riesgos y los MNS.

Hipótesis 6f. Las estrategias sociales proactivas median entre la agresividad competitiva y los MNS.

CAPÍTULO 6: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe el diseño metodológico seguido para el desarrollo de la investigación. El estudio se enmarca en un enfoque explicativo-predictivo, ya que no se limita a describir el comportamiento de las empresas B Corp seleccionadas, sino que busca explicar las relaciones causales entre la OE, las estrategias sociales y los MNS, así como evaluar la capacidad del modelo para predecir dichas relaciones fuera de la muestra.

Este planteamiento se justifica por el objetivo general de la tesis: dar respuesta a cómo una organización puede transformarse con éxito en ser sostenible mediante la contrastación empírica de las hipótesis derivadas del marco teórico, utilizando las empresas B Corp como banco de pruebas para observar cómo interactúan los constructos analizados.

A continuación, se presentan la muestra y el procedimiento de selección de participantes (6.1) y la medición de las variables incluidas en el modelo (6.2).

6.1 Muestra y selección de participantes

Para la población objeto de nuestro estudio se ha tomado como referencia la certificación B Corp. Como se expuso en el capítulo 4.5, la certificación B Corp representa un campo organizativo definido en donde coinciden todos los factores principales de la teoría institucional (regulatorio, normativo y cognitivos). Su modelo representa un ejemplo característico de organización híbrida (Stubbs, 2017a), en donde las estrategias sociales suponen un pilar fundamental (Stubbs, 2019). Por ello, el universo B Corp, como se indica en la literatura (Parker et al., 2019), supone un banco de pruebas idóneo para estudiar los mecanismos de las empresas que persiguen la 3BL. Además, esto nos permite acotar la actuación de las empresas al territorio donde operan, pues si bien muchas de ellas son multinacionales y, por tanto, operan a un nivel internacional, B Corp exige que para conseguir la certificación, las empresas matrices “deberán incluir todas las subsidiarias de propiedad total o mayoritaria en el alcance de la Certificación para ser elegibles” (B Lab Europe, 2024). Por ejemplo, Danone está certificada de manera independiente en España y en Italia, por lo que sus estrategias sociales pueden ser distintas en cada uno de los territorios.

La muestra elegida ha sido las empresas cuya sede principal se halla en España e Italia según B Lab. Ambos países reflejan el contexto necesario de las estrategias sociales propuestas, esto es, ambos son considerados países desarrollados (OECD, 2025). Así, la

aplicación de las estrategias sociales se circunscribe a un contexto claramente distinto al de las estrategias de Base de la Pirámide (BOP).

Asimismo, tanto Italia como España muestran una evolución paralela en la orientación emprendedora hacia la sostenibilidad. Según el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Sustainability and Entrepreneurship Report* (Hill et al., 2025), el 37,6 % de los emprendedores españoles y el 35,3 % de los italianos declaran en su propósito “marcar una diferencia en el mundo”. Además, los respectivos informes nacionales GEM confirman un incremento sostenido del emprendimiento orientado al impacto y la innovación social (Calvo et al., 2025; Micozzi, 2025).

Por último, el movimiento B Corp presenta en ambos países un grado de madurez y penetración similar. El número de empresas certificadas a final de 2024 es muy similar en ambos países (más de 250 en España y de 300 en Italia), cifras que los sitúan a la cabeza del movimiento en el sur de Europa y muestran una evolución comparable en el crecimiento y consolidación de sus respectivas redes (B Lab Europe, 2025). En conjunto, estas similitudes en el contexto institucional, cultural, emprendedor y de número de empresas B Corp justifican tratar los casos de España e Italia como homologables para el análisis conjunto de esta investigación.

Los datos para este trabajo han sido obtenidos a partir de los datos públicos disponibles en B Corporation.net y de cuestionarios distribuidos entre junio y diciembre de 2024 con la última respuesta recibida el 25 de enero de 2025. Su difusión se hizo de manera personalizada a través de LinkedIn, dirigido a CEOs y ejecutivos de las 500 empresas B Corp certificadas en junio del 2024 en España (205) e Italia (295).

La respuesta total ha sido de 95 encuestas válidamente contestadas (49 españolas y 46 italianas). Como se aprecia (tabla 21), la muestra contiene 32 empresas de menos de nueve trabajadores, 44 de diez a cuarenta y nueve trabajadores y 19 de más de 50 trabajadores, según los datos que figuran en la web de B Lab (BLab, 2024). Por su parte el cargo de los respondientes se sitúa siempre en el plano de directivos. Así, de los 95, 52 ostentaban el cargo de CEO y/o Fundador, y 43 otros puestos de dirección (presidente, miembro del comité de dirección, socio, gerente general, embajador, director técnico, director comercial, director de calidad, director de marketing, director de sostenibilidad, director financiero, manager de innovación).

La tasa de respuesta ha sido de un 19%. Para validar que no existe un sesgo de no respuesta y, por tanto, que la muestra es representativa, hicimos un análisis Chi cuadrado. Los resultados fueron satisfactorios, ya que España arroja un $X^2(5) = 8.46$ con

un $p=$ de 0.13, e Italia un $X^2(5)=5.88$ con un $p=$ de 0.32 y combinado $X^2(5)=10.74$ con un $p=$ de 0.057. Aunque este último resultado se encuentra próximo al umbral convencional de significación ($p > 0,05$), se refuerza su interpretación mediante el cálculo de Cramér's V, que permite evaluar la magnitud del efecto. En este caso, el valor obtenido ($V = 0.15$) indica un efecto pequeño, lo que respalda la conclusión de que no existe un sesgo relevante de no respuesta en función del tamaño muestral.

TAMAÑO	España			Italia			Cargo		
	Respuesta	No resp.	Total	Respuesta	No resp.	Total	CEO*	Otros	Total
0	4	6	10	0	8	8	4	0	4
1–9	15	47	62	13	77	90	19	9	28
10–49	22	56	78	22	95	117	24	18	42
50–249	3	29	32	6	51	57	4	5	9
250–999	2	14	16	3	15	18	1	4	5
1000+	3	4	7	2	3	5	0	5	5
Total	49	156	205	46	249	295	52	43	95

Tabla 21. Número de empresas con respuesta por país y tamaño

Notas: * y/o fundador

En relación a este tamaño muestral, se observa que en otros trabajos empíricos similares, en donde se relacionan la OE con prácticas sostenibles y/o de RSC operan con un tamaño de muestra muy heterogéneo (tabla 22).

EO rol	Tamaño de la muestra	Autores
Antecedente	259	Awad & Martín-Rojas (2024)
Antecedente	155	Ibarra-Cisneros et al. (2022)
Mediador	n/a	Hermanto et al. (2022)
Antecedente	211	Danso et al. (2022)
Antecedente	384	Rehman et al. (2022)
Antecedente	166	Zhang et al. (2021)
Antecedente	488	Valdez-Juarez et al. (2021)
Antecedente	439	Oduro & Haylemariam (2019)
Antecedente	435	Iqbal & Malik (2019)
Antecedente	303	Alarifi et al. (2019)
Antecedente	738	Zhuang et al. (2019)
Antecedente	242	Amankwah-Amoah et al. (2019)
Antecedente	151	Mullens (2018)
Antecedente	452	Courrent et al. (2018)
Antecedente	210	Criado-Gomis et al. (2018)
Antecedente	26	DiVito & Bohnsack (2017)
Antecedente	450	Jansson et al. (2017)
Moderador	883	Marshall et al. (2015)
Antecedente	212	Roxas et al. (2017)

Tabla 22. Trabajos consultados con OE y empresas no B Corp. Elaboración propia.

Por su parte, los trabajos que tratan sobre empresas B Corp presentan unos tamaños de muestra menores, especialmente cuando el modo de recabar información es

a través de cuestionario (tabla 23). Claramente este hecho se explica por el carácter exploratorio de estos estudios y por lo limitado del tamaño de la población B Corp en relación a las empresas sin certificar.

País	Tamaño de la muestra	Cuestionario/ Entrevista	Autores
UK	68	Sí	Liute & De Giacomo (2021)
EU	420	No	Ibarra-Cisneros et al. (2022)
Chile	20	Sí	Bianchi et al. (2020)
Suecia	1	Sí	Carvalho et al. (2022)
EEUU	460	No	Chen & Roberts (2013)
Global	130	No	Chen & Kelly (2015)
n/a	46	Sí	Conger et al. (2018)
Global	9	No	Donnelly & Wickham (2020)
Global	701	No	Fonseca et al. (2022)
Canadá, EEUU y Méjico	256	No	Gamble et al. (2020)
Italia	71	No	Gazzola et al. (2019)
EEUU	526	No	Gehman & Grimes (2017)
EEUU	1251	No	Grimes et al. (2018)
EEUU	743	No	Harjoto et al. (2019)
EEUU	326	No	Lucas et al. (2022)
Canadá, EEUU y Méjico	47	No	Moroz & Gamble (2021)
Argentina, Colombia y Chile	14	Sí	Muñoz et al. (2018)
Italia, España, Francia, Reino Unido, Portugal y Alemania	136	No	Paeleman et al. (2024)
Canadá, EEUU y Méjico	249	No	Parker et al. (2019)
Global	350	No	Patel & Dahlin (2022)
EEUU	89	No	Romi et al. (2018)
EEUU	293	No	Sharma et al. (2018)
Australia	14	Sí	Stubbs, (2017b)
Australia	14	Sí	Stubbs (2017a)
Australia	1	Sí	Stubbs (2019)
Colombia	15	Sí	Tabares (2021a)
Colombia	18	Sí	Tabares (2021b)
Hispanoamérica	21	Sí	Tabares et al. (2025)
Brasil	4	Sí	Villela et al. (2021)

Tabla 23. Trabajos con objeto de estudio B Corp (con o sin OE). Elaboración propia.

A diferencia de la mayoría de los trabajos basados en la OE, en el caso de los estudios centrados en empresas B Corp, contar con una muestra de 95 organizaciones representa el tamaño más elevado entre aquellos que emplean cuestionarios o entrevistas. De hecho, una de las empresas contactadas señaló que recibe un volumen excesivo de solicitudes de investigación de este tipo, lo que hace inviable atenderlas todas. En todo caso, desde un punto de vista técnico, para un modelo con el número de variables y dimensiones incluidas en este estudio, se requiere una muestra mínima de aproximadamente 84 empresas (Green, 1991, p. 503), frente a las 95 obtenidas. Asimismo, cabe destacar que la muestra obtenida representa un 19% del total de la

población entre España e Italia, con unos resultados de χ^2 dentro del umbral aceptable ($p=0.057$, $V=0.15$) lo que permite afirmar que los resultados de este trabajo son representativos del comportamiento de las empresas B Corp en los territorios objeto de investigación.

6.2 Medición de las Variables

A continuación se abordan los distintos tipos de medición para cada uno de los constructos presentes en el modelo y las variables de control. Al final del capítulo se incluye una tabla (tabla 26) resumen de todos ellos.

6.2.1. Orientación emprendedora

Para medir este constructo encontramos diferentes aproximaciones y escalas. Son muy escasos los trabajos que tratan la OE a partir del uso de otras fuentes de información que no sean los cuestionarios. Algunos ejemplos los encontramos en Moss et al. (2015), quienes realizan un análisis de contenido a partir de entrevistas realizadas a los representantes de las empresas, es decir, utilizando un análisis cualitativo. McKenny et al. (2018) se centran en el escaneo de informes 10-K, que representan exhaustivamente la situación financiera, operativa y de negocios de las empresas y son presentados ante la Securities and Exchange Commission (SEC), equivalente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en los Estados Unidos. Los autores utilizan el CAT Scanner para extraer mediciones correspondientes de las diversas dimensiones a partir de las palabras presentes en dichos informes. Miller & Le Breton-Miller (2011) utilizan diversas fuentes secundarias, que sirven de base para los trabajos de Lee et al. (2019) y Zhuang et al. (2019), este último, ya en el ámbito de la OE y las estrategias sociales. La proactividad se mide como el porcentaje de las ganancias reinvertidas dentro de la empresa. La innovación como la razón ajustada por industria entre los gastos en I+D y las ventas totales, incluyendo valores cero para reflejar la ausencia de inversión en nuevos productos o servicios. Por último, la asunción de riesgos se mide a través de la desviación estándar ajustada por industria del retorno sobre activos (ROA) durante un periodo de cinco años.

Sin embargo, el uso de cuestionario es el más utilizado, presente en todos los 158 trabajos que aparecen en el análisis bibliométrico realizado por Wales et al. (2013), por los sucesivos que relacionan la OE con aspectos distintos a la sostenibilidad (Kock & Gemünden, 2021; Putniņš & Sauka, 2020; Santos et al., 2020) y por los posteriores cuyo objeto es la sostenibilidad (ver tabla 22). En este sentido, en la literatura aparecen distintas

escalas subjetivas para medir la OE (ver Covin & Wales, 2011), en donde la más utilizada es la de Covin & Slevin de 1989 que mide la versión unidimensional del constructo. Esta escala es la que se utiliza en el trabajo de referencia de Anderson et al. (2015). Sin embargo, deja fuera la dimensión agresividad competitiva.

A pesar de que dicha escala es totalmente aceptada, e incluso hubiera resultado apropiado la escala multidimensional de Lumpkin & Dess (1996), en este trabajo se ha optado por la más reciente, elaborada por Saha et al. (2017). Esta escala proporciona un enfoque específico para la medición del constructo OE en su versión multidimensional, incorporando explícitamente la dimensión de agresividad competitiva. Según sus autores, se trata de la única propuesta que ha considerado de forma sistemática la adecuación de contenido en su proceso de desarrollo, lo que constituye una mejora sustancial respecto a las escalas utilizadas hasta la fecha. Está compuesta por tres mediciones de cada una de las cinco dimensiones a partir de un cuestionario con escalas likert 1-7. En nuestro caso, la hemos operado con las 4 dimensiones objeto de nuestra investigación (ver tabla 26.)

6.2.2. Estrategias sociales

Con respecto a las estrategias sociales, destaca que en este trabajo se utilizan métricas objetivas para su medición, mostrando lo que las empresas hacen en lugar de lo que piensan que hacen (Zhuang et al., 2019). Este hecho supone un gran avance dado que lo habitual ha sido medir estas variables de una manera subjetiva, incluso en la literatura más reciente (tabla 24).

De los trabajos que estudian la OE como antecedente o moderador, sólo tres incluyen mediciones objetivas de la sostenibilidad (Danso et al., 2022; Zhang et al., 2021; Zhuang et al., 2019). Desde sus inicios, la sostenibilidad adolece de no tener unas métricas objetivas sobre las cuales pueda quedar reflejado el comportamiento sostenible de las empresas (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). Este problema ha ido paulatinamente encontrando solución en la creación de índices comunes que representan una suerte de estándar a nivel global (KLD, FTS4Good, DJS. etc.) (para una revisión exhaustiva ver Ortiz-De-Mandojana & Antolín-López, 2023). Si bien para la gran empresa existen métricas objetivas ampliamente utilizadas (v.gr. Dickel, 2018; Homroy & Slechten, 2019; Hull & Rothenberg, 2008; Mishra & Modi, 2015), aunque no exentas de críticas (Bowen & Aragon-Correa, 2014), para las empresas de menor tamaño las métricas disponibles son considerablemente más limitadas (Antolin-Lopez & Ortiz-de-Mandojana, 2023).

EO rol	Multidimensional /Unidimensional	Escala OE/ Estrategias sociales	País	Autores
Antecedente	Proactividad e Innovación + Venturing y Renovación	Subjetiva/ Subjetiva	España	Awad & Martín-Rojas (2024)
Antecedente	Uni	Subj/Subj	USA	Ibarra-Cisneros et al., (2022)
Mediador	Uni	-	Indonesia	Hermanto et al. (2022)
Antecedente	Orientacion Sostenible	Subj/Obj	Ghana	Danso et al. (2022)
Antecedente	Orientacion Sostenible	Subj/Subj	Malasia	Rehman et al. (2022)
Antecedente	Uni	Subj/Obj	China	Zhang et al. (2021)
Antecedente	Uni	Subj/Subj	Méjico	Valdez-Juarez et al. (2021)
Antecedente	Orientación a mercado	Subj/Subj	Gana y Etiopia	Oduro & Haylemariam (2019)
Antecedente	Uni	Subj/Subj	Pakistán	Iqbal & Malik (2019)
Antecedente	Bi (no agg)	Subj/Subj	Arabia Saudí	Alarifi et al. (2019)
Antecedente	Uni	Obj/Obj	China	Zhuang et al. (2019)
Antecedente	Uni	Subj/ Subj	Ghana	Amankwah-Amoah et al. (2019)
Antecedente	Uni	Subj/ Subj	USA	Mullens (2018)
Antecedente	Uni	Subj/ Subj	Francia	Courrent et al. (2018)
Antecedente	Uni	Subj/ Subj	España	Criado-Gomis et al. (2018)
Antecedente	Multi (clásica) + orientación futura	Subj/ Subj	Holanda	DiVito & Bohnsack (2017)
Antecedente	Uni	Subj/ Subj	Suecia	Jansson et al. (2017)
Antecedente	Uni	Subj/ Subj	Filipinas	Roxas et al. (2017)
Moderador	Uni	Subj/ Subj	Irlanda	Marshall et al. (2015)
Antecedente	Multi	Teórico	Teórico	Lumpkin et al. (2013)

Tabla 24. Trabajos consultados con OE como variable independiente en relación a prácticas o entornos sociales, o de RSC. Elaboración propia.

En este sentido, las puntuaciones B Corp resultan de gran utilidad. En la literatura ya se han utilizado como *proxy* para medir la variable responsabilidad social corporativa (Chen & Roberts, 2013; Chen & Kelly, 2015; Parker et al., 2019; Romi et al., 2018), para medir su rendimiento ambiental (Liute & De Giacomo, 2021), para medir el grado de integración de la sostenibilidad social o medioambiental en el propósito de la empresa (Gamble et al., 2020), o para medir cómo impactan las políticas públicas de un país en el propósito de las empresas (Alonso Martinez et. al, 2020). Estas métricas son públicas, permitiendo valorar el rendimiento sostenible de las empresas (Conger et al., 2018), más allá de la opinión de sus directivos, y en donde se incluyen los comportamientos tanto de la gran empresa como de la micro-empresa.

Así, en este trabajo se utilizan las puntuaciones obtenidas en B Corp como *proxy* del desarrollo de estrategias sostenibles. En efecto, resultan idóneas para asignar las puntuaciones a las estrategias sociales (ESOL y ESOP), debido a que la certificación B

Corp distingue con claridad las prácticas que deben ser adscritas a una u otra estrategia. Es decir, con prácticas enfocadas en el desarrollo de la comunidad y los clientes más vulnerables por un lado, con prácticas dirigidas a la mejora de las condiciones de los trabajadores, por otro.

Como se expuso en el apartado 4.5 de esta tesis, son cinco las categorías en las que se divide la certificación: Trabajadores, Comunidad, Clientes, Medioambiente y Gobernanza. La dimensión *trabajadores* evalúa las contribuciones de una empresa a la seguridad financiera, salud y seguridad, bienestar, desarrollo profesional, y compromiso y satisfacción de sus empleados. La dimensión *comunidad* evalúa el compromiso de una empresa con las comunidades en las que opera, contrata y adquiere recursos, así como su impacto en ellas. Los temas incluyen diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, participación cívica, donaciones benéficas y gestión de la cadena de suministro. Además, esta sección reconoce modelos de negocio diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad, como la reducción de la pobreza mediante la obtención de recursos a través del comercio justo o la distribución a través de microempresas, modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico local y compromisos formales con donaciones benéficas. La dimensión *clientes* reconoce productos o servicios diseñados para abordar un problema social específico para/o a través de sus clientes, como productos de salud o educación, productos de arte y medios, atención a clientes desatendidos, y servicios que mejoran el impacto social de otras empresas u organizaciones. La dimensión *gobernanza* evalúa la misión general de una empresa, su compromiso con el impacto social y ambiental, su ética y su transparencia. No obstante, por importante que sea para la gestión de negocios híbridos y sostenibles, *gobernanza* no encaja con ninguna de las estrategias sociales propuestas. Por esa razón, las puntuaciones obtenidas en esta dimensión no se consideran en este estudio, en la misma línea que otros estudios sobre este tema (Romi et al., 2018).

La información utilizada en este estudio procede de fuentes públicas disponibles en B Corporation.net, donde es posible consultar parte del contenido del cuestionario de evaluación, incluyendo ejemplos representativos de preguntas por dimensión. Por ejemplo, en la dimensión “Trabajadores” se plantea: *¿Qué % de la empresa es propiedad de trabajadores a tiempo completo (excluyendo fundadores/ejecutivos)?* En “Comunidad”: *¿Qué % de la gerencia proviene de poblaciones subrepresentadas? (Esto incluye mujeres, minorías/poblaciones previamente excluidas, personas con*

discapacidad y/o personas que viven en comunidades de bajos ingresos). Y en “Clientes”: *¿Cómo verifica que su producto mejora el impacto de las organizaciones de sus clientes?*

Como se ha explicado, las dimensiones B Corp utilizadas en este estudio permiten identificar de forma explícita las estrategias sociales de liderazgo (ESOL) y las estrategias sociales proactivas (ESOP). En el caso de las ESOL, se ha considerado la suma de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones de “Comunidad” y “Clientes” del cuestionario B Corp, ya que, tal como establece la propia certificación, estas dimensiones recogen prácticas orientadas al beneficio de colectivos desfavorecidos, la mejora del entorno social, la inclusión, la educación o la creación de impacto positivo en los grupos de interés externos. Por su parte, las ESOP se han operacionalizado a través de la puntuación en la dimensión “Trabajadores”, que evalúa las políticas internas de las empresas en relación con el bienestar, desarrollo y compromiso de sus empleados. Sin embargo, dado que esta dimensión también incluye indicadores relacionados con la inclusión de personas en riesgo de exclusión –lo cual conceptualmente corresponde a las estrategias ESOL según nuestro marco teórico– se ha realizado un ajuste específico: se ha descontado el valor asociado a dicha práctica de la puntuación ESOP y se ha sumado a la puntuación ESOL. Esta corrección ha sido aplicada únicamente a un caso (Es-imperfect Food), por lo que no supone una modificación representativa en relación a la muestra.

6.2.3. Modelos de negocio sostenibles

La medición de la innovación en modelos de negocio se puede entender en términos de diferentes aspectos clave: creación de valor, propuesta de valor y captura de valor (Clauss, 2017). Estos elementos son fundamentales para evaluar el grado de innovación en el ámbito empresarial. Sin embargo, cuando hablamos de sostenibilidad, surge la necesidad de analizar cómo se relacionan estos bloques y cómo contribuyen a un enfoque más sostenible. Para ello, utilizaremos el índice SEMI introducido por Gamble et al. (2020), el cual ha sido creada a partir del estudio de empresas B Corp con el objetivo de evaluar hasta qué punto las puntuaciones totales de las empresas se correlacionan con la existencia de un modelo de negocios sostenible. Esta medida agrupa a las empresas en tres grandes categorías y se fundamenta en las siguientes preguntas:

"Al considerar qué valor se crea, cómo se crea y para quién se crea, ¿la propuesta de valor del modelo de negocio está claramente impulsada por la dependencia del modelo de ingresos en la misión sostenible?" (Gamble et al., 2020, p. 273). En caso afirmativo, entonces sería un modelo integrado.

"Al considerar qué valor se crea, cómo se crea y para quién se crea, ¿se ve mejorada la propuesta de valor del modelo de negocio mediante una alineación con el modelo de ingresos y la misión sostenible, pero el modelo de ingresos no depende de ésta?" (Gamble et al., 2020, p. 274). En caso afirmativo, entonces se trata de un modelo parcialmente integrado.

"Al considerar qué valor se crea, cómo se crea y para quién se crea, ¿la propuesta de valor del modelo de negocio es independiente y no está alineada con la misión sostenible de la empresa?" (Gamble et al., 2020, p. 275). En caso afirmativo, entonces el modelo se clasifica en la categoría no integrada.

Pilar Ambiental	SEMI AMBIENTAL	Pilar Social	SEMI SOCIAL	Integración 3BL	SEMI 3BL*
Integrado	2	Integrado	2	"Totalmente integrado"	2
Integrado	2	Parcialmente integrado	1	"Altamente integrado"	
Integrado	2	No integrado	0	"Parcialmente Integrado"	1
Parcialmente integrado	1	Parcialmente integrado	1	"Parcialmente integrado puro"	
Parcialmente integrado	1	No integrado	0	"Mínimamente integrado"	0
No integrado	0	No integrado	0	"No integrado"	

Tabla 25. Categorización SEMI e integración de los pilares social y ambiental en el modelo de negocio. Elaboración propia a partir de las medidas de Gamble et al. (2020).

*Notas: *2= Integrado; 1=Parcialmente integrado; 0= No integrado*

Aunque Gamble et al. (2020) no especifican con detalle qué herramienta utilizan para determinar el valor SEMI –más allá de indicar que los tres autores se reúnen para consensuar la clasificación– en este trabajo se explicita el procedimiento seguido. Así, en este trabajo se ha aplicado un sistema de codificación específico que combina el nivel de integración de los pilares social y medioambiental (tabla 25). Concretamente, se asigna un valor de 2 (integrado) a aquellas empresas que presentan una calificación de Totalmente integrado o Altamente integrado; un valor de 1 (parcialmente integrado) a las clasificadas como Parcialmente integrado o Parcialmente integrado puro; y un valor de 0 (no integrado) a las que obtienen una valoración de Mínimamente integrado o No integrado. Este sistema de puntuación, aplicado de forma manual, permite clasificar a cada empresa en función de su nivel de integración en un marco de 3BL, siguiendo la

lógica metodológica propuesta por Gamble et al. (2020), pero con criterios explícitos y replicables en su aplicación empírica.

6.2.4. Variables de control: País y Tamaño

Para la elección y manejo de las variables de control hemos seguido las buenas prácticas indicadas por Memon et al. (2024). Es decir, en primer término se necesita justificar su inclusión y determinar su medición, para posteriormente tratarse como variable categórica. Así, con soporte teórico y empírico, se asumen las variables de control país y tamaño como relevantes para este estudio.

a) País

La variable de control *país* se utiliza con frecuencia en estudios sobre sostenibilidad (Shrivastava & Tamvada, 2017), incluso como variable moderadora (Aguinis & Glavas, 2012). Sin embargo, su uso es menos común en investigaciones que relacionan la OE con otras variables, incluso cuando las muestras son multi-país (Oduro & Haylemariam, 2019). En los estudios que exploran la relación entre OE y rendimiento internacional, la variable país sí ha sido considerada relevante (Brouthers et al., 2015). Lo mismo sucede cuando las muestras proceden de distintos países, como en el trabajo de Putniņš & Sauka (2020) en el que estudian empresas de Estonia, Letonia y Lituania.

En B Corp, la inmensa mayoría de los estudios son mono-país (ver Kirst et al., 2021). Parker et al. (2019) en su estudio de las empresas B Corp en EEUU, Canadá y Méjico, controlan la variable país, distinguiendo las empresas radicadas en EEUU de las que no, sin encontrar variaciones importantes. Gamble et al. (2020) lo hacen del mismo modo, igualmente sin encontrar variaciones importantes. Otros autores que han tomado muestras de distintos países han controlado las regiones dentro de un mismo país (Lucas et al., 2022). Únicamente el estudio de Alonso-Martínez et al. (2020) aborda explícitamente las diferencias de comportamiento en función del país. Dicho trabajo analiza cómo las características regulatorias, tecnológicas y de mercado de cada contexto nacional influyen en una mayor puntuación global en las empresas B Corp, controlando además el nivel medio de educación, los índices de contaminación y las interacciones sociales de cada país.

En el presente trabajo, medimos la variable *país* según su sede principal, tomando los datos disponibles en B Corporation.net. Siguiendo las mejores prácticas respecto al manejo de variables de control (Memon et al., 2024) se ha procedido a operar como una variable *dummy*, en donde 1 se corresponde con países con su sede central en España y 0

con las que tienen su sede central en Italia. Así España cuenta con una n=49 e Italia con una n=46.

b) *Tamaño*

La variable de control *tamaño* es un factor clave en los estudios sobre sostenibilidad (Aguilera-Caracuel et al., 2012), ya que se espera que las empresas grandes se comporten de manera distinta a las pequeñas (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Shevchenko et al., 2016), tanto en sus estrategias sostenibles como en la configuración de sus modelos de negocio (Muñoz & Cohen, 2018). Desde un enfoque empírico, Walls et al. (2011) y Chakrabarty & Wang (2012) destacan que estas iniciativas suelen requerir una alta intensidad de capital, lo que lleva a prever que las empresas más grandes obtendrán un mejor desempeño ambientalmente sostenible en comparación con las empresas pequeñas, que cuentan con menos recursos ociosos (Parker et al., 2019). No obstante, tanto las empresas grandes como las pequeñas presentan características específicas que, dependiendo de su tamaño, pueden facilitar o dificultar la adopción de prácticas sostenibles (Jansson et al., 2017).

Así, en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) el tamaño de la empresa suele considerarse una variable moderadora importante (Aguinis & Glavas, 2012). A diferencia de lo observado en las estrategias ambientales, en términos de RSC, las pequeñas empresas no necesariamente están en desventaja frente a las grandes corporaciones multinacionales (Baumann-Pauly et al., 2013). Según estos autores, las pequeñas empresas suelen tener mayor facilidad para implementar prácticas a nivel interno –relacionadas con estrategias hacia los empleados–, aunque enfrentan más dificultades para comunicar sus actividades, lo cual puede afectar sus estrategias orientadas a la comunidad y la integración de la sostenibilidad en su modelo de negocio. En general, debido a sus limitaciones de recursos, las pequeñas empresas tienden a centrarse más en actividades sociales, como el bienestar de los empleados y las comunidades locales, que en actividades ambientales (Thornton & Byrd, 2013)

Además, las empresas más pequeñas suelen ser menos formales en sus prácticas de gestión de recursos humanos, lo que puede percibirse como menor burocracia y facilitar un mayor compromiso con sus empleados (Storey et al., 2010). Por otro lado, las grandes empresas, al contar con sistemas de gestión más estructurados, pueden incorporar estrategias hacia los empleados de manera más formal, lo que también favorece su adopción (Torkkeli & Durst, 2022).

En empresas B Corp, el tamaño de la empresa ya se ha utilizado como elemento de control determinante en algunos estudios. Por ejemplo, Chen & Kelly (2015) analizaron el desempeño económico de empresas B Corp en comparación con organizaciones de diferentes tamaños, concluyendo que su rendimiento económico no difiere significativamente del de pequeñas y medianas empresas no certificadas. Del mismo modo Alonso-Martínez et al. (2020) no encontraron que el tamaño fuese relevante para conseguir una mayor puntuación en B Corp.

En cuanto a la OE, ésta ha sido ampliamente estudiada en el contexto de las pequeñas empresas, particularmente en su relación con el rendimiento económico (Anderson & Eshima, 2013; Brouthers et al., 2015; Wiklund & Shepherd, 2005). En el marco de la relación entre OE y sostenibilidad, varios estudios han señalado cómo las características del tamaño empresarial influyen en este vínculo. Por ejemplo, Bos-Brouwers (2010) indica que las pequeñas empresas innovan de manera diferente a las grandes, enfocándose especialmente en innovaciones incrementales, que incluyen mejoras para los trabajadores y la sociedad. Estas dinámicas pueden incluso variar dentro de las pymes, dependiendo de si son pequeñas o medianas (Courrent et al., 2018).

Finalmente, la adopción de nuevos modelos de negocio sostenibles también afecta a las empresas más pequeñas. Sin embargo, la forma en que estas empresas enfrentan dicho desafío no es necesariamente comparable a la de las grandes empresas (Jenkins, 2009). Dado que el tamaño determina las capacidades y limitaciones de las empresas para implementar estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles, su inclusión como variable de control es crucial. Por ejemplo, en el entorno B Corp, donde coexisten empresas de diferentes escalas, controlar esta variable permite obtener conclusiones precisas sobre la influencia de las estrategias sostenibles, evitando sesgos derivados de la diversidad empresarial. Por todo ello, consideramos conveniente incluirla como variable de control

La variable *tamaño*, siguiendo la misma lógica procedimental, se ha operado como variable *dummy* correspondiente con tamaño de 0 a 9, 10-49, y más de 50 trabajadores a partir de los datos públicos que ofrece B Corp. Así las empresas de 0-9 presentan una n=32, las de 10-49 una n=42 y las de más de 50 trabajadores una n=21.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla (tabla 26) un resumen de las variables utilizadas en el presente trabajo.

VARIABLE INDEPENDIENTE	
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Autores: Saha et al. (2017) Tipo: Likert 1-7	
Dimensión	Medida
Agresividad competitiva	Normalmente adoptamos una respuesta de "superar al competidor" en nuestros mercados objetivo.
	Adoptamos una postura ofensiva (en lugar de defensiva) al tratar con nuestros competidores.
	Nuestras acciones hacia los competidores pueden considerarse agresivas.
Innovación	Promovemos nuevos productos/servicios innovadores en nuestro negocio.
	Nuestra empresa proporciona liderazgo tecnológico en el desarrollo de nuevos productos/servicios.
	Constantemente experimentamos con procesos y métodos de producción nuevos y únicos para buscar soluciones inusuales y novedosas
Proactividad emprendedora	Buscamos aprovechar los eventuales cambios que se prevén en las condiciones de mercado.
	Esperamos aprovechar las iniciativas siempre que sea posible en nuestras operaciones en el mercado objetivo.
	Buscamos oportunidades continuamente para dar forma al entorno empresarial en el que operamos.
Asunción de riesgos	En general, nuestra empresa tiende a invertir en proyectos de alto riesgo (con posibilidades de altos rendimientos).
	Nuestra empresa muestra una gran tolerancia para aventurarse en lo desconocido.
	Nuestra estrategia empresarial se caracteriza por una tendencia a comprometer recursos en proyectos con resultados inciertos.
ESTRATEGIAS SOCIALES Tipo: Métrica (80-200)	
Estrategia Social de Liderazgo	Suma de las puntuaciones B Corp en la dimensión Comunidad y Clientes
Estrategia Social Proactiva	Puntuación B Corp en la dimensión Trabajadores

VARIABLE DEPENDIENTE	
MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Autores: Gamble et al. (2020) Tipo: Categórica ordinal	
Modelo de Negocio Integrado	"Al considerar qué valor se crea, cómo se crea y para quién se crea, ¿la propuesta de valor del modelo de negocio está claramente impulsada por la dependencia del modelo de ingresos en la misión sostenible?" En caso afirmativo, entonces sería un modelo integrado. Categoría asignada = 2
Modelo de Negocio Parcialmente integrado	"Al considerar qué valor se crea, cómo se crea y para quién se crea, ¿se ve mejorada la propuesta de valor del modelo de negocio mediante una alineación con el modelo de ingresos y la misión sostenible, pero el modelo de ingresos no depende de ésta?" En caso afirmativo, entonces se trata de un modelo parcialmente integrado. Categoría asignada = 1
Modelo de Negocio No integrado	"Al considerar qué valor se crea, cómo se crea y para quién se crea, ¿la propuesta de valor del modelo de negocio es independiente y no está alineada con la misión sostenible de la empresa?" En caso afirmativo, entonces el modelo se clasifica en la categoría no integrada. Categoría asignada = 0
VARIABLES DE CONTROL	
Tamaño Autores: Alonso-Martínez et al. (2020), Gazzola et al. (2019), Sharma et al. (2018) Tipo: Categórica Número de empleados: 0-9, 10-49, +50	
País Autores: Gamble et al. (2020), Parker et al. (2019) Tipo: Categórica España e Italia	

Tabla 26. Resumen de variables.

CAPÍTULO 7: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados empíricos obtenidos a partir del modelo teórico propuesto en el marco conceptual. El objetivo principal es comprobar si las relaciones planteadas entre la OE, las estrategias sociales (ESOL y ESOP) y los MNS se sostienen empíricamente a través de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés).

La estructura del capítulo es la siguiente. En primer lugar, se describen las técnicas estadísticas utilizadas, justificando la elección del enfoque PLS-SEM en función de las características del estudio y de la naturaleza de los datos. A continuación, se presentan los resultados del modelo de medida, evaluando la fiabilidad y validez de los constructos latentes empleados. Posteriormente, se analiza el modelo estructural, examinando las relaciones directas e indirectas entre los distintos constructos, así como el efecto de las variables de control (país y tamaño). Finalmente, se incluyen pruebas de robustez y capacidad predictiva fuera de la muestra, con el objetivo de reforzar la validez externa del modelo.

De este modo, el capítulo permite comprobar empíricamente las hipótesis formuladas, analizar la dirección y magnitud de los efectos observados, y ofrecer una visión detallada del funcionamiento del modelo propuesto, constituyendo una base sólida para la posterior discusión e interpretación de los hallazgos.

7.1 Técnicas estadísticas utilizadas

Para realizar los cálculos pertinentes en nuestra investigación hemos utilizado la técnica PLS-SEM a través del *software* SmartPLS4 (Ringle et al., 2022). Esta técnica resulta idónea para un trabajo como este por varias razones. En primer lugar, porque es una "excelente opción para este campo de estudio puesto que las bases de datos que se suelen manejar en las investigaciones sobre emprendimiento son pequeñas" (Manley et al., 2020, p. 1813) ya que permite simular miles de repeticiones como si estuvieran incluidas en la muestra (método conocido como *bootstrapping*). En segundo lugar, como han destacado trabajos anteriores, esta técnica constituye una herramienta particularmente idónea para la operacionalización de constructos como OE (Courrent et al., 2018; Santos et al., 2018; Vega-Vázquez et al., 2016), ya que las dimensiones que lo componen están compuestas por varios ítems (Hair & Sarstedt, 2021). Por último, debido a que nuestra

investigación es explicativo-predictiva, PLS-SEM resulta un método muy adecuado, puesto que está orientado a explicar la varianza de los constructos dependientes y predecir los resultados, lo cual encaja perfectamente con estudios de este tipo (Hair et al., 2017).

Los modelos PLS se caracterizan por la existencia de dos conjuntos de ecuaciones lineales: el modelo interno (o modelo estructural en la teoría SEM), que refleja las hipótesis derivadas de la teoría sobre las asociaciones entre variables latentes, y el modelo externo (o modelo de medida), que especifica las asociaciones entre las variables latentes y las variables observadas (Courrent et al., 2018). En ambos casos, se ha procedido siguiendo las mejores prácticas más recientes en cuanto a secuencialidad, análisis y reporte de resultados (Riggs et al., 2024).

La evaluación del modelo interno se centra en verificar que los constructos son fiables y válidos. Es decir, que la medida arroje resultados sólidos en condiciones consistentes (fiabilidad) y que el conjunto de indicadores midan lo que se espera deban medir (Hair et al., 2017). Para la fiabilidad se calcula el Alfa de Cronbach, la varianza media extraída (AVE) y la fiabilidad compuesta (ρ_c y ρ_a). Para la validez de los datos se examinan las cargas factoriales (validez convergente), la ratio HTMT y el criterio Fornell–Larcker (validez discriminante), además de la validez externa (ajuste de modelo).

Una vez confirmada la idoneidad de los resultados del modelo interno, se procede a evaluar el modelo estructural. Para ello, se calcula el modelo directo y el modelo mediado (Nitzl et al., 2016) y se incorporan paulatinamente las variables de control en el orden establecido en el marco teórico (*país y tamaño*).

Posteriormente se procede con la verificación de la robustez del modelo (ausencia de endogeneidad y de efectos cuadráticos), para terminar con el análisis de su capacidad predictiva fuera de la muestra, lo cual permite generalizar los resultados en otros contextos (Hair & Sarstedt, 2021).

7.2 Resultados

7.2.1 Análisis del modelo de medida

Inicialmente, al tratarse de una variable dependiente categórica ordinal (MNS), se ha aplicado un procedimiento en dos etapas para la obtención de las puntuaciones latentes, conforme a las directrices propuestas por Schuberth et al. (2018). A continuación, y como paso previo al análisis del modelo de medida, para analizar la inexistencia de sesgo de método común dado que los informantes reportan los datos de manera personal, se ha

utilizado el análisis de factor de la varianza (VIF), con el mayor resultado de 2.20, el cual está muy por debajo del umbral óptimo de 3.3, lo que indica que no existe colinealidad (tabla 27). Es decir, que cada indicador mide aspectos distintos sin representar situaciones redundantes o tautológicas (Kock, 2015).

Se ha utilizado el Modo A para las dimensiones OE, apropiado para este tipo de constructos. Así, para evaluar la validez individual de cada indicador, se ejecuta el algoritmo PLS-SEM y se analiza las cargas de los ítems, observando que el ítem PRO3 presenta una carga menor de 0.707 (0.583), por lo que, siguiendo la práctica habitual, ha sido eliminado (tabla 27).

CONSTRUCTO/ítem	VIF	Carga	Alfa Cronbach	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
PROACTIVIDAD						
INNOVACIÓN			0.838	0.908	0.874	0.584
pro1	2.242	0.778				
pro2	2.163	0.838				
inn1	1.595	0.815				
inn2	1.653	0.624				
inn3	2.064	0.749				
ASUNCIÓN DE						
RIESGOS			0.860	0.873	0.914	0.780
rie1	2.074	0.883				
rie2	2.204	0.866				
rie3	2.267	0.901				
AGRESIVIDAD						
COMPETITIVA			0.730	0.863	0.834	0.634
agr1	1.329	0.587				
agr2	1.853	0.867				
agr3	1.564	0.897				
ESOL	1.000					
ESOP	1.000					
MNS	1.000					
PAÍS	1.000					
TAMAÑO	1.000					

Tabla 27. Resumen calidad del modelo de medida.

Tras ello, se procede a estudiar la fiabilidad de los constructos (por consistencia interna). Se observan cargas mayores al nivel de referencia (0.707) excepto en dos ítems que todavía presentan cargas menores de 0.707 (agr1=0.587 e inn2= 0.624). No obstante, se decide mantenerlos al resultar la fiabilidad total del constructo dentro de los rangos mínimos requeridos (Williams et al., 2018). Así, arroja un Alfa de Cronbach mayor de 0.7 en todos los casos (0.730, 0.838 y 0.860), y una fiabilidad compuesta (rho_a y rho_c) mayor del umbral mínimo del 0.7 (tabla 27). Para verificar su validez convergente, se

procede a calcular la varianza extraída media (AVE), obteniéndose valores de 0.634, 0.584 y 0.780, todos ellos superiores al umbral recomendado de 0.50 (tabla 27). Además, los constructos obtuvieron evidencia de validez discriminante al aplicar tanto el criterio de Fornell y Larcker, con una correlación máxima entre constructos de 0.883 (por debajo del umbral de 0.90), como el índice HTMT, cuya puntuación más alta fue de 0.492, inferior al límite recomendado de 0.85 (tabla 28).

	PROINN	RISK	AGR	ESOL	ESOP	MNS	PAÍS	TAMAÑO
PROINN	0.764	0.483	0.190	0.078	0.082	0.248	0.161	0.154
RISK	0.483	0.883	0.462	0.101	0.242	0.062	0.165	0.120
AGR	0.190	0.462	0.796	0.223	0.190	0.289	0.151	0.250
ESOL	0.078	0.101	0.223	1.000	0.046	0.359	0.162	0.266
ESOP	0.082	0.242	0.190	0.046	1.000	0.169	0.244	0.143
MNS	0.248	0.062	0.289	0.359	0.169	1.000	0.191	0.221
PAÍS	0.161	0.165	0.151	0.162	0.244	0.191	1.000	0.126
TAMAÑO	0.154	0.120	0.250	0.266	0.143	0.221	0.126	1.000

Tabla 28. Validez discriminante.

Notas: PROINN: Proactividad-Innovación. RISK: asunción de riesgos. AGR: agresividad competitiva. ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. En la diagonal y negrita las raíces cuadradas de AVE. En la parte superior de la diagonal los resultados del criterio Fornell Lacker. En la parte inferior de la diagonal los ratios HTMT.

A continuación se ha calculado la matriz de correlaciones y los estadísticos descriptivos (tabla 29), así como la diferencia entre la matriz de correlaciones observada e implicada por el modelo. Para ello, se ha realizado un test de ajuste del modelo basado en *bootstrap* de 10.000 repeticiones (Henseler, 2021). En este sentido, un modelo se considera adecuadamente ajustado cuando el valor del SRMR (*Standardized root mean square residual*) es menor a 0,10 (Williams et al., 2009), como resulta en este caso (SRMR= 0.085; tabla 30).

Variable	Media	SD	PROIN	RISK	AGR	ESOL	ESOP	MNS	P	T
PROIN	3,423	2,033	1							
RISK	4	1,939	0,387***	1						
AGR	3,053	1,581	0,073	0,360***	1					
ESOL	32,276	16,343	-0,034	0,091	-0,209**	1				
ESOP	25,216	8,367	0,067	-0,228**	-0,189	-0,046	1			
MNS	0,947	0,838	0,276***	0,059	-0,277***	0,359***	-0,169	1		
P	0,516	0,5	-0,089	0,148	0,026	0,162	-0,244**	0,191*	1	
T	0,863	0,72	-0,129	-0,049	0,228	-0,266***	0,143	-0,221**	-0,126	1

Tabla 29. Matriz de correlaciones y descriptivos

Notas: PROIN: Proactividad-Innovación. RISK: asunción de riesgos. AGR: agresividad competitiva. ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. P: País. T: Tamaño. SD: Desviación estándar *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

	Muestra original	Media de la muestra	95%	99%
Modelo saturado				
SRMR	0.077	0.060	0.073	0.085
d _{ULS}	0.813	0.505	0.734	0.991
d _G	0.351	0.267	0.363	0.439
Modelo estimado				
SRMR	0.085	0.061	0.075	0.087
d _{ULS}	0.975	0.525	0.769	1.029
d _G	0.375	0.272	0.371	0.442

Tabla 30. Test de ajuste del modelo.

Además, los resultados de los test basados en *bootstrap* (d_{ULS} y d_G) se sitúan por debajo de los valores críticos correspondientes del modelo saturado, de HI99 en los dos primeros, y del HI95 en el tercero (Dijkstra & Henseler, 2015) (tabla 30). En consecuencia, encontramos un soporte adicional para el modelo de medición propuesto (Cegarra-Navarro et al., 2022).

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el modelo de medida cumple adecuadamente con los estándares de fiabilidad y validez establecidos en la literatura (Hair et al., 2017).

7.2.2 Análisis del modelo estructural

En la ilustración 2 y la tabla 31 se muestran los resultados de las relaciones del modelo estructural.

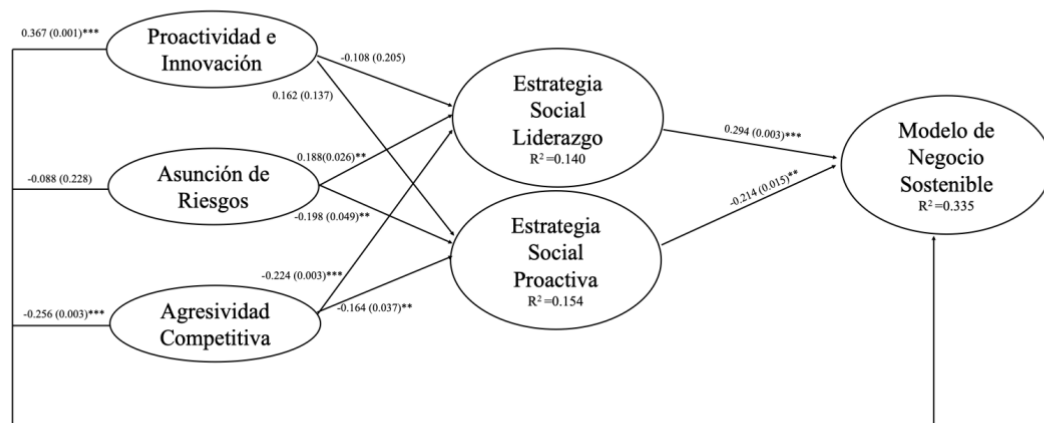


Ilustración 2. Resultados modelo estructural

n=95

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Notas: R², coeficientes y significancias calculadas con las variables de control País y Tamaño incluidas. La significancia ha sido obtenida mediante bootstrapping de 10.000 submuestras con test de una cola.

A continuación, se presentan los resultados de las relaciones del modelo estructural (tabla 31). En una primera etapa, el análisis se llevó a cabo sin incluir variables

de control. Posteriormente, se introdujeron de forma progresiva las variables *País* y *Tamaño*, con el objetivo de analizar los efectos acumulativos asociados a cada una de ellas (Memon et al., 2024). Como se aprecia, las variables de control no afectan al signo de las relaciones del modelo, por lo que no distorsionan el modelo de análisis.

Resultados sin controles					Control País				Control País y Tamaño			
Relaciones	OS	Tstat	p	f ²	OS	Tstat	p	f ²	OS	Tstat	p	f ²
ProInn -> ESOL	-0.104	0.771	0.220	0.010	-0.081	0.591	0.277	0.006	-0.108	0.823	0.205	0.011
ProInn -> ESOP	0.174	1.139	0.127	0.028	0.140	0.926	0.177	0.018	0.162	1.094	0.137	0.025
ProInn -> MNS	0.348	3.106	0.001***	0.144	0.366	3.138	0.001***	0.162	0.367	3.071	0.001***	0.158
Risk -> ESOL	0.234	2.283	0.011**	0.044	0.204	2.012	0.022**	0.033	0.188	1.937	0.026**	0.029
Risk -> ESOP	-0.256	2.242	0.013**	0.053	-0.211	1.798	0.036**	0.036	-0.198	1.657	0.049**	0.033
Risk -> MNS	-0.066	0.583	0.280	0.004	-0.088	0.750	0.227	0.008	-0.088	0.745	0.228	0.008
Agr -> ESOL	-0.286	3.644	0.000***	0.077	-0.280	3.619	0.000***	0.075	-0.224	2.759	0.003***	0.047
Agr -> ESOP	-0.109	1.309	0.095	0.011	-0.118	1.445	0.074*	0.014	-0.164	1.786	0.037**	0.026
Agr -> MNS	-0.259	2.844	0.002***	0.078	-0.255	2.738	0.003***	0.077	-0.256	2.796	0.003***	0.074
ESOL -> MNS	0.312	3.128	0.001***	0.130	0.293	2.856	0.002***	0.116	0.294	2.795	0.003***	0.112
ESOP -> MNS	-0.242	2.373	0.009***	0.078	-0.213	2.178	0.015**	0.060	-0.214	2.173	0.015**	0.058
País -> ESOL					0.265	1.342	0.179	0.019	0.210	1.079	0.281	0.012
País -> ESOP					-0.395	2.521	0.012**	0.042	-0.350	2.158	0.031**	0.034
País -> MNS					0.287	1.610	0.107	0.028	0.288	1.591	0.112	0.028
Tamaño -> ESOL									-0.206	2.400	0.016**	0.045
Tamaño -> ESOP									0.170	1.739	0.082*	0.031
Tamaño -> MNS									0.007	0.069	0.945	0.000
PROINN -> ESOL ->MNS	-0.032	0.676	0.250		-0.024	0.517	0.303		-0.032	0.695	0.244	
PROINN -> ESOP ->MNS	-0.042	0.888	0.187		-0.030	0.740	0.230		-0.035	0.859	0.195	
RISK -> ESOL ->MNS	0.073	1.796	0.036*		0.060	1.555	0.060*		0.055	1.498	0.067*	
RISK -> ESOP ->MNS	0.062	1.594	0.055*		0.045	1.361	0.087*		0.042	1.292	0.098*	
AGR -> ESOL ->MNS	-0.089	2.452	0.007**		-0.082	2.318	0.010**		-0.066	2.021	0.022**	
AGR -> ESOP ->MNS	0.026	0.995	0.160		0.025	1.045	0.148		0.035	1.211	0.113	
R² <i>ESOL ESOP MNS</i>	0.085	0.091	0.317		0.101	0.128	0.335		0.140	0.154	0.335	
R² ajustado <i>ESOL ESOP MNS</i>	0.054	0.061	0.218		0.061	0.089	0.290		0.091	0.106	0.282	

Tabla 31. Resultados del modelo estructural, sin control y con controles.

n=95

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Notas: ProInn: Proactividad-innovación. Risk: asunción de riesgos. Agr: agresividad competitiva. ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. OS: Muestra original. Tstat: Estadística t. P: Valores p. f²: potencia de los efectos.

La significancia ha sido obtenida mediante bootstrapping de 10.000 submuestras. El tipo de test ha sido de una cola, excepto para analizar los efectos de las variables de control que ha sido de dos colas.

El coeficiente de determinación de la muestra (R^2) y el tamaño de los efectos (f^2) del modelo se han analizado ejecutando el algoritmo PLS-SEM (sin *bootstrapping*), tal y como indican Ringle et al. (2022) (tabla 31). La R^2 indica una capacidad explicativa en la muestra (Sarstedt & Danks, 2022): baja para ESOL y ESOP (0.140, 0.154) y media para MNS (0.335) (Chin, 1998). Por su parte, los f^2 son pequeños, al quedar en el rango entre 0.02 y 0.15, excepto en lo que respecta a la relación Proactividad e Innovación ->

MNS (0.158) cuyos efectos se consideran medios al quedar en el rango entre 0.15 y 0.35 (Cohen, 1988).

Análisis de efectos indirectos

La tabla de resultados del modelo estructural (tabla 31) muestra que la variable ESOL actúa como mediadora en dos relaciones. En primer lugar, destaca la relación *Risk*-MNS, que constituye la mediación más relevante para los resultados de esta tesis, pues supone una mediación completa (Zhao et al., 2010). La relación directa entre *Risk* y MNS resulta muy débil y negativa ($\beta=-0.088$, $p=0.228$), por lo que se atribuye el 100% de los efectos indirectos ($p=0.067^*$) a la mediación de ESOL.

En segundo lugar, la relación más fuerte se da entre *Agr* y MNS, con la particularidad de que la mediación es negativa. Este tipo de mediación, denominada complementaria, ocurre cuando el efecto indirecto y el efecto directo son significativos y apuntan en la misma dirección, reforzando el impacto total del predictor sobre la variable dependiente (Zhao et al., 2010). Dicha dirección, en efecto, puede ser tanto positiva como negativa (Nitzl et al., 2016). Por tanto, este resultado puede interpretarse como que *Agr* perjudica la adopción de MNS no sólo directamente, sino también a través de su impacto negativo sobre las estrategias sociales de liderazgo. Para cuantificar esta contribución, se calculó el índice VAF (*variance accounted for*), que permite determinar qué parte de los efectos totales corresponden al efecto directo y cuál al indirecto. Se encontró que el 23 % de la influencia de *Agr* sobre MNS se debía al efecto indirecto mediado por ESOL, mientras que el 77 % correspondía a un efecto directo.

Por último, la relación *Risk*-ESOP-MNS al igual que ocurría en el caso anterior, presenta una mediación complementaria negativa, aunque sólo marginalmente significativa ($p=0.098^*$). Este resultado es más complejo, pues sugiere que el hecho de no adoptar estrategias ESOP mejora la relación entre *Risk* y MNS. Así, cuando *Risk* reduce la adopción de estrategias ESOP, y esas estrategias tienen un efecto negativo sobre el modelo sostenible, el resultado neto es que se termina mejorando el MNS precisamente porque evita adoptar ESOP. En este caso no procede calcular el VAF en tanto la relación directa es negativa, lo que no resta validez a la interpretación de la mediación (Zhao et al., 2010).

Con estos resultados, a continuación se procede a realizar las comprobaciones específicas de la efectiva existencia de una relación mediada, ya que el principal objetivo del investigador en el análisis de mediación es la explicación causal (Nitzl et al., 2016)

En primer lugar, comenzamos comparando si este modelo mediado explica mejor la relación OE-MNS que si la relación fuera directa (Riggs et al., 2024). Para ello, utilizamos criterios de selección de modelos basados en información teórica, centrándonos en el criterio de información bayesiano (BIC), en donde un BIC menor indica mejor ajuste y parsimonia entre dos modelos (Sharma et al., 2019). Como se muestra en la tabla 32, el modelo de mediación fue superior al modelo base (sin mediación) al presentar el menor BIC.

	BIC sin mediación	BIC con mediación
ESOL		12.030
ESOP		10.442
MNS	2.005	-3.342

Tabla 32. Valores de los criterios de información bayesianos

Notas: ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible BIC: Bayesian Information Criterion.
Análisis realizado con las variables de control País y Tamaño incluidas.

Como siguiente paso, se realizó una prueba de robustez orientada a descartar la presencia de posibles efectos no lineales. Este análisis complementario permite reforzar la solidez de los resultados obtenidos en el modelo principal (Riggs et al., 2024). Para ello se calculan los efectos cuadráticos de cada constructo exógeno sobre cada variable endógena. Los resultados mostraron que ninguno de los términos cuadráticos fue significativo (tabla 33). Por lo tanto, se puede asumir la robustez de los efectos lineales del modelo (Sarstedt et al., 2020).

	Media de la muestra (M)	Estadísticos T (O/STDEV)	Valores P
QE (ESOL) -> MNS	-0.017	0.147	0.883
QE (ESOP) -> MNS	0.018	0.303	0.762
QE (ProInn) -> ESOL	-0.044	0.842	0.400
QE (ProInn) -> ESOP	-0.079	0.548	0.584
QE (ProInn) -> MNS	-0.046	0.615	0.538
QE (Agr) -> ESOL	-0.057	0.879	0.380
QE (Agr) -> ESOP	0.052	0.468	0.639
QE (Agr) -> MNS	-0.003	0.026	0.979
QE (Risk) -> ESOL	0.028	0.216	0.829
QE (Risk) -> ESOP	0.069	0.577	0.564
QE (Risk) -> MNS	0.034	0.380	0.704

Tabla 33. Test para comprobación de efectos no lineales

Notas: ProInn: proactividad e innovación. Risk: asunción de riesgos. Agr: agresividad competitiva. ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. QE: Quadratic effect.
Bootstrapping de 10.000 submuestras utilizando dos colas.

El tercer y último paso, fue comprobar la existencia de ignorancia secuencial en el modelo mediado (Lachowicz et al., 2018). Esto es, comprobar que no existen variables omitidas endógenas que influyan simultáneamente a las relaciones entre variables. Para ello el procedimiento adecuado consiste en realizar un análisis de endogeneidad (Riggs et al., 2024). Así, en primer término evaluamos si Agr y Risk tenían una distribución normal. En este sentido, la prueba de Cramér-von Mises indicó que la variable AGR no sigue una distribución normal (valor $p = 0.002$) (tabla 34), lo que sugiere que no se cumplen los supuestos de normalidad requeridos para asumir exogeneidad bajo el supuesto de ignorancia secuencial (Lachowicz et al., 2018). No obstante, posteriormente, tras realizar el preceptivo análisis de cópulas gaussianas, los resultados indicaron que ninguna de las cópulas gaussianas presentaba un valor p significativo (>0.05) (tabla 34), lo cual indica ausencia de dependencia estadísticamente significativa entre los errores de las variables implicadas. Esto proporciona evidencia a favor de la inexistencia de endogeneidad y refuerza la robustez de los resultados del modelo estructural.

	Estadísticos Cramér-von Mises	Valor p Cramér-von Mises	Muestra original	Estadísticos T	Valores P
Agr	0.227	0.002			
GC (Agr -> ESOL)			0.085	0.109	0.913
GC (Agr -> MNS)			0.364	0.439	0.661
Risk	0.093	0.138			
GC (Risk -> ESOL)			0.099	0.175	0.861
GC (Risk -> ESOP)			-0.115	0.145	0.885
GC (ESOL -> MNS)			-0.083	0.315	0.753
GC (ESOP -> MNS)			0.059	0.168	0.867

Tabla 34. Análisis de endogeneidad

Notas: Risk: asunción de riesgos. Agr: agresividad competitiva. ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. CG: Copula Gaussiana. Bootstrapping de 10.000 submuestras utilizando dos colas.

A continuación, se procede a analizar la capacidad predictiva del modelo fuera de la muestra (Sarstedt & Danks, 2022). El poder predictivo de un modelo se refiere a la capacidad del mismo para generar predicciones precisas de nuevas observaciones, donde “nuevas” puede ser interpretado en otros contextos (en otros tipos de empresas o sectores industriales); en observaciones en un periodo temporal futuro; o transversalmente, es

decir, para predecir observaciones que no fueron incluidas en la muestra original usada para testar el modelo (Sarstedt & Danks, 2022; Shmueli et al., 2016).

Para calcularla se utiliza la función `PLSpredict` (Shmueli et al., 2019). Esta función compara las estadísticas de error de predicción del modelo (PLS-SEM) con los valores obtenidos mediante un modelo de regresión lineal considerada como *muestra de entrenamiento* (LM). Si el Q^2 es positivo, significa que los errores de predicción de los resultados del modelo PLS son menores que los errores de predicción del resultado de usar simplemente los valores medios (muestra de entrenamiento). Es decir, que el modelo predice mejor que la muestra de entrenamiento. En nuestro caso se observa que el modelo PLS tiene mejor rendimiento de una manera consistente, pues los valores Q^2 para ESOL, ESOP y MNS son mayores que 0 (tabla 35). Si además, los valores son menores para todos los indicadores en PLS-SEM respecto a LM, como es este el caso, se considera que el modelo tiene una alta capacidad predictiva para otros contextos (Shmueli et al., 2019).

	Q^2_{predict}	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
ESOL	0.041	16.168	12.119	17.059	12.679
ESOP	0.007	8.437	6.715	8.553	6.676
MNS	0.072	0.974	0.818	1.000	0.821
MNS sin med	0.066	0.976	0.818	1.000	0.821

Tabla 35. Capacidad predictiva fuera de la muestra en el modelo mediado.

n=95

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Notas: ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. MNS sin med: modelo de negocio sostenible en el modelo sin mediación.

La significancia ha sido obtenida mediante bootstrapping de 10.000 submuestras. El tipo de test ha sido de dos colas

Al igual que hiciéramos para evaluar el ajuste y parsimonia del modelo mediante el BIC, en este caso evaluamos con y sin mediación la capacidad predictiva del modelo fuera de la muestra. En ambos casos la capacidad predictiva es alta, si bien se observa una mayor capacidad predictiva del modelo mediado frente al modelo directo (tabla 35), ya que Q^2 MNS (0.072) es ligeramente superior que el Q^2 MNS cuando no existen mediadores (0.066).

7.3. Contraste de las hipótesis

A tenor de los resultados obtenidos en la investigación, a continuación se exponen los resultados de contraste de las hipótesis. Posteriormente, en la tabla 36, se presenta un resumen que permite visualizar de forma sintética las relaciones contrastadas. En esta línea, los resultados se describen seguidamente de manera estructurada.

Hipótesis H1a y H1b. Se analiza la influencia de la proactividad emprendedora e innovación (ProInn) sobre las estrategias sociales ESOL y ESOP. La estimación para $\text{ProInn} \rightarrow \text{ESOL}$ ofrece un coeficiente de -0.108 ($p = 0.205$), el cual no alcanza el umbral mínimo de significancia ($p < 0.10$) y, además, tiene signo opuesto al esperado. Por su parte, la relación $\text{ProInn} \rightarrow \text{ESOP}$ presenta un coeficiente de 0.162 ($p = 0.137$), igualmente por encima del umbral que permitiría considerarla significativa. Así, ni H1a ni H1b encuentran sustento empírico.

Hipótesis H2a y H2b. Estas hipótesis se centran en la asunción de riesgos (Risk) como antecedente de las estrategias sociales. Para $\text{Risk} \rightarrow \text{ESOL}$, el coeficiente estimado es 0.188 con $p = 0.026^{**}$, evidenciando significancia al nivel $p < 0.05$ y confirmando el planteamiento de H2a. Igualmente, en la relación $\text{Risk} \rightarrow \text{ESOP}$, se observa un coeficiente de -0.98 con $p = 0.049^{**}$, que muestra un signo inverso al propuesto por la hipótesis H2b, la cual anticipaba un efecto positivo.

Hipótesis H3a y H3b. La agresividad competitiva (Agr) se planteaba como factor que impulsaría positivamente las estrategias sociales, tanto ESOL como ESOP. Sin embargo, el coeficiente $\text{Agr} \rightarrow \text{ESOL}$ se estima en -0.224 ($p = 0.003^{***}$), estadísticamente significativo pero de signo negativo, mientras que $\text{Agr} \rightarrow \text{ESOP}$ resulta -0.164 ($p = 0.037^{**}$), por debajo de 0,05 pero con una dirección opuesta a la esperada (positiva). De tal modo, ni H3a ni H3b se validan.

Hipótesis H4a, H4b y H4c. La relación $\text{ProInn} \rightarrow \text{MNS}$ (H4a) con un coeficiente 0.367 ($p = 0.001^{***}$), se muestra como la relación más potente de todo el modelo. En esta línea, mientras que la asunción de riesgos (Risk) no tiene efectos directos significativos con respecto a MNS (H4b), la agresividad competitiva (Agr) sí, y además en negativo (-0.256; $p = 0.003^{***}$) (H4c).

Hipótesis H5a y H5b. Se evalúa el vínculo entre las estrategias sociales y la adopción de modelos de negocio sostenibles, por un lado con ESOL (H5a) y, por otro, con ESOP (H5b). La ruta $\text{ESOL} \rightarrow \text{MNS}$ es 0.294 ($p = 0.003^{***}$), que confirma tanto la significancia estadística como la dirección positiva formulada. En contraste, $\text{ESOP} \rightarrow \text{MNS}$ registra un coeficiente de -0.214 ($p = 0.015^{**}$), lo que supone un resultado significativo pero contrario a lo esperado en H5b.

Hipótesis H6a-f. Se abordan aquí las diversas mediaciones de las estrategias sociales (ESOL y ESOP) en la relación entre la OE y el MNS. En particular, las hipótesis H6b, H6c y H6e ($\text{Risk} \rightarrow \text{ESOL} \rightarrow \text{MNS}$; $\text{Agr} \rightarrow \text{ESOL} \rightarrow \text{MNS}$; $\text{Risk} \rightarrow \text{ESOP} \rightarrow \text{MNS}$;) muestran un efecto indirecto significativo (0.055, $p = 0.067^*$; -0.066, $p = 0.022^{**}$;

0.042,0.098*). En este sentido, sólo la hipótesis H6b resulta soportada. Esto es, las estrategias ESOL median entre la asunción de riesgos y el MNS.

Hipótesis	Caminos	Efecto	Coefficientes y valores <i>p</i>	Soportada
La orientación emprendedora (OE) influye positivamente en la adopción de estrategias sociales				
H1a (+)	ProInn → Estrategias social de liderazgo (ESOL)	Directo	(-0.108) 0.205	No
H1b (+)	ProInn → Estrategias social proactiva (ESOP)	Directo	(0.162) 0.137	No
H2a (+)	Risk → ESOL	Directo	(0.188) 0.026**	Sí
H2b (+)	Risk → ESOP	Directo	(-0.198) 0.049**	No
H3a (+)	Agr → ESOL	Directo	(-0.224) 0.003***	No
H3b (+)	Agr → ESOP	Directo	(-0.164) 0.037**	No
OE influye positivamente en la adopción de modelos de negocio sostenibles (MNS)				
H4a (+)	ProInn → MNS	Directo	(0.367) 0.001***	Sí
H4b (+)	Risk → MNS	Directo	(-0.088) 0.228	No
H4c (+)	Agr → MNS	Directo	(-0.256) 0.003***	No
La adopción de estrategias sociales influye positivamente en la adopción de MNS				
H5a (+)	ESOL → MNS	Directo	(0.294) 0.003***	Sí
H5b (+)	ESOP → MNS	Directo	(-0.214) 0.015**	No
Las estrategias sociales median entre la OE y los MNS				
H6a (+)	ProInn → ESOL → MNS	Indirecto	(-0.032) 0.244	No
H6b (+)	Risk → ESOL → MNS	Indirecto	(0.055) 0.067*	Sí
H6c (+)	Agr → ESOL → MNS	Indirecto	(-0.066) 0.022**	No
H6d (+)	ProInn → ESOP → MNS	Indirecto	(- 0.035) 0.195	No
H6e (+)	Risk → ESOP → MNS	Indirecto	(0.042) 0.098*	No
H6f (+)	Agr → ESOP → MNS	Indirecto	(0.035) 0.113	No

Tabla 36. Tabla resumen de hipótesis

n=96

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Notas: Risk: asunción de riesgos. Agr: agresividad competitiva. ESOL: estrategia social de liderazgo. ESOP: estrategia social proactiva. MNS: modelo de negocio sostenible. Size:Tamaño

La significancia ha sido obtenida mediante bootstrapping de 10.000 submuestras. El tipo de test ha sido de una cola, excepto para analizar los efectos de las variables de control que ha sido de dos colas.

El resto de mediaciones contempladas, tanto a través de ESOP como a través de ESOL, con otras dimensiones de la OE no evidencian coeficientes ni niveles de p que respalden la hipótesis.

Al presentar esta información, se advierte que muchos de los coeficientes relevantes mantienen signos o niveles de significancia distintos a los esperados, lo que refleja la complejidad de las relaciones estudiadas entre las dimensiones de la OE, las estrategias sociales y los MNS. Entre las relaciones con signos contrarios a los planteados en las hipótesis, se encuentra ProInn → ESOL, donde el signo esperado era positivo, pero

el coeficiente observado fue negativo (-0.108) y no significativo ($p=0.205$), contradiciendo lo anticipado en la hipótesis H1a. De manera similar, la relación Risk $\rightarrow$ ESOP también presentó un signo opuesto al esperado, con un coeficiente negativo de -0.198 ($p=0.049^*$), lo que invalida completamente lo planteado en H2b. Otro caso destacable es el de Agr $\rightarrow$ ESOL, que mostró un signo negativo (-0.224) con un alto nivel de significancia estadística ($p=0.003^{***}$), contradiciendo la hipótesis H3a que postulaba un efecto positivo. En Agr $\rightarrow$ ESOP se observó una situación similar, con un coeficiente negativo de -0.164 y un valor $p=0.037^{**}$, que contradice lo planteado en H3b.

Por otro lado, donde el signo observado coincide con lo planteado en las hipótesis, pero los valores p no alcanzan niveles de significancia estadística adecuados para validar las asociaciones propuestas, resulta que ProInn $\rightarrow$ ESOP, presenta un coeficiente positivo (0.162), en línea con la hipótesis H1b, pero no significativo ($p=0.137$).

En resumen, los resultados muestran que trece relaciones presentan signos contrarios a los planteados en las hipótesis, de las cuales siete son estadísticamente significativas, mientras que una relación mantiene el signo esperado, pero no alcanza significancia estadística. Igualmente, sólo tres de las seis relaciones, presentan poder mediador. En consecuencia, estos resultados desafían la visión tradicional de la orientación emprendedora como un constructo uniformemente positivo y evidencian la necesidad de avanzar hacia marcos más integradores y contingentes que contemplen la coexistencia de tensiones, trayectorias alternativas y configuraciones diversas. En este sentido, los resultados de esta investigación no sólo amplían la comprensión del papel de la OE en contextos de sostenibilidad, sino que abren nuevas vías para el desarrollo teórico y empírico del campo del emprendimiento sostenible.

En vista de estos resultados, se procede en el siguiente capítulo a realizar un análisis exhaustivo.

CAPÍTULO 8: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este capítulo final recoge y sintetiza los principales hallazgos de la investigación, poniendo de relieve sus contribuciones tanto al ámbito académico como a la práctica empresarial. El estudio ha permitido avanzar en la comprensión de cómo la orientación emprendedora se vincula con la adopción de estrategias sociales proactivas y de liderazgo, así como con la configuración de modelos de negocio sostenibles, aportando evidencias empíricas en un terreno todavía poco explorado.

Más allá de sus aportaciones, el trabajo reconoce una serie de limitaciones que abren interesantes oportunidades para seguir profundizando en esta línea de investigación. Estas limitaciones no solo señalan los márgenes de alcance de este estudio, sino que también constituyen una invitación a ampliar y enriquecer la discusión en futuros trabajos.

En este sentido, el capítulo se organiza en tres apartados. En primer lugar (8.1-8.3), se presentan las principales conclusiones y contribuciones del estudio. Posteriormente (8.4), se identifican las limitaciones de la investigación. Finalmente (8.5), se plantean las líneas de investigación futuras que pueden dar continuidad y mayor solidez a los avances alcanzados.

8.1 Discusión de los resultados

El objetivo general de esta tesis es analizar cómo las empresas se pueden transformar con éxito en sostenibles. Para ello se ha buscado examinar cómo las tres dimensiones de la orientación emprendedora –proactividad emprendedora e innovación, asunción de riesgos y agresividad competitiva– influyen en la adopción de estrategias sociales y en la configuración de modelos de negocio sostenibles, en el contexto del emprendimiento sostenible.

A tenor de las preguntas de investigación se busca en primer lugar determinar el papel de las dimensiones de la orientación emprendedora con respecto a las estrategias sociales y la adopción de modelos de negocio y, en consecuencia, si existen determinados arquetipos de orientación emprendedora en estos contextos. Como primer paso se buscaba responder a la pregunta:

Pregunta 1: En un contexto de emprendimiento sostenible ¿Cómo influye la orientación emprendedora, en sus dimensiones proactividad emprendedora e innovación y asunción de riesgos, en la adopción de estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles en las empresas?

Las dimensiones de la OE juegan papeles muy distintos, incluso contrapuestos, con respecto a las estrategias sociales y a los modelos de negocio sostenibles (MNS) tal y como apuntaban desde el plano teórico (Lumpkin et al., 2013). A continuación vamos a analizar cada una de las dimensiones y sus relaciones con el resto de variables.

En primer término, se observa que la primera dimensión –proactividad emprendedora e innovación– se relaciona negativamente con la adopción de estrategias sociales de liderazgo ESOL, en contra de lo señalado en la literatura hasta el momento (Courrent et al., 2018; Iqbal & Malik, 2019). En cambio, su incidencia es positiva con respecto a las estrategias sociales proactivas (ESOP), lo cual sí resulta coherente con la literatura sobre RSC (Hull & Rothenberg, 2008; Jenkins, 2006; Kerr, 2006) y con la que aborda ambas estrategias en conjunto (Courrent et al., 2018; Iqbal & Malik, 2019; Torugsa et al., 2012). Es cierto que no se aprecia significancia en ambos casos, algo que puede ser debido al tamaño de la muestra. Nótese que en los trabajos que analizan la OE, el tamaño de la muestra es de 150 a 700 empresas, mientras que en el nuestro son 95 las empresas analizadas. Así, podemos esperar que las relaciones proactividad emprendedora e innovación-ESOL y ESOP fueren significativas en tamaños muestrales mayores.

El que ambas relaciones presenten estos resultados puede contener varias explicaciones, desde el plano metodológico y desde el plano teórico. Las primeras parecen evidentes. Por un lado, desde un plano metodológico, la proactividad emprendedora e innovación no se han medido de manera unificada con respecto a las estrategias ESOL y ESOP como hacemos en este trabajo. Sólo el trabajo de DiVito & Bohnsack (2017) las miden como dimensiones independientes, pero por separado, si bien sus resultados muestran que la proactividad emprendedora y la innovación son las dominantes cuando las empresas priorizan el pilar social, ante lo que los resultados de nuestro trabajo presentan una perspectiva diferente. Por otro, puede ser debido a que en este estudio se han utilizado mediciones objetivas de las estrategias, frente a la medición tradicional realizada mediante cuestionario, en la que los propios ejecutivos valoraban el alcance de sus prácticas sostenibles. Esto responde especialmente a las diferencias de la OE con respecto a ESOL, en donde la relación es negativa. Es decir, una medición objetiva de cuánto una empresa contribuye a beneficiar a la comunidad, es muy probable

que obtenga una puntuación menor que si la medición fuera llevada a cabo por medios subjetivos.

Desde el plano teórico, el hecho de que la relación con ESOL sea negativa podría ser debido a que la innovación se entiende especialmente como mejoras de productos o servicios y tecnología (Lumpkin & Dess, 1996), en donde las empresas tienden a buscar el liderazgo, mientras que las estrategias ESOL se enfocan en el desarrollo innovaciones frugales, es decir, en eliminar atributos en un producto para así dirigirse a nuevos mercados desatendidos (Angot & Plé, 2015). De este hecho se deduce que las empresas no ven la innovación como una reducción de características de producto, sino al contrario. Es decir, las empresas, como señalaba Christensen –padre de la teoría de la innovación disruptiva (Bower & Christensen, 1995)–, no encuentran o ni siquiera buscan las herramientas adecuadas para innovar y entienden disrupción como radicalidad, en lugar de como ajustes necesarios para que nuevos mercados desatendidos puedan consumir (Christensen et al., 2015). Lo cual va unido a una falta de entender este tipo de mercados como oportunidades de negocio (Angot & Plé, 2015; Hockerts, 2015). Ello guarda sentido con que las empresas, según los resultados de este trabajo, sí entiendan las estrategias ESOP, más obvias, como oportunidades de mercado que requieren un cierto nivel de innovación.

Sin embargo, la dimensión proactividad emprendedora e innovación presenta una influencia positiva y significativa en la adopción de MNS. De hecho, de todas las relaciones presentes en el modelo, la relación directa entre proactividad emprendedora e innovación y MNS es la que arroja un coeficiente mayor (0.367, 0.001***). Esto implica que las empresas con una orientación proactiva y un enfoque innovador tienen una mayor capacidad para integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio, en línea con lo apuntado por Aragón-Correa et al. (2008) y en contra de lo apuntado por Karimi & Walter (2016), quienes encontraban una relación negativa entre la innovación de la OE y la innovación en el modelo de negocio, en tanto que aquella hacía referencia, según los autores, a *productos y servicios* y ésta a *ideas*. Nuestros resultados pues, reflejan que la proactividad emprendedora e innovación es el motor clave para la transformación hacia modelos que integran los pilares social y ambiental en su propuesta de valor. Esta relación destaca que esta dimensión de la OE no solo promueve estrategias incrementales (ESOP), sino que facilita cambios estructurales profundos en el modelo de negocio, aunque ello suponga una menor propensión a adoptar estrategias ESOL. Este hallazgo es consistente con las teorías NRBV-SBRV, que sugieren que la innovación continua y la capacidad de

anticiparse a los cambios son esenciales para integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio. Cabe resaltar que, dado el menor impacto de esta dimensión en las estrategias sociales (especialmente en ESOL), pero su fuerte influencia en los MNS, pudiera resultar que esta dimensión está más orientada hacia el pilar ambiental que hacia el social. En esta línea son varios los trabajos que encuentran relaciones positivas entre la proactividad y la innovación y la adopción de estrategias ambientales (Aragón-Correa et al., 2008; Carrillo-Hermosilla et al., 2010; del Río et al., 2017; Del Río et al., 2016; Mishra & Yadav, 2021). No obstante, este hecho debería quedar contrastado en futuras investigaciones en relación a la adopción específica de MNS y analizar si son las estrategias sostenibles ambientales las que median en esa relación (Lüdeke-Freund, 2020).

En virtud del alto coeficiente obtenido entre proactividad emprendedora e innovación y MNS (0.367, 0.001***), las empresas que destacan en esta dimensión probablemente estén mejor posicionadas para lograr ventajas competitivas en mercados que valoran la integración de la sostenibilidad. Esto sugiere que esta dimensión es, no solo facilitadora, sino también diferenciadora frente a empresas menos innovadoras o menos proactivas. Así, se revela que el MNS puede ser utilizado antes que las estrategias sociales, en tanto no median en dicha relación, como una suerte de estrategia competitiva (Lüdeke-Freund, 2010). Las empresas que deseen desarrollar modelos de negocio sostenibles deben priorizar la inversión en capacidades relacionadas con la innovación y fomentar una cultura organizativa proactiva. Este resultado puede servir como argumento para justificar esfuerzos y recursos destinados en estas áreas y estrategias que promuevan una mentalidad de anticipación y creatividad que deriven en un nuevo modelo de negocio (Mezger, 2014). Eso sí, parece que su influencia dependerá especialmente en el pilar ambiental de la sostenibilidad, en línea con trabajos anteriores (Lüdeke-Freund, 2020), puesto que según los resultados obtenidos en esta investigación, su influencia en la adopción de estrategias sociales de liderazgo es negativa, siendo éstas las que fomentan la existencia de un MNS.

En cuanto a la dimensión asunción de riesgos, cabe decir que es la dimensión que presenta una mayor polarización en relación a la adopción de estrategias ESOL y ESOP. Por un lado, las empresas con un elevado nivel de propensión a asumir riesgos desarrollan estrategias de liderazgo, de acuerdo a lo apuntado en el marco teórico y lo hipotizado. Estos resultados contrastan con los de Jansson et al. (2017) quienes señalaban que la asunción de riesgos no está vinculada de manera significativa con el compromiso hacia la sostenibilidad en las empresas. Del mismo modo, nuestros resultados encajan con la

idea de que las estrategias ESOL implican cambios significativos en la organización y un enfoque transformador, esto es, en el modelo de negocio (tabla 18), lo que requiere una disposición alta a asumir riesgos debido a la incertidumbre y el compromiso de recursos que conllevan. La validación de este patrón apoya la hipótesis de que la asunción de riesgos es un antecedente clave para el liderazgo en sostenibilidad social. Por otro lado, las empresas con una propensión a asumir riesgos mínima, optan por desarrollar estrategias ESOP. Estas estrategias tienden a ser más incrementales y menos transformadoras, lo que las hace más adecuadas para organizaciones que prefieren evitar riesgos significativos. Esto sugiere que las estrategias ESOP pueden ser vistas como una opción "segura" dentro del espectro de sostenibilidad social, permitiendo mejoras graduales sin comprometer excesivamente la estabilidad de la organización, en línea con la literatura que observa estas estrategias como una ayuda para minimizar riesgos (Aguinis & Glavas, 2012; Aranibar et al., 2022; Godfrey et al., 2009). Este patrón indica una segmentación clara en la orientación estratégica según el nivel de asunción de riesgos de las empresas. Las más arriesgadas buscan un impacto transformador y diferenciador (ESOL), mientras que las más conservadoras buscan buenas prácticas pero menos ambiciosas (ESOP).

Este hecho representa un hallazgo valioso. La conjunción de estas dimensiones ayuda a entender mejor su relación con respecto a los MNS. Es decir, el análisis de estrategias sociales, ayuda a comprender la influencia y complementariedad de estas estrategias y las dimensiones de la OE cuando la nueva entrada es un MNS. Las empresas con una mayor proactividad emprendedora e innovación se enfocan en desarrollar MNS, en donde sus estrategias sociales son conservadoras, mientras que las empresas que presentan elevados niveles de tolerancia al riesgo se enfocan en desarrollar estrategias ESOL. Este aspecto queda reforzado con el hecho de que las estrategias ESOL juegan un papel mediador entre la asunción de riesgos y el MNS. Así, cuando una empresa combina alta proactividad emprendedora e innovación, con una elevada propensión a asumir riesgos y una estrategia social de liderazgo, en lo que realmente deriva es en el desarrollo de un MNS, en donde los pilares ambiental y social quedan integrados. En definitiva, el desarrollo de MNS se ve favorecido por el binomio proactividad emprendedora-innovación, mientras que la transformación radical hacia el liderazgo social (ESOL) depende de la tolerancia al riesgo, lo que confirma la centralidad de esta última dimensión para abordar retos organizativos y sociales de gran calado.

Se observa pues, que la asunción de riesgos, aun cuando ejerce una influencia más marcada que la dimensión proactividad emprendedora e innovación en determinados contextos, exhibe un comportamiento que a primera vista podría considerarse opuesto al de esta última, en línea con lo apuntado por DiVito & Bohnsack (2017). Sin embargo, un análisis más detallado revela también su potencial complementario. Dado que la proactividad emprendedora e innovación implica innovar en procesos, productos y tecnologías para encontrar oportunidades de mercado atractivas, puede resultar paradójico que se relacione negativamente con la estrategia que, a priori, ofrece mayores oportunidades y poder transformador (ESOL). Sin embargo, la asunción de riesgos sí evidencia la existencia de dicha oportunidad, pues se asocia con un binomio de riesgo-beneficio alto. De esta manera, a pesar de las tensiones, cada dimensión aporta un matiz valioso: la proactividad emprendedora e innovación guía la evolución continua de manera directa en el modelo de negocio, y la asunción de riesgos puede detonar cambios más radicales, generando así un balance estratégico que impulse la competitividad y el desarrollo organizacional.

Esto sugiere que desarrollar ambas estrategias (ESOL y ESOP) de manera simultánea solo resulta factible para empresas con un nivel global de OE realmente alto (y baja agresividad competitiva). En otras palabras, parece poco probable que las empresas adopten ambas estrategias al mismo tiempo, dado que cada una demanda prioridades y capacidades distintas. Este hallazgo refuerza la diferenciación conceptual de las estrategias en términos de creación de valor presentada en la tabla 18. ESOL, orientada hacia la integración de comunidades vulnerables en la propuesta de valor, representa un compromiso estratégico más transformador que ESOP, enfocada en mejoras incrementales para los empleados. A este respecto, cabe señalar que según los postulados de la NRBV-SRBV, las empresas pueden con el tiempo evolucionar desde estrategias menos transformadoras (como ESOP) hacia aquellas de mayor impacto (como ESOL). Los resultados de esta investigación sugieren que la OE, y particularmente sus dimensiones específicas, desempeñan un papel crucial en este proceso de transición, facilitando o inhibiendo el desarrollo de estrategias más avanzadas según el enfoque predominante en la empresa.

De esta forma, se avanza en la comprensión de por qué y cómo la OE (unidimensional) presenta una asociación positiva con el rendimiento sostenible de las empresas (Alarifi et al., 2019; Amankwah-Amoah et al., 2019; Courrent et al., 2018; Criado-Gomis et al., 2018; Danso et al., 2022; Hermanto et al., 2022; Ibarra-Cisneros et

al., 2022; Iqbal & Malik, 2019; Jansson et al., 2017; Mullens, 2018; Oduro & Haylemariam, 2019; Rehman et al., 2022; Roxas et al., 2017; Valdez-Juarez et al., 2021; Zhang et al., 2021; Zhuang et al., 2019). En este sentido, se confirma algo ya apuntado por Wales et al. (2021), quienes señalaban la conveniencia de estudiar las dimensiones de la OE por separado en situaciones emprendedoras nuevas. Esta circunstancia se amplifica cuando se incorpora al modelo de investigación la agresividad competitiva, dimensión que constituye el objetivo específico de la siguiente pregunta:

Pregunta 2: ¿Es la agresividad competitiva un determinante para que las empresas adopten estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles?

Los resultados muestran que, lejos de promover estrategias sociales más transformadoras (ESOL) o incluso incrementales (ESOP), la agresividad competitiva se relaciona de forma negativa y significativa con ambas, así como con un modelo de negocio sostenible (MNS). Estos resultados van en contra de las expectativas iniciales de este trabajo. Así, se hipotetizaba que las empresas con una alta orientación a competir agresivamente serían determinantes en la adopción de estrategias sociales y los modelos de negocio sostenibles, en tanto que ambas situaciones coinciden con las características de actuaciones agresivas, esto es, objetivos ambiciosos, alta comunicación externa y prácticas muy copiables. Por el contrario, los resultados guardan sintonía con lo apuntado desde un plano teórico por Lumpkin et al. (2013) y en el plano empírico por Arend (2013). Dado que esta dimensión se asocia con una postura combativa en el mercado, centrada en superar a los competidores de forma directa e intensa (Lumpkin & Dess, 1996), su efecto inhibitorio podría explicarse porque requiere mucha atención en la lucha competitiva de corto plazo, restando recursos y voluntad directiva para impulsar iniciativas sociales que, por definición, tienden a madurar con una visión de largo plazo. Otra explicación, es que las empresas estudiadas no perciban su contexto como de alta competitividad, lo que les llevaría a presentar bajos niveles de esta dimensión (Dupire & M'Zali, 2018).

De acuerdo con los datos, no se constata un efecto positivo de la agresividad competitiva sobre la adopción de estrategias sociales ni del MNS. Al contrario, los coeficientes negativos y significativos reflejan que la empresa con alto nivel de agresividad competitiva tiende a estar menos comprometida con iniciativas sociales, posiblemente por priorizar metas comerciales inmediatas frente a propósitos de impacto social y medioambiental (en tanto los MNS integran ambos pilares). Este resultado subraya que las empresas excesivamente enfocadas en vencer a la competencia podrían sacrificar las ventajas de una visión de sostenibilidad, tanto en su estrategia como en su

modelo de negocio. Observar que la agresividad competitiva no potencia, sino incluso obstaculiza la adopción de estrategias sociales o de modelos de negocio sostenibles no deja de ser paradójico, en tanto que muchas empresas declaran usar la sostenibilidad como ventaja competitiva (Alonso-Martínez et al., 2020; Harjoto et al., 2019; Paelman et al., 2020; Villela et al., 2021). Sin embargo, hay varias claves para interpretar esta aparente contradicción, muchas de las cuales van de acuerdo a los postulados indicados en la teoría institucional.

Por un lado, que una alta agresividad suponga una relación negativa con las estrategias sociales y los MNS nos enlaza con la idea planteada de la posible existencia de *social* (y *green*) *washing* de estas empresas. Un bajo nivel de agresividad competitiva no elimina la posibilidad de incurrir en *washing*, es decir, una empresa poco competitiva podría igualmente proyectar una imagen pública de compromiso social sin llevar a cabo acciones transformadoras reales. Tampoco la aparente ausencia de combatividad en el mercado equivale a la adopción genuina de un modelo de negocio sostenible, pues se necesita una coherencia tangible entre el discurso social y la efectiva implementación de iniciativas a largo plazo.

Sin embargo, los resultados muestran que la agresividad competitiva se relaciona negativamente tanto con las estrategias sociales (ESOL y ESOP) como con la adopción de MNS. Así, las empresas con baja agresividad competitiva no están tan enfocadas en superar a la competencia de manera rápida o directa. Esta menor presión por victorias inmediatas puede propiciar un horizonte temporal más amplio, en el que la sostenibilidad social no se vea relegada por objetivos de rentabilidad a muy corto plazo. Dado que ESOL requiere cambios profundos y resultados a medio-largo plazo, y, como comentaremos en detalle, se relaciona positivamente con la adopción de MNS, una baja agresividad competitiva podría encajar mejor con la paciencia estratégica necesaria para acometer una transformación social real, reduciendo la tentación de recurrir a “atajos” (Reynolds et al., 2018), esto es, en el *washing*.

Por tanto, se puede pensar que cuando se dan ambas condiciones –baja agresividad y adopción de ESOL– es más probable que la empresa desarrolle una estrategia social coherente y profunda, evitando tanto el *washing* como la adopción de meras mejoras puntuales que no alteran la esencia de su modelo de negocio. En la misma línea, en tanto que el *washing* implica una brecha entre un discurso de gran compromiso y una realidad de baja implicación, cuando la empresa apenas se presenta como conservadora al perseguir una estrategia incremental (ESOP) y no pregona un liderazgo radical, es posible

que no incurra en un *social washing* pronunciado, porque no está pretendiendo hacer más de lo que realmente hace. En este sentido, una menor agresividad competitiva podría contribuir a la coherencia entre el discurso y la práctica, al fomentar estrategias sociales más realistas y menos expuestas al riesgo de incurrir en *social washing*.

En definitiva, el hecho de que la agresividad competitiva sea baja no elimina el riesgo de que exista *washing*, pues nuestros resultados pueden traducirse en que las empresas buscan legitimidad sobre los beneficios económicos en línea con los resultados obtenidos por Schaltegger & Hörisch (2017). Sin embargo, dado que se relaciona negativamente con las estrategias sociales y con los MNS, parece consistente con que este tipo de empresas, en principio, estén orientadas a no necesitar encontrar atajos en su comunicación.

Por otro, como ya apuntaban Lumpkin et al. (2013), muchas prácticas sostenibles, sobre todo en lo social (p.ej., inclusión de comunidades vulnerables), requieren colaboración, inversión a largo plazo y diálogo con actores que exceden a la competencia en el mercado (gobierno, ONGs, redes de emprendimiento social, etc.). Una mentalidad de confrontación puede chocar con esos requisitos, pues prioriza la captura de beneficios inmediatos o la neutralización del rival, lo que no encaja con procesos que demandan co-creación. En este sentido, se observa el peso del factor cognitivo por el que los emprendedores sostenibles buscan influir en los distintos actores de la industria, especialmente en los rivales directos (Waldron et al., 2016), con el reto de ser vistos como un agente con quien colaborar y cambiar una industria (Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Waldron et al., 2016).

Es esta línea, otra explicación se relaciona con la disquisición del corto y el largo plazo. Según la NRBV-SRBV, las estrategias sostenibles, especialmente las de liderazgo, requieren inversiones y transformaciones lentas (Sarkis & Cordeiro, 2001), mientras la agresividad competitiva en estas situaciones, aparentemente se entiende como resultados a corto. En consecuencia, se puede concluir que las empresas que buscan competir agresivamente en el mercado no utilizan la sostenibilidad como instrumento. De hecho, la agresividad competitiva parece restar recursos o enfoque estratégico para desarrollar iniciativas sostenibles de fondo.

Por último, el hecho de que esta dimensión constituye una barrera puede explicar un elemento que ha sido analizado en los últimos años: la descertificación de empresas (Moroz & Gamble, 2021). Es decir, las empresas se certifican porque pretenden competir apalancándose en el sello que indica pertenencia a una certificación de prestigio, pero

como no poseen una actitud competitiva agresiva no son capaces de sacarle rédito. En este sentido, uno de los participantes en este trabajo, nos confesó en su respuesta que no eran capaces de ver qué les aportaba de positivo de cara al mercado dicha certificación.

La tercera pregunta objeto de investigación tenía como objetivo explicar cómo las estrategias sociales se relacionan con los modelos de negocio sostenibles, para conocer cómo se da la integración de los pilares ambiental y social en un modelo de negocio, a partir de una determinada estrategia social (proactiva o de liderazgo). Es decir, se busca responder a:

Pregunta 3: ¿Qué papel juegan las estrategias sociales en la adopción de modelos de negocio sostenibles?

En relación a esta última cuestión, podemos concluir que las estrategias sociales influyen de distinta manera en la adopción de MNS: mientras que las ESOL influyen positivamente, las ESOP lo hacen negativamente. Este hecho, contribuye a explicar un fenómeno particular. Schaltegger et al. (2012) proponen que las estrategias sociales más proactivas, llevan a cambios más radicales en los modelos de negocio. Los resultados de nuestro trabajo así lo atestiguan, con una importante diferencia. Schaltegger et al. (2012) hacen referencia a que políticas de recursos humanos proclives a la sostenibilidad pueden ser antecedente de modelos de negocio más radicales. Sin embargo, nuestro trabajo arroja resultados contrarios, puesto que se muestra cómo las estrategias enfocadas en los empleados afectan negativamente a los MNS.

Resulta, en efecto, sorprendente que las estrategias sociales orientadas a los empleados (ESOP), lejos de mostrar un efecto positivo, o incluso nulo o simplemente marginal, se asocian de manera negativa con la adopción de MNS. Intuitivamente y empíricamente (Balmer et al., 2011; Criado-Gomis et al., 2018; Delgado-Ceballos et al., 2012; Lozano, 2015; Sekerka, 2009) se pensaría que cualquier acción social, especialmente la dirigida a los empleados, debería asociarse positivamente con la integración de la sostenibilidad, tal y como se ha hipotetizado en este trabajo, cuando menos no perjudicar los esfuerzos globales de la empresa para integrar los pilares social y ambiental de manera transversal en su lógica de negocio. Aun así, los datos apuntan que el énfasis exclusivo en los empleados puede terminar reduciendo la probabilidad de reconfigurar el modelo de negocio con miras a la sostenibilidad.

Para comprender este fenómeno, es fundamental situar la cuestión en el marco de la innovación en modelos de negocio y la integración de la sostenibilidad como se ha hecho en este trabajo. Así se parte de la base de que la sostenibilidad empresarial supone

un enfoque sistémico en el que el valor económico se concilia con la creación de beneficios sociales y ambientales de manera simultánea. La adopción de modelos de negocio sostenibles, entendidos como aquellos que incorporan de manera intrínseca la misión social y medioambiental en su propuesta y captura de valor, demanda con frecuencia cambios profundos –en línea con ESOL– que van más allá de ajustes meramente incrementales –ESOP–. En este sentido, el concepto de transformación radical introducido en el marco teórico subraya que una reorientación auténtica de la empresa hacia la sostenibilidad implica modificar procesos, relaciones con *stakeholders*, planteamientos estratégicos y especialmente la propuesta de valor de la empresa que cimenten una visión holística y comprometida con la creación de valor a largo plazo para el conjunto de la sociedad y el capital natural del territorio en donde se opera.

Las estrategias ESOP, en cambio, se concentran en la faceta interna del pilar social, es decir, aquella que se refiere a las condiciones laborales, la retribución, la motivación y la participación de los trabajadores en la organización. En definitiva, al contrario de lo que se planteaba en las hipótesis, puede que no supongan desarrollar las capacidades organizativas necesarias (Torugsa et al., 2012) con la suficiente trascendencia para que las empresas logren tratar el pilar ambiental y social de manera holística.

Este tercer mecanismo, es decir, que las estrategias ESOP frenan la adopción de modelos de negocio integrados, representa una paradoja que, en última instancia, confirma la complejidad de la sostenibilidad empresarial y la importancia de analizar los múltiples mecanismos mediante los cuales se configuran prioridades, se asignan recursos y se gestiona la coherencia del discurso corporativo. Las iniciativas internas, por valiosas que sean, pueden llegar a frenar la ambición transformadora cuando la empresa asume que el esfuerzo social se agota en la atención a los empleados, bloqueando su impulso para acometer reformas más amplias que efectivamente reorienten la creación de valor hacia el bienestar integral del entorno y la preservación de los recursos naturales. Este hallazgo, ya apuntado por Gamble et al. (2020), resalta la necesidad de reflexionar de manera crítica sobre la relación entre las distintas estrategias sociales y las dinámicas profundas de cambio en la empresa, con el fin de entender y superar los sesgos que impiden la consolidación de un modelo de negocio genuinamente sostenible.

Aunque fuera de las preguntas de investigación, se pueden sacar conclusiones muy importantes a partir de los resultados obtenidos de analizar las interacciones de las variables de control en el modelo.

En primer lugar, con respecto a la variable *país* (España, Italia), no se observan cambios sustanciales en las relaciones principales. El hecho de que las relaciones de la OE no varíen de forma significativa según el país indica que, aun existiendo diferencias entre los territorios analizados, no se traducen en alteraciones sustanciales en la forma en que las empresas combinan los rasgos emprendedores. Este hecho puede deberse a que efectivamente la selección de ambos es lo suficientemente homogéneo en los términos indicados (institucionales y de presencia B Corp) y que, además, reflejan empresas con la capacidad de operar en países desarrollados. Dicho de otro modo, cada empresa, con independencia de su ubicación, desarrolla su capacidad emprendedora de manera relativamente estable, de modo que el factor geográfico no parece suficiente para modificar la intensidad de la OE. Si bien, puede deberse a que la OE es esencialmente una característica interna de la organización, menos dependiente de los condicionantes nacionales.

No obstante, la relación País-ESOP presenta un coeficiente negativo y moderadamente significativo (-0.350, $p = 0.031^{**}$). Una posible explicación es que la certificación B Corp no se utilice como principal señal de compromiso con los empleados. En lugar de ello, las empresas podrían estar recurriendo a otras acreditaciones o sellos más específicos, como por ejemplo “Great Place to Work”. Así, la certificación B Corp se enfocaría más en los aspectos de compromiso comunitario o medioambientales, mientras que las prácticas hacia los trabajadores se acreditarían mediante sellos distintos, produciendo ligeras diferencias entre países en la forma de comunicar y gestionar las estrategias sociales proactivas.

En todo caso, el efecto del país no resulta estadísticamente significativo ni en ESOL (0.210, $p = 0.281$) ni en MNS (0.288, $p = 0.12$), lo que coincide parcialmente con estudios como el de Parker et al. (2019) o Gamble et al. (2020), donde no se encontraron diferencias importantes entre empresas de distintos países en lo relativo a rendimiento económico tras su certificación B Corp o la adopción de modelos de negocio sostenibles respectivamente.

En segundo lugar, con respecto al *tamaño*, los resultados muestran que, tras la inclusión de las variables de control (país y tamaño), las relaciones principales conservan su dirección y significancia. Los resultados confirman que si bien las empresas más grandes pueden exhibir diferencias en la forma de abordar ciertas dimensiones sociales, como explicaremos más adelante, la intensidad de la OE en sí misma no queda supeditada a la escala de la organización. Las pequeñas y grandes empresas que asumen una orientación emprendedora parecen hacerlo con un grado similar de firmeza, sin que el acceso a mayores o menores recursos deteriore la coherencia de su enfoque. Esto coincide con la visión de que la OE es más una cuestión de predisposición y acción (Covin & Wales, 2011; Wales et al., 2020) que de capacidad financiera o recursos ociosos (Voss et al., 2008). Así, las diferencias por tamaño afloran en la manera de operacionalizar las estrategias sociales, pero no en la tendencia fundamental a comportarse de forma emprendedora y sostenible.

En cuanto a la variable de control tamaño se confirma su incidencia en ESOL y ESOP, con coeficientes de -0.206 ($p = 0.016^{**}$) y 0.170 ($p = 0.082^{*}$), respectivamente, mientras que en MNS su efecto no es significativo ($p = 0.709$). Es decir, cuanto más grande es la empresa más facilidad para que adopte estrategias ESOP y menos para que adopte ESOL.

Estos resultados se alinean con la literatura que indica que las empresas pequeñas suelen asumir mayores riesgos en términos de sostenibilidad, mientras que la de mayor tamaño tienden a adoptar estrategias conservadoras (Shevchenko et al., 2016). Por tanto, las empresas emprendedoras de menor tamaño están dispuestas a perseguir innovaciones sostenibles con un alto nivel de riesgo, es decir, a adoptar estrategias sostenibles proactivas más avanzadas, en línea con lo argumentado por Hockerts & Wüstenhagen (2010).

Otra lectura puede hacerse en relación a la facilidad para las empresas más grandes de implementar mejoras de cara al empleado, como apuntado por Torkkeli & Durst (2022). Estas empresas, al contar con sistemas de gestión más estructurados, pueden incorporar estrategias hacia los empleados de manera más formal, lo cual favorece su adopción. Además, como los empleados en empresas más pequeñas gozan de una mayor comunicación y alineamiento con la dirección, y tienen un mayor compromiso con la empresa (Aragón-Correa et al., 2008), así como políticas de recursos humanos más informales (Storey et al., 2010), puede que haga que no necesiten enfocarse en estrategias ESOP.

Por último, las empresas grandes también pueden sufrir los efectos de depender de su trayectoria. En este sentido, poseen modelos de negocio maduros, que no buscan desarrollar nuevos mercados desatendidos, quizás para no canibalizarse (Angot & Plé, 2015)

En cualquier caso, el tamaño no parece determinar la adopción de modelos de negocio sostenibles, coincidiendo con trabajos como los de Chen & Kelly (2015) y Alonso-Martínez et al. (2020), que tampoco encontraron que el tamaño de la organización fuese clave para lograr una mayor puntuación en B Corp. Si bien la puntuación B Corp no es indicativo *per se* de haber adoptado un MNS, ambas variables se hallan positivamente correlacionadas (Gamble et al., 2020). Este hecho, se complementa con que, en general, las empresas de mayor tamaño pueden acceder a desarrollar prácticas ambientales más avanzadas, lo que en cierto modo, puede ayudar a equilibrar el nivel de integración de la sostenibilidad en sus modelos de negocio (Parker et al., 2019).

8.2 Aportaciones teóricas

Los resultados suponen el desarrollo empírico de las proposiciones teóricas propuestas por Lumpkin et al. (2013), en relación a la proactividad emprendedora e innovación, la asunción de riesgos y la agresividad competitiva. En ellos se aprecia cómo se comporta la OE en relación al desarrollo sostenible como resultado de asumir las dimensiones por separado, confirmándose la conveniencia de desagregar la orientación emprendedora por dimensiones para comprender mejor nuevos fenómenos (Wales et al., 2021). En este caso, la formación de estrategias sociales y la adopción de MNS en el contexto del emprendimiento sostenible.

La primera aportación teórica al respecto tiene que ver con el comportamiento de la OE como antecedente. Así, mientras que en la literatura se viene manifestando que la OE en todo caso contribuye a la aparición de prácticas sostenibles (Courrent et al., 2018; Ibarra-Cisneros et al., 2022; Iqbal & Malik, 2019; Valdez-Juarez et al., 2021; Zhuang et al., 2019), los resultados de este trabajo aportan una perspectiva matizada. Así, el primer matiz parte de que los MNS se ven favorecidos por un alto nivel de las tres dimensiones (originales) de la OE, siempre que se adopten estrategias ESOL y la agresividad competitiva de la empresa sea baja. Un segundo matiz se observa en que la proactividad emprendedora e innovación se comporta de manera opuesta a la asunción de riesgos, especialmente en cuanto a las estrategias sociales. Así, las dimensiones clásicas de la OE juegan un papel antagonista con respecto a las estrategias sociales, pero complementario

con respecto a los MNS. En todo caso, la agresividad competitiva supone un freno para la transición de las empresas hacia la sostenibilidad.

La segunda aportación se refiere a la medición de los constructos OE-estrategias sociales-MNS. En este sentido, hasta donde sabemos, se ha operado por primera vez con la escala utilizada en este trabajo (Saha et al., 2017), demostrando su validez en un trabajo empírico. Las estrategias sociales han sido por primera vez identificadas en el marco de las empresas B Corp, donde lo más relevante es que su medición es objetiva, mientras que en el resto de literatura que relación OE con estrategias sociales se hace de manera subjetiva, con los sesgos que eso supone. Por su parte, el constructo MNS ha desarrollado el introducido por Gamble et al (2020) y su índice SEMI. En nuestro trabajo, además de operar con ello, se ha especificado cómo hacerlo para cada uno de los pilares.

Por último, la tercera aportación y, a nuestro juicio más relevante en el plano teórico, se refiere al desarrollo de un marco de referencia (tabla 18) en el que se recogen las estrategias de la NRBV-SRBV con estrategias análogas para países con economías desarrolladas. Esto es, se ha dotado de gradación a las estrategias sociales en cuanto a alcance y creación de valor, en sintonía con las estrategias ambientales. En este sentido, los resultados de esta tesis aportan una visión que ayuda a dar coherencia a dicho marco, pues se contrasta que los efectos de la adopción de las estrategias ESOL y ESOP presentan efectos diferentes en lo que respecta a su nivel de transformación de la empresa y la nueva entrada en que derivan. Mientras que las ESOL tienen como consecuencia nuevos modelos de negocio, las ESOP derivan en procesos, sin llegar a generar nuevos modelos de negocio en el ámbito socio-ambiental.

8.3 Implicaciones prácticas

Tras analizar los resultados y dar respuesta a las tres preguntas de investigación, podemos apreciar tres mecanismos internos que interactúan en la adopción de estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles. Ello, a nuestro juicio, supone importantes implicaciones a nivel práctico, al revelar tres mecanismos en la relación OE-estrategias sociales-MNS que pueden servir como guía a ejecutivos y Administración como se expondrá a continuación. En primer lugar, distinguir entre estrategias sociales y modelos de negocio hace que las dimensiones de la OE adquieran un sentido determinado, en virtud del cual la proactividad emprendedora e innovación resulta clave para los MNS, que la asunción de riesgos es un claro determinante para la adopción de estrategias ESOL, pero una barrera para el desarrollo de ESOP, y que la agresividad competitiva supone un

freno para todos ellos. En segundo lugar, que la proactividad emprendedora e innovación juega un papel inverso o complementario a la asunción de riesgos en esta relación OE-estrategias sociales-MNS. En tercer lugar, perseguir estrategias ESOP no solo no ayuda a desarrollar modelos de negocio sostenibles, sino que sirven de freno, lo que, al igual que la agresividad competitiva, dificulta la posibilidad de alcanzar un desarrollo sostenible pleno.

En cuanto a los dos primeros mecanismos internos, en línea con lo apuntado en un plano teórico por Lumpkin et al. (2013) y en el práctico por DiVito & Bohnsack (2017), como resultado de analizar la fuerza de todas estas relaciones, se pueden establecer distintos arquetipos de OE con respecto a las nuevas entradas sostenibles objeto de este trabajo (estrategias sociales y MNS). En este caso podemos establecer arquetipos de OE para ESOL (ilustración 3), para ESOP (ilustración 4), y para MNS (ilustraciones 5 y 6). Todo ello, se puede presentar de manera agregada en una sola ilustración (ilustración 7).

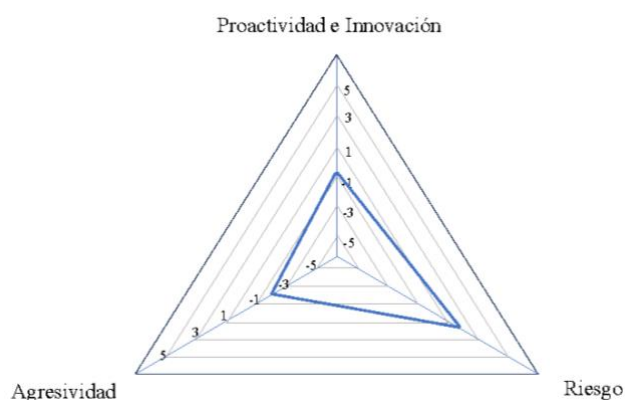


Ilustración 3. Representación gráfica de OE para estrategias ESOL

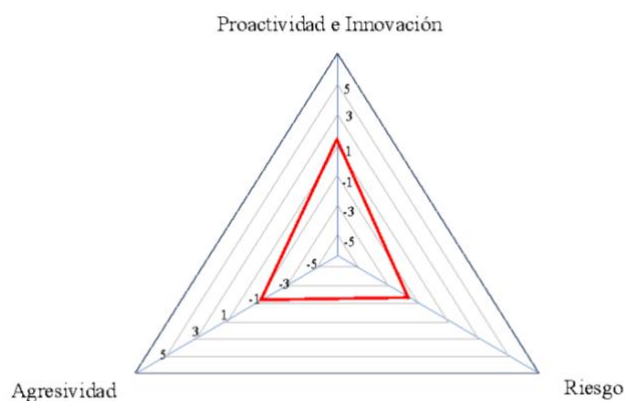


Ilustración 4. Representación gráfica de OE para estrategias ESOP

En cuanto al arquetipo OE cuya nueva entrada es un MNS (ilustración 5), se observa que estará conformado con un nivel muy alto de proactividad emprendedora e innovación, junto con un nivel muy alto de riesgo –con la existencia de ESOL– y un nivel muy bajo de agresividad competitiva. Estos resultados coinciden con lo apuntado por DiVito & Bohnsack (2017), quienes concluyen que las empresas que deciden perseguir el triple pilar (lo que *mutatis mutandi* sería equivalente con un MNS) encuentran tensiones entre las dimensiones de la OE. La principal aportación con nuestro trabajo radica en mostrar que el equilibrio entre pilares se encuentra mediado por la existencia de estrategias sociales de liderazgo y la ausencia de agresividad competitiva. Así, este arquetipo responde a la siguiente representación gráfica (ilustraciones 5 y 6).

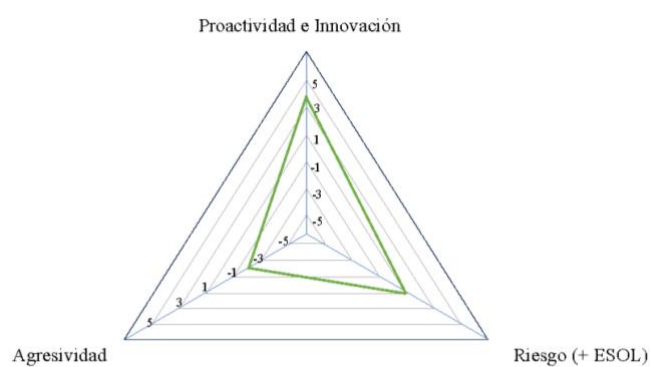


Ilustración 5. Representación gráfica de OE para MNS con la mediación de ESOL

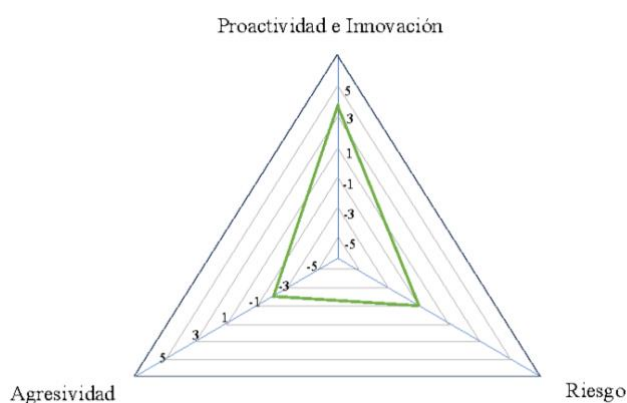


Ilustración 6. Representación gráfica de OE para MNS sin mediación de ESOL

La agrupación de estos cuatro arquetipos quedaría representada la siguiente manera, la cual indica visualmente cómo los MNS suponen una OE general mayor que las estrategias sociales (ilustración 7):

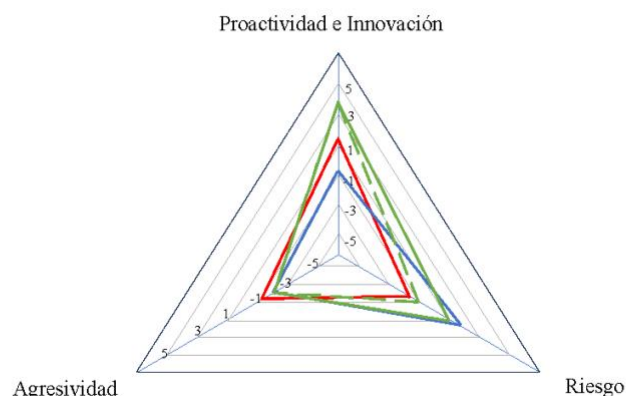


Ilustración 7. Representación gráfica de los arquetipos de OE.

Si bien los emprendedores sostenibles suelen señalar las interacciones externas como fuente predominante de tensiones (Davies & Chambers, 2018), nuestro trabajo evidencia que dichas tensiones también pueden originarse en el interior de la empresa, particularmente como resultado de las fuerzas contrapuestas entre las distintas dimensiones de la OE. En consecuencia, las tensiones no solo se pueden derivar como resultado de buscar el equilibrio entre los pilares económico, social y ambiental (Stubbs, 2019), sino también de la interacción entre las dimensiones de la OE (DiVito & Bohnsack, 2017).

En relación al tercer mecanismo, es decir, que las estrategias ESOP frenan la adopción de modelos de negocio integrados, representa una paradoja que, en última instancia, confirma la complejidad de la sostenibilidad empresarial y la importancia de analizar los múltiples mecanismos mediante los cuales se configuran prioridades, se asignan recursos y se gestiona la coherencia del discurso corporativo. Las iniciativas internas, por valiosas que sean, pueden llegar a frenar la ambición transformadora cuando la empresa asume que el esfuerzo social se agota en la atención a los empleados, bloqueando su impulso para acometer reformas más amplias que efectivamente reorienten la creación de valor hacia el bienestar integral del entorno y la preservación del capital natural. Este hallazgo, ya apuntado por Gamble et al. (2020), resalta la necesidad de reflexionar de manera crítica sobre la relación entre las distintas estrategias sociales y las dinámicas profundas de cambio en la empresa, con el fin de entender y superar los sesgos que impiden la consolidación de un modelo de negocio genuinamente sostenible. Este

tercer mecanismo, es decir, que las estrategias sociales orientadas hacia los empleados (ESOP), en lugar de tener poco o ningún efecto, se asocien negativamente con el desarrollo de un modelo de negocio sostenible supone varias interpretaciones que pueden informar la práctica, tanto desde un plano empresarial como en la concepción de políticas sostenibles por parte de la Administración (tabla 37).

Interpretación para la práctica	Concepto central
Falta de capacidades organizativas	Las estrategias ESOP no presentan fuerza suficiente o sinergias en el desarrollo de capacidades (gestión de <i>stakeholders</i> , aprendizaje de primer orden e innovación continua) para alcanzar las ambientales más avanzadas.
Naturaleza de los modelos de negocio sostenibles	Las estrategias ESOP no se vinculan con la propuesta de valor social en el modelo de negocio sostenible
Falta de recursos ociosos	Las empresas con recursos limitados que centran sus esfuerzos sociales en los empleados, carecen a posteriori de los necesarios para desarrollar un MNS
Fenómeno <i>low hanging fruit</i>	Los directivos con enfoque en obtener mejoras rápidas en su progreso social, puede dar lugar a una falsa sensación de cumplimiento.
Ausencia de visión sistémica	Las decisiones sostenibles quizás se tomen de manera aislada en distintos departamentos, en este caso, recursos humanos y sostenibilidad, por ejemplo, sin que exista una visión clara de conjunto.
Dependencia de la trayectoria de la empresa previa	Estancamiento de la empresa al poner el foco en transformaciones internas de alcance limitado debido a la inercia de la empresa.
Horizonte temporal de corto plazo	Las empresas con objetivos en el corto plazo no entienden la necesidad de desarrollar un MNS, conformándose así con desarrollar estrategias ESOP.
Medición objetiva de estrategias sociales	Los efectos de las estrategias sociales deben poder medirse de manera objetiva.

Tabla 37. Mecanismos internos que interpretan el efecto limitante de las estrategias sociales proactivas (ESOP) sobre los modelos de negocio sostenibles (MNS)

Desde un plano conceptual, a tenor de la lógica introducida de entender las estrategias ESOP, como mediadoras entre OE y los MNS, puede explicarse por la falta de generación de las capacidades organizativas necesarias según la NRBV-SRBV. En este sentido se desarrollan los resultados apuntados por Torugsa et al. (2012) quienes

confirmaban que dichas capacidades se relacionaban positivamente con este tipo de prácticas también en empresas pequeñas. Así, a partir de los resultados de esta tesis, puede argumentarse que las capacidades desarrolladas por la empresa a través de estrategias ESOP presentan una capacidad de impacto limitada, o escasa sinergia entre las prácticas propias de este tipo de estrategias y aquellas requeridas para la adopción de enfoques más avanzados en el plano ambiental. Este vínculo, en cambio, sí parece consolidarse en el caso de las estrategias de liderazgo social (ESOL).

La segunda interpretación teórica viene dada por la propia naturaleza de los MNS. Así un modelo de negocio que no esté integrado, aun si declara acciones positivas en recursos humanos, no exhibe dependencia ni alineación con la misión sostenible en cuanto a sus flujos de ingresos, con lo cual esas acciones internas permanecen disociadas de la esencia del negocio. Precisamente, en el marco de esta clasificación, la relación negativa entre ESOP y la adopción de MNS podría explicarse por el hecho de que, a mayor énfasis en políticas internas no articuladas con el rediseño del modelo de ingresos, menor probabilidad de converger en un estado de integración total, porque se invierte la energía en el ámbito interno sin que ello cambie la esencia de la propuesta de valor. Este hecho guarda conexión con la propia retórica de la empresa y la narrativa en el proceso para ganar legitimidad cuando las empresas desarrollan nuevas actuaciones sociales (de Clercq & Voronov, 2011). En el caso de que la empresa se centrara en los empleados y ofreciese comunicados resaltando la importancia del desarrollo del talento interno, la empresa podría generar una imagen pública de responsabilidad social que, si bien es legítima en el plano interno, podría resultar equívoca si se comunica en el plano externo. En estos casos el riesgo de caer en una forma de *social washing* se incrementaría, pues aunque este término suele asociarse a la carencia de acciones significativas para la sociedad, también puede aparecer cuando se muestran acciones parciales, como es el caso de ESOP, sin revelar la inacción en otras áreas que serían decisivas para la consecución de un MNS (Valero-Gil et al., 2024). Así, la organización, al volcar sus discursos en torno a la importancia de los empleados, podría perpetuar la impresión de que es socialmente responsable, cuando en la realidad no se está produciendo un cambio sistémico ni existe un rediseño del negocio en clave sostenible. Puede ser esta una de las razones por las que las empresas no incluyen este tipo de estrategias en una manera de diferenciarse, o porque lo ceden totalmente al hecho de comunicar la certificación B Corp como reconocimiento a unos valores sostenibles (Conger et al., 2018; Grimes et al., 2018; Villela et al., 2021).

La tercera interpretación viene dada por la consideración de que en este tipo de empresas puede existir una falta de recursos ociosos, como intuyen Gamble et al. (2020). Cuando la empresa concentra sus esfuerzos sociales en los empleados y, por ende, dirige sus recursos y la atención de la dirección hacia políticas internas, termina destinando menos capacidades de gestión, presupuesto, tiempo o proyección estratégica a medidas que podrían incidir en el rediseño integral de la propuesta de valor y la cadena de suministro. No en vano, las empresas con recursos ociosos presentan una mayor probabilidad de afrontar nuevos retos que las que no los tienen (Voss et al., 2008). El desarrollo de un MNS, en el sentido estricto que proponen Gamble et al. (2020), demanda una reconceptualización de cómo se crea, se ofrece y se captura valor, atendiendo de manera conjunta a los pilares social y ambiental.

La cuarta se relaciona con el fenómeno de *low hanging fruit*. En este contexto se refiere a la posibilidad de alcanzar una suerte de falsa sensación de cumplimiento, en la que la organización llega a percibirse a sí misma como socialmente responsable tan solo porque ha acometido mejoras internas (Sharma & Henriques, 2005). Dado que el discurso de la responsabilidad social corporativa con frecuencia pone énfasis en la importancia de los trabajadores, la empresa corre el riesgo de concluir que está satisfaciendo las exigencias mínimas de la sostenibilidad, sin reparar en que tal atención no necesariamente se traduce en una reconversión integral de sus operaciones ni en la adopción de objetivos de impacto social o medioambiental alineados con el modelo de ingresos y la propuesta de valor (Tilley & Young, 2006). La limitada radicalidad de estas iniciativas internas puede desembocar en la postergación indefinida de reformas que sí implicarían un cambio estructural. De este modo, la organización acaba avanzando en un frente mientras deja intactos los demás, perdiendo oportunidades de replantearse su contribución con la comunidad exterior o de implementar innovaciones relacionadas con la eco-eficiencia y la eco-efectividad (Sharma et al., 2018). Este modo de pensar puede terminar generando una cultura de complacencia interna que relaja la presión por innovar y transformarse, especialmente en lo que concierne a estructuras o procesos que suponen cambios sustanciales en la manera de operar (Spence et al., 2011). Por ejemplo, introducir modificaciones drásticas en la lógica del negocio, que a su vez pueden impactar en la rentabilidad de corto plazo o conllevar riesgos considerables, como se deduce del presente trabajo, se puede percibir como algo que no es urgente si ya se está invirtiendo en el bienestar de la plantilla. Todo ello se traduce en un escenario en el que la empresa, sin ser agresiva competitivamente ni abocar todos sus esfuerzos a la maximización inmediata de

beneficios, permanece estancada en un nivel de sostenibilidad social limitado, sin avanzar hacia los siguientes niveles de integración.

La quinta, se refiere a la posible ausencia de una visión transversal y sistémica de la sostenibilidad (O'Neill et al., 2006). Cuando una empresa configura sus acciones sociales de forma aislada y circunscrita al ámbito interno, se produce una disociación entre esas acciones y la forma en que la compañía produce y entrega valor en el mercado (Bocken et al., 2014). Al no integrarse el pilar social en el núcleo de la propuesta de valor, la acción social queda marginada a un conjunto de políticas de gestión de personal, mientras la esencia del negocio –los productos o servicios ofrecidos y la manera de concebir la interacción con los clientes y con la comunidad– permanece en esquemas convencionales (Joyce & Paquin, 2016). Desde la perspectiva de la literatura de innovación en modelos de negocio, la verdadera transformación hacia la sostenibilidad implica que las acciones sociales y ambientales crucen las fronteras departamentales y permeen la estructura de ingresos (Gamble et al., 2020; Schaltegger et al., 2019). Sin embargo, si la empresa se limita al plano interno, se genera una especie de aislamiento: la dimensión social para el empleado no termina de impulsar cambios en la dimensión ambiental ni en la dimensión social comunitaria. Esto acaba por debilitar la coherencia de la propuesta de valor sostenible y, por ende, imposibilita la aparición de un modelo de negocio verdaderamente integrado.

La sexta, en relación a la noción de dependencia de trayectoria previa de la empresa, implica que, según la NRBV-SRBV, las empresas pueden ir transitando desde estrategias menos avanzadas hacia más avanzadas (Hart, 1995). Sin embargo, esta trayectoria podría también tener consecuencias negativas como que los directivos vean mermada su capacidad de acción como resultado de las acciones tomadas por la empresa en el pasado (Zahra et al., 2014). Así, en el caso de que una empresa haya, hasta el momento, centrado sus esfuerzos casi exclusivamente en la satisfacción de los empleados, podría desarrollar rutinas y estructuras administrativas más rígidas enfocadas en ese fin (He & Wong, 2004). Es decir, la trayectoria de la empresa juega el doble papel de, por un lado, generar rutinas que perpetúan comportamientos y, por otro, desarrollar los mecanismos de aprendizaje necesarios para implementar nuevas estrategias (Eisenhardt & Martin, 2000). Bajo este tipo de dinámica, si una empresa no posee la capacidad de emprendimiento necesaria (Bohnsack et al., 2014; Zahra et al., 2014) puede quedarse estancada con las políticas internas que han generado su identidad colectiva (Barnett, 2007). En tal escenario, intentar explorar una cooperación con comunidades, reformular la estrategia ambiental o

desarrollar sinergias con otros actores puede encontrarse con inercia, es decir, con la tendencia de la organización a replicar los patrones que le han funcionado y que legitiman su autopercepción de empresa socialmente responsable. Este cuadro organizativo puede llevar a la paradoja de que, mientras la compañía avanza en asegurar excelentes condiciones laborales, permanece rezagada en la integración de un modelo de negocio sostenible que vaya más allá de las fronteras internas.

La séptima interpretación se refiere a la cuestión del horizonte temporal como hemos introducido al analizar las relaciones de la agresividad competitiva con las estrategias sociales y los MNS (Bansal & DesJardine, 2014). Las estrategias ESOP pueden asociarse con objetivos de corto o mediano plazo, ya que la mejora en las condiciones internas genera rápidamente un impacto con el compromiso de los trabajadores (Aranibar et al., 2022). Por su parte, las iniciativas radicales de sostenibilidad, aquellas que implican rediseñar la cadena de valor o la integración plena de comunidades vulnerables en la oferta, pueden demorar más tiempo en ofrecer retornos visibles (Alberti & Varon Garrido, 2017; Doherty et al., 2014; Stephan et al., 2016), y además están expuestas a una elevada incertidumbre (Porter & Van Der Linde, 1995). Por consiguiente, cuando las empresas se sienten presionadas por la necesidad de resultados inmediatos o cuando su cultura interna otorga prioridad a beneficios tangibles de corto plazo, es más factible que se acojan a ESOP y consideren que están cumpliendo con la dimensión social, en lugar de embarcarse en la aventura de un cambio estructural que no garantiza réditos en el corto plazo (Lozano, 2015). Este sesgo temporal puede reforzar la concentración de recursos en las mejoras internas, marginalizando las iniciativas de mayor alcance y, por ende, perpetuando la falta de progresión hacia un modelo de negocio que realmente incorpore la sostenibilidad como eje estratégico. Sin embargo, este hecho parece encajar menos con la presencia de una agresividad competitiva baja en el modelo de investigación estudiado. De ahí que la presencia de esta dimensión sea tan útil para aportar matices y elevar la discusión.

Por consiguiente, los directivos deben ser capaces de analizar e interpretar su situación estratégica y empresarial a la luz de las reflexiones previamente expuestas. De este modo, pueden desarrollar una visión más contextualizada de su posición y orientar sus decisiones de manera coherente con sus objetivos organizativos. Asimismo, la Administración debería considerar esta perspectiva al diseñar políticas que fomenten el emprendimiento sostenible y faciliten la transformación de las empresas hacia modelos más sostenibles.

Desde un plano analítico, se debe considerar que la medición objetiva de las prácticas sostenibles puede arrojar resultados muy diferentes a los que se obtienen cuando se confía en la percepción subjetiva de los directivos de la organización. Es posible que, en evaluaciones basadas en cuestionarios, las empresas califiquen con buena nota sus iniciativas de responsabilidad social interna y de transformación empresarial (Zhuang et al., 2019). No obstante, cuando se examinan indicadores tangibles de adopción de modelos de negocio sostenible, se observa que esa supuesta transformación no se materializa o no desemboca en cambios relevantes en la propuesta de valor. En este caso, al aplicar un enfoque riguroso para clasificar las estrategias sociales –puntuaciones B Corp– y los niveles de integración –índice SEMI (Gamble et al., 2020)– se tiende a constatar que las organizaciones muy volcadas en ESOP, no pasan de la categoría “parcial” o incluso “no integrada”, y ello coincide con la constatación de efectos negativos sobre el MNS. En este sentido, los directivos y Administración deben tener presente, basándose en mediciones objetivas, las actuaciones de las empresas en un plano social. En este caso, de acuerdo a las métricas obtenidas en B Corp y agrupadas en las estrategias sociales proactivas y de liderazgo. Este hecho, señalado ampliamente en la literatura, resulta todavía un reto (Ortiz-De-Mandojana & Antolín-López, 2023).

Un aspecto adicional a considerar es si la concepción del modelo de negocio sostenible estructurada en torno a los distintos niveles de integración, efectivamente genera mejoras significativas y tangibles en el entorno externo (Gamble et al., 2020). No obstante, se puede así mismo entender que parece más probable que una empresa certificada (que además obtenga una alta puntuación global como indican los autores), que haya adoptado una estrategia ESOL y presente un modelo de negocio totalmente integrado, genere mejores resultados en términos sostenibles que otra empresa no certificada, que haya adoptado una estrategia ESOP y presente un MNS poco integrado según se define en el presente trabajo. Por todo ello, en vista de los resultados tan heterogéneos y de la necesidad de huir de cualquier tipo de *washing*, sería conveniente que las empresas divulgasen, no sólo la obtención de la certificación, sino las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones.

Además de los mecanismos apenas indicados, esta tesis presenta implicaciones específicamente para la Administración. Así, se constata que las estrategias sociales de liderazgo se retienen en las empresas como acciones que presentan un nivel de riesgo elevado y no una oportunidad de negocio. En este sentido, por ejemplo, se podrían establecer incentivos económicos o fiscales específicos y desarrollar marcos regulatorios

que ofrezcan una seguridad jurídica extra a las empresas que implementen proyectos sociales de liderazgo, así como promover el acompañamiento y la formación para directivos y gestores. Por ello, difundir buenas prácticas, junto con herramientas de gestión de la innovación que faciliten el desarrollo de innovaciones disruptivas y la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio, así como compartir casos de éxito, contribuiría a destacar los beneficios de las estrategias sociales de liderazgo. Esto ayudaría a cambiar la percepción de que dichas estrategias son excesivamente arriesgadas, fomentando un entorno institucional que motive a las empresas a emprender acciones más ambiciosas en el ámbito social.

Por último, en este trabajo se aportan nuevas herramientas, útiles para el análisis y toma de decisiones, tanto para directivos de empresas como para la guía de nuevas políticas. En primer lugar, la elaboración de un marco (tabla 18) que integra las diferentes estrategias sociales y ambientales análogas puede resultar útil para orientar la práctica empresarial, permitiendo identificar el cuadrante en el que se sitúa cada organización, las posibles trayectorias de transición y los resultados esperados en términos de creación de valor –ya sea en eficiencia o efectividad– y de nueva entrada –proceso, producto, tecnología o modelo de negocio–. Este marco facilita la comprensión de que las estrategias reactivas, proactivas y de liderazgo siguen una lógica gradual, en la que estas últimas implican mayores niveles de transformación, tanto de la empresa como de su entorno, mientras que las estrategias sociales y ambientales de cada categoría muestran comportamientos análogos. Asimismo, se evidencia que las estrategias sociales proactivas (ESOP) no confieren suficiente impulso al pilar ambiental, de modo que sus efectos transformadores sobre la organización no se traducen en una modificación sustancial del modelo de negocio. En segundo lugar, la determinación de los criterios que permiten calificar a una empresa como adoptante de un modelo de negocio sostenible integrado. De esta forma, se fomenta el desarrollo de modelos de negocio sostenibles, como resultado de un equilibrio adecuado en lo que respecta a la propuesta de valor y la lógica de negocio de cada empresa, acorde a las necesidades socio-ecológicas del territorio en donde se opera.

8.4 Limitaciones

Como todos, este trabajo no queda exento de limitaciones. En este apartado se muestran las principales. En primer lugar, se retiene el tamaño muestral. Los trabajos relativos a OE suelen presentar tamaños muestrales de más de 150 empresas, frente a los

95 del presente trabajo. Salvar esta limitación, no obstante, resulta una tarea difícil en lo que respecta a una población circunscrita a empresas B Corp. Tal y como una empresa encuestada manifestó “no podemos dedicar tiempo a participar en este tipo de investigaciones, puesto que cada semana recibimos varias solicitudes similares”. De hecho, hasta donde llega nuestro conocimiento, este estudio ofrece la base de datos más extensa de respuestas a un cuestionario recopiladas de empresas B Corp.

Segundo, es evidente que no todas las empresas que presentan estrategias sociales y modelos de negocio sostenibles forman parte del movimiento B Corp. Así, podrían ser objeto de estudio otras organizaciones integradas en campos organizativos afines. Por ejemplo, las empresas que pertenecen a la certificación *Cradle to Cradle* o aquellas integradas en la red de emprendedores sociales Ashoka.

Tercero, la concepción que se utiliza en este trabajo como modelo de negocio sostenible se refiere a la integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor y en la lógica comercial del mismo. Otras nociones de innovación en modelos de negocio sostenibles podrían ser también tenidas en cuenta, como por ejemplo, en cómo se genera valor, mediante, por ejemplo la integración de la sostenibilidad en los aliados y recursos clave de la empresa.

Finalmente, la medición de la OE sigue siendo subjetiva, algo que también representa una limitación en sí mismo. La OE se ha medido en otros trabajos objetivamente, por ejemplo en el ya comentado de Zhuang et al. (2019). Sin embargo, datos objetivos provenientes de fuentes secundarias (p.ej. ROA, cantidad de recursos destinados a I+D...) son de muy difícil acceso para empresas de menor tamaño como las del presente trabajo.

8.5 Futuras líneas de investigación

Dado que las contribuciones y conclusiones de este trabajo presentan una visión limitada de todo un campo de investigación, futuras investigaciones ayudarían a profundizar en el conocimiento de los conceptos, relaciones y contextos planteados en este estudio.

En primer lugar, futuras investigaciones podrían profundizar en cuál es el papel de la OE en relación a las estrategias ambientales y los MNS. De este modo, se podría tener otra visión de la relación entre cada una de las dimensiones de la OE y los MNS, con la mediación de las estrategias ambientales.

En segundo lugar, dado que la NRBV-SRBV se centra en la generación de ventajas competitivas, resultaría altamente enriquecedor relacionar los resultados obtenidos en este trabajo con los rendimientos económicos de las empresas. De este modo, se podría obtener la visión de cómo las distintas dimensiones de la OE, especialmente con presencia de una baja agresividad competitiva, las estrategias sociales y el MNS se relacionan con el rendimiento económico de las empresas.

Tercero, dado que la relación ESOP-MNS es negativa, futuras investigaciones podrían tratar de resolver cuáles de las posibles explicaciones dadas en este trabajo presentan mayor poder explicativo. Así, se podrían relacionar las capacidades organizativas de la NRBV-SRBV con las estrategias sociales y los modelos de negocio sostenibles, contribuyendo también a desarrollar el trabajo de Torugsa et al. (2012). Igualmente, resultaría interesante averiguar por qué las empresas con altos niveles de ESOP no lo utilizan para desarrollar un MNS desde un punto de vista de retórica y comunicación corporativa.

Cuarto, sería conveniente analizar cómo aplica este mismo modelo de investigación a otros contextos, tales como sectores de actividad o características político-económicas del país (Alonso-Martínez et al., 2020), lo cual podría evidenciar diferencias útiles para el estudio del emprendimiento sostenible.

Por último, sería interesante aportar mayor granularidad a las estrategias sociales de liderazgo. Por ejemplo, desagregando aquellas que contemplan las acciones de incorporación de poblaciones vulnerables a la empresa, sea como mano de obra o como proveedores, de las que se refieren a estas poblaciones como clientes.

Bibliografía

- Aagaard, A., Zott, C., Amit, R., Giesen, E., Miede, L., & Gassmann, O. (2024). *Business model innovation: Game changers and contemporary* (A. Aagaard (ed.)). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-57511-2>
- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization and Environment*, 29(1), 74–96. <https://doi.org/10.1177/1086026615592930>
- Adams, R., Pless, J., Arent, D., & Locklin, K. (2016). Accelerating clean energy commercialization. A strategic partnership approach. In *Joint Institute for Strategic Energy Analysis* (Issue April). <https://doi.org/10.2172/1249272>
- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E., & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, 21(5), 847–861. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.009>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4). <http://52.68.60.251/ojs/index.php/ijbi/article/view/127>
- Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 307–327. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541015>
- Alberti, F. G., & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3–13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>
- Alonso-Martínez, D., De Marchi, V., & Di Maria, E. (2020). Which country characteristics support corporate social performance? *Sustainable Development*, 28(4), 670–684. <https://doi.org/10.1002/sd.2018>
- Alonso-Martínez, D., & González-Álvarez, N. (2024). A bibliometric analysis of B Corps and sustainable business ecosystems. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, December 2023. <https://doi.org/10.1002/csr.2906>
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling issues with solutions: igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794–820. <https://doi.org/10.1111/joms.12200>
- Alvarez, S. a., & Barney, J. B. (2013). Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012). *Academy of Management Review*, 38(1), 154–157.
- Álvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306(November), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Alvarez, S., Barney, J., McBride, R., & Wuebker, R. (2016). On opportunities: Philosophical and empirical implications. *Academy of Management Review*.
- Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S. (2019). Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder

- integration matter? *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 79–87.
<https://doi.org/10.1002/bse.2191>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? a systematic overview. *The Academy Of Management Perspectives*, 22(4), 45–63.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815–834.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00327.x>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413–429.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>
- Anderson, B. S., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 199–220. <https://doi.org/10.1002/sej.1306>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs : A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604–633.
- Aneel Karnani. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. *California Management Review*, 49(4), 90–111.
- Angot, J., & Plé, L. (2015). Serving poor people in rich countries: The bottom-of-the-pyramid business model solution. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 3–15.
<https://doi.org/10.1108/JBS-11-2013-0111>
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1300–1311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.035>
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136(March), 5–17.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
- Antolin-Lopez, R., Martinez-del-Rio, J., & Cespedes-Lorente, J. J. (2019). Environmental entrepreneurship as a multi-component and dynamic construct: Duality of goals, environmental agency, and environmental value creation. *Business Ethics*, 28(4), 407–422. <https://doi.org/10.1111/beer.12229>
- Antolin-Lopez, R., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2023). *Measuring and disclosing environmental , social and governance (esg) information and performance*.
<https://doi.org/10.2760/864272>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Aragón-Correa, Juan A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>

- Aragón-Correa, Juan A., & Leyva-de la Hiz, D. I. (2016). The influence of technology differences on corporate environmental patents: A resource-based versus an institutional view of green innovations. *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 421–434. <https://doi.org/10.1002/bse.1885>
- Aragón-Correa, Juan A., & Sharma, S. (2003). Resource-based view of proactive corporate environmental. *Academy, The Review, Management*, 28(1), 71–88.
- Aragón-Correa, Juan Alberto, & Leyva-de la Hiz, D. I. (2016). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 25, 421–434. <https://doi.org/10.2307/256942>
- Aranibar, M. F., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Ramírez-Barón, M. C., García Rivera, B. R., Ortega-Pérez Tejada, M., & Hernández Bejarano, J. (2022). The Impact of social benefits on work commitment and organizational socialization in the manufacturing industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su141710807>
- Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9415-2>
- Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Maglajlic, S., Dlacic, J., & Zabkar, V. (2022). “We go together”: Understanding social cause-related purchase intentions of young adults. *Journal of Business Research*, 140, 130–142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.072>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Autio, E., & Thomas, L. (2024). Effective mission integration: a triple bottom line canvas for impact business model innovation. Annabeth Aagaard (Ed.), *Business Model Innovation: Game Changers and Contemporary Issues* (pp. 157–191). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0006>
- Awad, J., & Martín-Rojas, R. (2024). Enhancing social responsibility and resilience through entrepreneurship and digital environment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 1688–1704. <https://doi.org/10.1002/csr.2655>
- B Lab Europe. (2024). *Certifying companies with complex structures*. <https://bcorporation.eu/>
- B Lab Europe. (2025). *B Lab Europe 2024 Annual Impact Report Welcome*. <https://bcorporation.eu/>
- B Lab Global. (2024). *2024 Annual Report*. <https://bcorporation.net>
- Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345–358. <https://doi.org/10.1177/0092070300283004>
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869–1901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*,

- 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Balmer, J. M. T., Powell, S. M., & Greyser, S. A. (2011). Explicating ethical corporate marketing. insights from the bp deepwater horizon catastrophe: The ethical brand that exploded and then imploded. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0902-1>
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816. <https://doi.org/10.4337/9781788970693.00008>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.3390/su13084349>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid org. The case of commercial microfinance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms : Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64–71.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship : Productive , unproductive , and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent Process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.1887>
- Berchicci, L., & King, A. (2007). 11 Postcards from the Edge. *The Academy of Management Annals*, 1, 513–547.
- Berge, E. (2011). Editorial : Governing the Commons for two decades : a complex story 2 . Some background on the study of the commons. *International Journal of the Commons*, 5(2), 160–187.
- Berglund, H., & Glaser, V. L. (2022). The artifacts of entrepreneurial practice. In N. A. Thompson, O. Byrne, A. Jenkins, & B. T. Teague (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurship as Practice* (pp. 168–186). Edward Elgar Publishing.
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gomez-Mejía, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green inventions: Institutional pressures and environmental innovatios. *Strategic Management Journal*, 34(January 2013), 891–909. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive

- compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461950>
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389–400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003>
- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1445–1453. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>
- Biswas, A., Severin, C. N., Smith, P. M., Steenstra, I. A., Robson, L. S., & Amick, B. C. (2018). Larger workplaces, people-oriented culture, and specific industry sectors are associated with co-occurring health protection and wellness activities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12).
<https://doi.org/10.3390/ijerph15122739>
- Blackman, A., & Rivera, J. (2011). Producer-Level Benefits of Sustainability Certification. *Conservation Biology*, 25(6), 1176–1185.
<https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2011.01774.x>
- Blake, H., & Lloyd, S. (2008). Influencing organisational change in the NHS: lessons learned from workplace wellness initiatives in practice. *Quality in Primary Care*, 16(6), 449–455.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 1–11.
- Bocken, N. M.P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- 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, Nancy M.P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bocken, Nancy M P. (2024). Business model innovation. *Business Model Innovation: Game Changers and Contemporary Issues*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-57511-2>
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.014>
- Bönte, W., & Dienes, C. (2013). Environmental innovations and strategies for the development of new production technologies: Empirical evidence from europe. *Business Strategy and the Environment*, 22(8), 501–516.
<https://doi.org/10.1002/bse.1753>
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417–435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>
- Bouncken, R. B., Lehmann, C., & Fellnhöfer, K. (2016). The role of entrepreneurial orientation and modularity for business model innovation in service companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), 237–260.
<https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.078973>
- Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do.

- Organization and Environment*, 27(2), 107–112.
<https://doi.org/10.1177/1086026614537078>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 28(2), 1-13. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91075-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91075-1)
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187.
<https://doi.org/10.1111/etap.12101>
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 421–440.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00043-9)
- Hill, S., Bosma, N., Ionescu-Somers, A. (2025). *GEM 2023/2024 Sustainability and Entrepreneurship Report: Awareness and Actions*, London: GEM. ISBN (ebook): 978-1-0683380-0-7
- Bueno, G. (1995). *Qué es la filosofía*. Pentalfa Ediciones.
- Bueno, G. (2003). *El mito de la izquierda*. Ediciones B.
- Bueno, G. (2005). Ensayo de una teoría antropológica de las instituciones. *El Basilisco*, 37, 3–52.
- Bueno, G. (2016). *El mito de la cultura* (10th ed.). Pentalfa ediciones.
- Bull, I., & Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 183–195. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90026-2)
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
<https://doi.org/10.1002/smj.299>
- Bygrave, W. D. (2010). The entrepreneurial process. In W. D. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *The Portable MBA in Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.1002/9781118256121.ch1>
- Calvo, N., Fernández-Laviada, A., Monje-Amor, A., & Atrio, Y. (2025). *Gem España* 24-25.
- Carberry, E. J., Bharati, P., Levy, D. L., & Chaudhury, A. (2019). Social Movements as Catalysts for Corporate Social Innovation: Environmental Activism and the Adoption of Green Information Systems. *Business and Society*, 58(5), 1083–1127.
<https://doi.org/10.1177/0007650317701674>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
<https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18(10–11), 1073–1083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014>
- Carroll, C. E. (2016). Institutional theory of organizations. In *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781483376493>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical*

- Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360–387.
<https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Carvalho, B., Wiek, A., & Ness, B. (2022). Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 293–304. <https://doi.org/10.1002/csr.2192>
- Cegarra-Navarro, J. G., Bolisani, E., & Cepeda-Carrión, G. (2022). Linking good counter-knowledge with bad counter knowledge: the impact of evasive knowledge hiding and defensive reasoning. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2038–2060. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2021-0395>
- Chakrabarty, S., & Wang, L. (2012). The long-term sustenance of sustainability practices in mncs: A dynamic capabilities perspective of the role of r&d and internationalization. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 205–217.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1422-3>
- Chen, L. W., & Roberts, P. W. (2013). Founders and the social performance of B corporations. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 13103–13103.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.122>.
- Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 102–114.
<https://doi.org/10.1177/1548051814532529>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Wu, F. S. (2012). Origins of green innovations: The differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368–398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (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.
<https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling. *Modern Methodsm for Business Research*.
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008). The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News*, 31(8), 558–569.
<https://doi.org/10.1108/01409170810892127>
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2007). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 85(4), 1–9.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Collins.
- Christensen, C. M., Ojomo, E., & Dillon, K. (2019a). Cracking Frontier Markets. *Harvard Business Review*.
- Christensen, C. M., Ojomo, E., & Dillon, K. (2019b). *The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty*. HarperCollins.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
<https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>
- Clark, D. R., Covin, J. G., & Pidduck, R. J. (2024). Individual entrepreneurial orientation: Scale development and validation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241279900>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R & D Management*, 47(3), 385–403.

- <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second). Routledge.
- Cohen, W. M., & Levin, R. C. (1989). Empirical studies of innovation and market structure. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Eds.), *Handbook of industrial organization* (Vol. 2, pp. 1059–1107). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)02006-6](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)02006-6)
- Conger, M., McMullen, J. S., Bergman, B. J., & York, J. G. (2018). Category membership, identity control, and the reevaluation of prosocial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 179–206.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.004>
- Courrent, J. M., Chassé, S., & Omri, W. (2018). Do entrepreneurial smes perform better because they are more responsible? *Journal of Business Ethics*, 153(2), 317–336.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3367-4>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44.
<https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7–25.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 1–26.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M., & Cervera-Taulet, A. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x>
- Crucke, S., & Knockaert, M. (2016). When stakeholder representation leads to faultlines: A study of board service performance in social enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(5), 768–793. <https://doi.org/10.1111/joms.12197>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *The Academy of Management*

- Journal*, 45(1), 43–56.
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J. and Lartey, T. (2022) Sustainability orientation, CSR implementation and new venture growth. *European Business Review*, 34 (4). pp. 471-491. ISSN 0955-534X.
- Darnall, N., Iatridis, K., Kesidou, E., & Snelson-Powell, A. C. (2023). Penalty zones in international sustainability standards: Where sustainability doesn't pay. *Academy of Management Proceedings*, 1–33.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.13600abstract>
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, 315–372.
[https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(03\)06010-0](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(03)06010-0)
- Davidsson, P. (2004). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22(2), 206–216. <https://doi.org/10.1177/0266242604043697>
- Davidsson, P. (2017). Opportunities, propensities, and misgivings: Some closing comments. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 123–124.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.09.002>
- Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378–386.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.196>
- de Clercq, D., & Voronov, M. (2011). Sustainability in entrepreneurship: A tale of two logics. *International Small Business Journal*, 29(4), 322–344.
<https://doi.org/10.1177/0266242610372460>
- De la Cruz Déniz-Déniz, M., & De Saá-Pérez, P. (2003). A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24(2), 299–319. <https://doi.org/10.1177/0170840603024002347>
- de Lange, D. E. (2016). A social capital paradox: Entrepreneurial dynamism in a small world clean technology cluster. *Journal of Cleaner Production*, 139, 576–585.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.080>
- 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>
- Del Río, P., Peñasco, C., & Romero-Jordán, D. (2015). Distinctive features of environmental innovators: An econometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, 385, 361–385. <https://doi.org/10.1002/bse.1822>
- Del Río, P., Peñasco, C., & Romero-Jordán, D. (2016). What drives eco-innovators? A critical review of the empirical literature based on econometric methods. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2158–2170.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.009>
- del Río, P., Romero-Jordán, D., & Peñasco, C. (2017). Analysing firm-specific and type-specific determinants of eco-innovation. *Technological and Economic Development of Economy*, 23(2), 270–295.
<https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1072749>
- Delgado-Ceballos, J., Aragón-Correa, J. A., Ortiz-de-Mandojana, N., & Rueda-Manzanares, A. (2012). The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281–293. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1039-y>
- Delgado-Verde, M. (2009). *El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid).
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity:

- Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230–252. <https://doi.org/10.1002/job.1827>
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29, 1027–1055. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Delmas, M., Hoffmann, V. H., & Kuss, M. (2011). Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage. *Business and Society*, 50(1), 116–154. <https://doi.org/10.1177/0007650310394400>
- Delmas, M., & Montiel, I. (2009). Greening the supply chain: When is customer pressure effective? *Journal of Economics and Management Strategy*, 18(1), 171–201. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00211.x>
- Demirel, P., Li, Q. C., Rentocchini, F., & Tamvada, J. P. (2017). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52(4), 759–771. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9933-z>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.1177/002248718203300610>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making : Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Dickel, P. (2018). Exploring the role of entrepreneurial orientation in clean technology ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(1), 56–82. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.090981>
- Diez-Vial, I., Belso-Martínez, J. A., & López-Sánchez, M. J. (2020). Corporate social responsibility and the local community effect: Insights from the Spanish footwear cluster. *Knowledge Management for Corporate Social Responsibility*, 167–184. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4833-2.ch009>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics and Data Analysis*, 81, 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17(2), 143–166. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- DiVito, L., & Bohnsack, R. (2017). Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 569–587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.002>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Donnelly, T., & Wickham, M. (2020). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 17(7), 985–1006. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2018-0334>
- Dupire, M., & M'Zali, B. (2018). CSR strategies in response to competitive pressures. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 603–623. <https://doi.org/10.1007/s10551-015->

- Dyllic, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141. <https://doi.org/10.1108/sbr-11-2016-0065>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349. <https://doi.org/10.1109/U-MEDIA.2014.38>
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2012). Response to the commentaries: The individual-opportunity (io) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 160–163. <https://doi.org/10.1007/BF02528479>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A working definition. *Harvard Business Review*, 1–3. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
- Elia, S., Larsen, M. M., & Piscitello, L. (2019). Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1359–1371. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00235-7>
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522–529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- 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*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Feldman, M. P., Francis, J., & Bercovitz, J. (2005). Creating a cluster while building a firm: Entrepreneurs and the formation of industrial clusters. *Regional Studies*, 39(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320888>
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
- Fischer, A., & Sanchis, E. A. (2025). Measuring regenerative orientation: A new scale for firms' net-positive impact beyond sustainability. *European Management Journal*, 102287. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.04.008>
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x>
- Fonseca, L., Silva, V., José Carlos, S., Lima, V., Santos, G., & Silva, R. (2022). B Corp versus ISO 9001 and 14001 certifications: Aligned, or alternative paths, towards sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 496–508. <https://doi.org/10.1002/csr.2214>
- Font Vivanco, D., Freire-González, J., Galvin, R., Santarius, T., Walnum, H. J., Makov,

- T., & Sala, S. (2022). Rebound effect and sustainability science: A review. *Journal of Industrial Ecology*, 26(4), 1543–1563. <https://doi.org/10.1111/jiec.13295>
- Forcadell, F. J., & Úbeda, F. (2022). Individual entrepreneurial orientation and performance: the mediating role of international entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 875–900. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00693-8>
- Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2007). Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization. *Organization Studies*, 28(12), 1893–1912. <https://doi.org/10.1177/0170840606076179>
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Entrepreneurial opportunities: who needs them? *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 366–377. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0181>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Foucrier, T., & Wiek, A. (2019). A process-oriented framework of competencies for sustainability entrepreneurship. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11247250>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: a libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2–3), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2020). Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 271–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>
- Gartner, W. B. (1989). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13, 47–68. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00168>
- Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship ? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4), 27–39.
- Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013). A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Review*, 38(1), 157–160. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0055>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435–1445. <https://doi.org/10.1002/csr.1758>
- Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual

- distinctiveness affects category promotion among certified b corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294–2320.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0416>
- Gelhard, C., & von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of Business Research*, 69(10), 4632–4642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.053>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Godfrey, P., Merrill, C., & Hansen, J. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30, 1-425–445.
<https://doi.org/10.1002/smj>
- Goldstone, J. A., & Useem, B. (2012). Putting values and institutions back into the theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 30(1), 37–47.
<https://doi.org/10.1177/0735275112437161>
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Jaiswal, M. (2015). How to design and implement social business models for base-of-the-pyramid (BoP) markets? *European Journal of Development Research*, 27(5), 850–867. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2014.71>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* (33, 3). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Green, S. b. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130–148.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2023). Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1040000>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). “The interplay between exploration and exploitation.” *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Hahn, T., & Aragón-Correa, J. A. (2015). Toward cognitive plurality on corporate sustainability in organizations: The role of organizational factors. *Organization and Environment*, 28(3), 255–263. <https://doi.org/10.1177/1086026615604446>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hair, J. F., & Sarstedt, M. (2021). Explanation plus prediction—the logical focus of project management research. *Project Management Journal*, 52(4), 319–322.
<https://doi.org/10.1177/8756972821999945>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107.
<https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>

- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
- Hall, J., Matos, S., & Bachor, V. (2017). From green technology development to green innovation: inducing regulatory adoption of pathogen detection technology for sustainable forestry. *Small Business Economics*, 52(4), 877–889. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9940-0>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Han, W., Zhou, Y., & Lu, R. (2022). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance—Evidence from construction industry. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971654>
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. wen. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621–639. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the firm. *Academy of Management*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L., Ahuja, G., & Arbor, A. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30–37. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199603\)5:1<30::AID-BSE38>3.3.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.3.CO;2-H)
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Haugh, H. (2007). New strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 743–749.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 4, 519–530.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hébert, R., & Link, A. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39–49.
- Hermanto, B., Romly, A., Sukoco, I., & Purnomo, M. (2022). The effect of supply chain corporate social responsibility (CSR) program on small business innovation through entrepreneurial orientation. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 779–788. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.4.004>
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406–418. <https://doi.org/10.1177/0002764297040004004>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hockerts, K. (2003). *Sustainability Innovations Ecological and Social*

Entrepreneurship. 2750.

- Hockerts, K. (2015). How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. *California Management Review*, 57(3), 83–106. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.83>
- 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(5), 481–492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005>
- Hoffman, A. J. (1999a). Institutional evolution and change : Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, A. J. (1999b). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, A. J. (2001). Linking organizational and field-level analyses: The Diffusion of corporate environmental practice. *Organization and Environment*, 14(2), 133–156. <https://doi.org/10.1177/1086026601142001>
- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (1999). The institutional framing of policy debates: economics versus the environment. *American Behavioral Scientist*, 42(8), 1368–1392. <https://doi.org/10.1177/00027649921954903>
- Homroy, S., & Slechten, A. (2019). Do board expertise and networked boards affect environmental performance? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 269–292. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3769-y>
- Hoque, A., & Clarke, A. (2013). Greening of industries in Bangladesh: Pollution prevention practices. *Journal of Cleaner Production*, 51, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.008>
- Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation-New evidence from German panel data sources. *Research Policy*, 37(1), 163–173. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.08.006>
- Horbach, J. (2016). Empirical determinants of eco-innovation in European countries using the community innovation survey. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.005>
- Horbach, J., Rammer, C., & Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact - The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological Economics*, 78, 112–122. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.005>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937–955. <https://doi.org/10.1111/jpim.12038>
- Howard-Grenville, J., & Lahnenman, B. (2021). Bringing the biophysical to the fore: Re-envisioning organizational adaptation in the era of planetary shifts. *Strategic Organization*, 19(3), 478–493. <https://doi.org/10.1177/1476127021989980>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Hull, C. ., & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(February), 781–789. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Hummels, H., & Argyrou, A. (2020). Planetary demands: Redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123804>

- Hunt, R. A. (2015). Contagion Entrepreneurship: Institutional Support, Strategic Incoherence, and the Social Costs of Over-Entry. *Journal of Small Business Management*, 53, 5–29. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12183>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Vela-Reyna, J. B., & Ríos-Nequis, E. I. (2022). The link between entrepreneurial orientation, total quality management and corporate social responsibility. *Tourism and Hospitality Management*, 28(2), 315–342. <https://doi.org/10.20867/thm.28.2.4>
- Iqbal, Z., & Malik, M. (2019). Entrepreneurial orientation and engagement of Pakistani small and medium enterprises in sustainable development practices: Mediating role of knowledge management. *Business Strategy and Development*, 2(3), 192–203. <https://doi.org/10.1002/bsd2.53>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 19–46.
- Jabbour, C. J. C., Maria Da Silva, E., Paiva, E. L., & Almada Santos, F. C. (2012). Environmental management in Brazil: Is it a completely competitive priority? *Journal of Cleaner Production*, 21(1), 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.003>
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809–821. <https://doi.org/10.1108/14637150610710945>
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Doucette, W. R. (2005). Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: The case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, 23(1), 23–42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.003>
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69–83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model for CSR for MSEs. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36.
- Jerneck, A., Olsson, L., Ness, B., Anderberg, S., Baier, M., Clark, E., Hickler, T., Hornborg, A., Kronsell, A., Lövbrand, E., & Persson, J. (2010). Structuring sustainability science. *Sustainability Science*, 6(1), 69–82. <https://doi.org/10.1007/s11625-010-0117-x>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12).
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(May), 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342–360. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Katsikis, I. N., & Kyrgidou, L. P. (2007). The concept of sustainable entrepreneurship: A conceptual framework and empirical analysis. *Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007, 1997*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26530537>
- Kerr, I. (2006). Leadership Strategies for Sustainable SME Operation. *Business Strategy*

- and the Environment*, 15, 30–39. <https://doi.org/10.1002/bse.451>
- Khan, A. F., & Akhtar, A. (2017). Beyond the traditional CSR: Towards a sustainable agenda. *Corporate Social Responsibility in India*, 151–159. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41781-3_11
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1479–1493. <https://doi.org/10.1002/bse.2447>
- Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285–295. <https://doi.org/10.1002/csr.1678>
- Kiefer, C. P., Del Río González, P., & Carrillo-Hermosilla, J. (2019). Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 155–172. <https://doi.org/10.1002/bse.2246>
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43(4), 698–716. <https://doi.org/10.5465/1556362>
- King, A., & Lenox, M. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289–299. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.289.258>
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21(1), 290–305. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0443>
- Kirst, R. W., Borchardt, M., de Carvalho, M. N. M., & Pereira, G. M. (2021). Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Mayo, 1–18. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: Snustrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
- Klarin, A., & Suseno, Y. (2023). An integrative literature review of social entrepreneurship research: Mapping the literature and future research directions. *Business and Society*, 62(3), 565–611. <https://doi.org/10.1177/00076503221101611>
- Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.021>
- Klein, P. G. (2008a). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 175–190. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Klein, P. G. (2008b). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 175–190. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Klein, P. G., & Foss, N. J. (2009). *Entrepreneurial judgment and the theory of the firm*. Cambridge University Press.
- Klein, S. P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021). Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 271–288. <https://doi.org/10.1111/jpim.12563>

- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2021). How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R and D Management*, 51(1), 40–56.
<https://doi.org/10.1111/radm.12423>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10.
<https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 182–214. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.183>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524–539.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.001>
- Kusa, R. (2016). Measuring entrepreneurial orientation in the social context. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 117–129.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040309>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, 23(2), 244–261.
<https://doi.org/10.1037/met0000165>
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>
- Lampe, J., Kraft, P. S., & Bausch, A. (2020). Mapping the field of research on entrepreneurial organizations (1937–2016): A Bibliometric Analysis and Research Agenda. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(4), 784–816.
<https://doi.org/10.1177/1042258719851217>
- Lanahan, L., & Armanios, D. (2018). Does more certification always benefit a venture? *Organization Science Publication*, 29, 931–947.
- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: Towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37–47.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.036>
- Larson, A. L. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and the Environment*, 9(5), 304–317. [https://doi.org/10.1002/1099-0836\(200009/10\)9:5<304::AID-BSE255>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0836(200009/10)9:5<304::AID-BSE255>3.0.CO;2-O)
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Lax, M. B. (2016). The perils of integrating wellness and safety and health and the possibility of a worker-oriented alternative. *New Solutions*, 26(1), 11–39.
<https://doi.org/10.1177/1048291116629489>
- Leca, B., Julie Battilana, & Boxenbaum, E. (2009). Agency and institutions : a review of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, May 2014, 1–

52. http://www.clibyg.com/dyn/files/knowledge_items/23-file/Boxenbaum_agency_institutions.pdf
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lee, Y., Zhuang, Y., Joo, M., & Bae, T. J. (2019). Revisiting Covin and Slevin (1989): Replication and extension of the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, 1–44. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00144>
- Lehtonen, M. (2004). The environmental-social interface of sustainable development: Capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.03.019>
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72–83.
- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When do novel business models lead to high performance? a configurational approach to value drivers, competitive strategy, and firm environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), 164–194. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>
- Lévesque, M., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' choice of entry strategy in emerging and developed markets. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 29–54. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00111-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00111-8)
- Leyva de la Hiz, D. I. (2015). *Innovaciones Medioambientales: estrategias corporativas e influencias institucionales*. (Tesis doctoral, Universidad e Granada).
- Li, D., Zheng, M., Cao, C., Chen, X., Ren, S., & Huang, M. (2017). The impact of legitimacy pressure and corporate profitability on green innovation: Evidence from China top 100. *Journal of Cleaner Production*, 141, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.123>
- Li, F., & Ding, D. (2013). The effect of institutional isomorphic pressure on the internationalization of firms in an emerging economy: evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 19(4), 506–525. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.807602>
- Liang, X., Dai, L., & Xie, S. (2022). Examining the social pressures on voluntary CSR reporting: the roles of interlocking directors. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(3), 653–679. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2021-0166>
- Lin, M. L., Oh, E. T., Liu, R. J., & Hsu, P. K. (2016). An intermediary's learning business system: A case study of Gore-Tex. *Long Range Planning*, 49(3), 377–392. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.003>
- Liute, A., & De Giacomo, M. R. (2021). The environmental performance of UK-based B Corp companies: An analysis based on the triple bottom line approach. *Business Strategy and the Environment*, October, 1–18. <https://doi.org/10.1002/bse.2919>
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/014920638801400202>
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lucas, D. S., Grimes, M. G., & Gehman, J. (2022). Remaking capitalism: The strength

- of weak legislation in mobilizing b corporation certification. *Academy of Management Journal*, 65(3), 958–987. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1688>
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU Conference, Delft, The Netherlands*, 49(0), 1–28. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2565.0324>
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665–681. <https://doi.org/10.1002/bse.2396>
- Lüdeke-Freund, F., Wells, P., & Aagaard, A. (2024). The catalytic role of sustainability transitions for business models. In A. Aagaard (Ed.), *Business Model Innovation: Game Changers and Contemporary Issues* (pp. 127–155). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57511-2_5
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 241–264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(806), 47–70.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 429–451.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761–783. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9399-3>
- Lumpkin, G. T., & Pidduck, R. J. (2021). Global entrepreneurial orientation (Geo): An updated, multidimensional view of eo. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 22, 17–68. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022002>
- Luoma, J., Falk, T., Totzek, D., Tikkanen, H., & Mrozek, A. (2018). Big splash, no waves? Cognitive mechanisms driving incumbent firms' responses to low-price market entry strategies. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1388–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2763>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86–92, 133.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research : A source of explanation , prediction , and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Majid, I. A., Latif, A., & Koe, W.-L. (2017). SMEs' Intention towards Sustainable Entrepreneurship. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(3), 24.

- <https://doi.org/10.26417/ejms.v4i3.p24-32>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_565-1
- Malek, K., Maine, E., & McCarthy, I. P. (2014). A typology of clean technology commercialization accelerators. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 32, 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.10.006>
- Manley, S. C., Hair, J. F., Williams, R. I., & McDowell, W. C. (2020). Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1805–1825. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00687-6>
- Markman, G. D., & Krause, D. (2016). Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 3–10. <https://doi.org/10.1111/jscm.12105>
- Markman, G. D., Russo, M., Lumpkin, G. T., Jennings, P. D. D., & Mair, J. (2016). Entrepreneurship as a Platform for Pursuing Multiple Goals: A Special Issue on Sustainability, Ethics, and Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(5), 673–694. <https://doi.org/10.1111/joms.12214>
- Markman, G. D., & Waldron, T. L. (2014). Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 179–197. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0112>
- Markman, G. D., Waldron, T. L., & Panagopoulos, A. (2016). Organizational hostility: a framework of atypical competitive engagements. *Academy of Management Perspectives*, 30, 74–92.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management*, 20(4), 434–454. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2014-0267>
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., Navas-López, J. E., & Balarezo-Nuñez, R. M. (2017). Exploring the nature, antecedents and consequences of symbolic corporate environmental certification. *Journal of Cleaner Production*, 164, 664–675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.238>
- Martin-Tapia, I., Aragon-Correa, J. A., & Senise-Barrio, M. E. (2008). Being green and export intensity of SMEs: The moderating influence of perceived uncertainty. *Ecological Economics*, 68(1–2), 56–67. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.01.032>
- Martin de Castro, G., & Amores-Salvadó, J. (2024). *Regenerative Strategies Exploring New Sustainable Business Models to Face the Climate Emergency*. Cambridge University Press.
- Martínez-del-Río, J., & Céspedes-Lorente, J. (2014). Competitiveness and legitimation: The logic of companies going green in geographical clusters. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 131–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1636-z>
- Mas-Tur, A., Guijarro, M., & Carrilero, A. (2020). What type of entrepreneurship leads to sustainable development? A configurational approach. *Social Indicators Research*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02525-2>
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11, 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018).

- Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504–521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379628>
- Meek, W. R., Pacheco, D. F., & York, J. G. (2010). The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 493–509. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.007>
- Melander, L. (2018). Customer and supplier collaboration in green product innovation: External and internal capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 677–693. <https://doi.org/10.1002/bse.2024>
- Memon, M. A., Ramayah, T., Ting, H., & Cheah, J. (2024). Control Variables: A review and proposed guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 8(2), 1–14. [https://doi.org/10.47263/jasem.8\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.8(2)01)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study. *R and D Management*, 44(5), 429–449. <https://doi.org/10.1111/radm.12076>
- Micozzi, A. (Ed.). (2025). *L'attivazione imprenditoriale in Italia: Rapporto GEM 2024-2025*. FrancoAngeli
- Middlemiss, L., Ambrosio-Albalá, P., Emmel, N., Gillard, R., Gilbertson, J., Hargreaves, T., Mullen, C., Ryan, T., Snell, C., & Tod, A. (2019). Energy poverty and social relations: A capabilities approach. *Energy Research and Social Science*, 55(June), 227–235. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.05.002>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 1051–1076. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00447.x>
- Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125249. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125249>
- Mishra, S., & Modi, S. B. (2015). Corporate Social responsibility and shareholder wealth: the role of marketing capability. *American Marketing Association Journal of Marketing*, 1–54.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet? *Organization and Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Morales-Raya, M., Martín-Tapia, I., & Ortiz-de-mandojana, N. (2019). To be or to seem: The role of environmental practices in corporate environmental reputation. *Organization and Environment*, 32(3), 309–330.

- <https://doi.org/10.1177/1086026617753154>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Moroz, P. W., & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125(March 2019), 672–683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Moss, T. W., Neubaum, D. O., & Meyskens, M. (2015). The Effect of virtuous and entrepreneurial orientations on microfinance lending and repayment: a signaling theory perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 27–52. <https://doi.org/10.1111/etap.12110>
- Mujtaba, B. G., & Cavico, F. J. (2013). Corporate wellness programs: Implementation challenges in the modern american workplace. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(3), 193–199. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.36>
- Mullens, D. (2018). Entrepreneurial orientation and sustainability initiatives in family firms. *Journal of Global Responsibility*, 9(2), 160–178. <https://doi.org/10.1108/JGR-03-2017-0020>
- Muñoz, P., & Branzei, O. (2021). Regenerative organizations: Introduction to the special issue. *Organization & Environment*, 34(3), Article 10860266211055740. <https://doi.org/10.1177/10860266211055740>
- Muñoz, P., Cacciotti, G., & Cohen, B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 149–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Towards a social-ecological understanding of sustainable venturing. *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.12.001>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300–322. <https://doi.org/10.1002/bse.2000>
- Murray, J. A. (1984). Concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1984), 1–13.
- Nguyen, N. P., & Adomako, S. (2021). Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2008–2020. <https://doi.org/10.1002/bse.2729>
- Niemann, C. C., Dickel, P., & Eckardt, G. (2020). The interplay of corporate entrepreneurship, environmental orientation, and performance in clean-tech firms—A double-edged sword. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 180–196. <https://doi.org/10.1002/bse.2357>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modelling, Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press,.
- O'Neill, G. D. J., Hershauer, J. C., & Golden, J. S. (2006). The cultural context of sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, September.

- Oduro, S., & Haylemariam, L. G. (2019). Market orientation, CSR and financial and marketing performance in manufacturing firms in Ghana and Ethiopia. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(3), 398–426. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2018-0309>
- OECD. (2025). *List of OECD Member countries - Ratification of the Convention on the OECD*. About the OECD. <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/list-oecd-member-countries.htm>
- Ortiz-De-Mandojana, N., & Antolín-López, R. (2023). *How do companies measure and report corporate sustainability? A comparison among the most innovative European companies* (JRC 132579, OP KJ-05-23-017-EN-N). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/935191>
- Osés-Eraso, N., & Viladrich-Grau, M. (2007). On the sustainability of common property resources. *Journal of Environmental Economics and Management*, 53(3), 393–410. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2006.10.006>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley and 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(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. *Natural Resources Journal* (32, 2). <https://doi.org/10.2307/3146384>
- 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>
- Paeleman, I., Guenster, N., Vanacker, T., & Siqueira, A. C. O. (2024). The consequences of financial leverage: Certified B corporations' advantages compared to common commercial firms. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 507–523. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05349-5>
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Bauwhede, H. Vander. (2020). Effect of B corp certification on short-term growth: European evidence. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12208459>
- Panwar, R., Ober, H., & Pinkse, J. (2022). The uncomfortable relationship between business and biodiversity : Advancing research on business strategies for biodiversity protection. *Business Strategy and the Environment*, February, 1–13. <https://doi.org/10.1002/bse.3139>
- Parker, S. C., Gamble, E. N., Moroz, P. W., & Branzei, O. (2019). The impact of B Lab certification on firm growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 57–77. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0068>
- Parrish, B. D., & Foxon, T. J. (2006). Sustainability entrepreneurship and equitable transitions to a low-carbon economy. *Greener Management International*, 55, 47–62. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2006.au.00006>
- Patel, P. C., & Dahlin, P. (2022). The impact of B Corp certification on financial stability: Evidence from a multi-country sample. *Business Ethics, Environment and Responsibility*, 31(1), 177–191. <https://doi.org/10.1111/beer.12403>
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(4), 631–652. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(1984), 343–373.

- Pinkse, J., & Groot, K. (2015). Sustainable entrepreneurship and corporate political activity: Overcoming market barriers in the clean energy sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 633–654. <https://doi.org/10.1111/etap.12055>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>
- Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Corporate Environmental Responsibility*, 9(4), 61–82. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy and Business.
- Prahalad, C. K. (2006). The innovation sandbox. *Strategy + Business, Autumn*(44), 1–10. <http://www.strategy-business.com/article/06306>
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6–12. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
- Prokop, V., Zapletal, D., Stejskal, J., Giglio, C., Appolloni, A., & Kingdom, U. (2024). Business model innovation elements and product innovation radicalness: Central European lessons for innovation leaders and followers JEL. *Oeconomia Copernicana*, 15(2), 471–506 Business.
- Pronk, N. P. (2014). Placing workplace wellness in proper context: Value beyond money. *Preventing Chronic Disease*, 11(7), 9–12. <https://doi.org/10.5888/pcd11.140128>
- Provasnek, A. K., Schmid, E., Geissler, B., & Steiner, G. (2017). Sustainable corporate entrepreneurship: Performance and strategies toward innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 521–535. <https://doi.org/10.1002/bse.1934>
- Punnett, L., Cherniack, M., Henning, R., Morse, T., & Faghri, P. (2009). A conceptual framework for integrating workplace health promotion and occupational ergonomics programs. *Public Health Reports (Washington, D.C. : 1974)*, 124 Suppl, 16–25. <https://doi.org/10.1177/00333549091244S103>
- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711–735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. *Academy of Management Review*, 41, 410–434.
- Rankin, C. P., & Matthews, T. L. (2020). Patterns of b corps certification: The role of institutional, economic, and political resources. *Societies*, 10(3), 1–12. <https://doi.org/10.3390/soc10030072>
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., & Song, M. (2009). *Marketing Under Uncertainty : The Logic of an Effectual Approach*. 73(May), 1–18.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Yahiaoui, D., & Giacosa, E. (2022). Environmental sustainability orientation and corporate social responsibility influence on environmental performance of small and medium enterprises: The mediating effect of green capability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1954–1967. <https://doi.org/10.1002/csr.2293>
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(1), 319–332.

- <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1254436>
- Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., & Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57(1), 45–59. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.03.013>
- Reynolds, O., Sheehan, M., & Hilliard, R. (2018). Exploring strategic agency in sustainability-oriented entrepreneur legitimation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(2), 429–450. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-03-2016-0100>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Currency.
- Riggs, R., Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Real, J. C. (2024). Information systems capabilities value creation through circular economy practices in uncertain environments: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 175(January). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114526>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>
- Rizzi, F., Gusmerotti, N., & Frey, M. (2020). How to meet reuse and preparation for reuse targets? Shape advertising strategies but be aware of “social washing.” *Waste Management*, 101, 291–300. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2019.10.024>
- Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B corps. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 392–421. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of SMEs in the Philippines. *Journal of Small Business Management*, 55, 163–178.
- Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.05.001>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/10.2307/257052>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Saha, K., Kumar, R., Dutta, S. K., & Dutta, T. (2017). A content adequate five-dimensional Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.05.006>
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. M. (2018). What are the antecedents of women's entrepreneurial orientation? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 807–821. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0481-4>
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. M. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*, 112(March), 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.016>
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management*

- Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2001b). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 1–7.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three Views of entrepreneurial opportunity. In Z. J. and A. D. B. Acs (Ed.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, 141–160 © 2003 Kluwer Academic Publishers. Printed in Great Britain. (pp. 141–160). Kluwer Academic Publishers.
- Sarasvathy, S. D., & Simon, H. A. (2000). Effectuation, near-decomposability, and the creation and growth of entrepreneurial firms. “‘The First Annual Technology Entrepreneurship Research Policy Conference,’” 19–20 mayo.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1949, 113–135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x>
- Sarkis, J., & Cordeiro, J. J. (2001). An empirical evaluation of environmental efficiencies and firm performance: Pollution prevention versus end-of-pipe practice. *European Journal of Operational Research*, 135(1), 102–113. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00306-4](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00306-4)
- Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2022). Prediction in HRM research—A gap between rhetoric and reality. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 485–513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12400>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Savoia, A. (2019). *The Right It: Why So Many Ideas Fail and How to Make Sure Yours Succeed*. Harper One.
- Schaltegger, S. (2002). A framework for ecopreneurship: Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 45–58. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2002.su.00006>
- Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hockerts, K. (2018). Sustainable entrepreneurship: Creating environmental solutions in light of planetary boundaries. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.090978>
- Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management: Legitimacy- or profit-seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259–276. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2854-3>
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization and Environment*, 32(3), 191–212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship,

- innovation, and transformation. *Organization and Environment*, 29(3), 264–289.
<https://doi.org/10.1177/1086026616633272>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schifeling, T., Lyon, T. P., & Vasi, I. B. (2019). Inertia busters: Social movement influence on impervious incumbents facing environmental turbulence. *Academy of Management (Conference Proceedings)*.
- Schuberth, F., Henseler, J., & Dijkstra, T. K. (2018). Partial least squares path modeling using ordinal categorical indicators. *Quality and Quantity*, 52(1), 9–35.
<https://doi.org/10.1007/s11135-016-0401-7>
- Schumpeter, J. . (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in extreme poverty. *Academy of Management Perspective*, 49–64.
- Sekerka, L. E. (2009). Organizational ethics education and training: A review of best practices and their application. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 77–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00319.x>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration; a sociological interpretation*. (p. 162 p.). Row, Peterson. <https://catalog.hathitrust.org/Record/000003355>
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469.
- Shane, S. (2012). Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Sharma, G., Beveridge, 'Alim J., & Haigh, N. (2018). A configural framework of practice change for B corporations. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 207–224.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 11–27. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Sharma, P. N., Sarstedt, M., Shmueli, G., Kim, K. H., & Thiele, K. O. (2019). PLS-based model selection: The role of alternative explanations in information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(4), 346–397.
<https://doi.org/10.17005/1.jais.00538>
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159–180. <https://doi.org/10.1002/smj.439>
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199808\)19:8<729::aid-smj967>3.3.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199808)19:8<729::aid-smj967>3.3.co;2-w)
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Deveraux Jennings, P. (2007). The formation of opportunity beliefs: overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 75–95. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed.” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 137–163.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Shevchenko, A., Lévesque, M., & Pagell, M. (2016). Why firms delay reaching true

- sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911–935.
<https://doi.org/10.1111/joms.12199>
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347.
<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (2002). Competitive determinants of organizational risk taking attitude: the role of strategic reference points. *Management Decision*, 40(2), 127–141. <https://doi.org/10.1108/00251740210422802>
- Shrivastava, M., & Tamvada, J. P. (2017). Which green matters for whom? Greening and firm performance across age and size distribution of firms. *Small Business Economics*, 52(4), 951–968. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9942-y>
- Shrivastava, P., & Kennelly, J. J. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization and Environment*, 26(1), 83–101.
<https://doi.org/10.1177/1086026612475068>
- Sine, W. D., & Lee, B. H. (2009). Tilting at windmills? the environmental movement and the emergence of the U.S. wind energy sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 123–155.
- Singh, R. P. (2011). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Management*, 26(1), 10–12.
- Siqueira, A. C. O., Guenster, N., Vanacker, T., & Crucke, S. (2018). A longitudinal comparison of capital structure between young for-profit social and commercial enterprises. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 225–240.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.006>
- Smith, P. A. C., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *Learning Organization*, 18(1), 73–86. <https://doi.org/10.1108/09696471111096019>
- Smith, S. L. (2002). Devising environment and sustainable development indicators for Canada. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 305–310.
[https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(02\)00058-1](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(02)00058-1)
- Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(8), e1–e14.
<https://doi.org/10.1111/joms.12928>
- Song, Z., & Baicker, K. (2021). Health and economic outcomes up to three years after a workplace wellness program: a randomized controlled trial. *Health Affairs*, 40(6), 952–960. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.01808>
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2–3), 383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Biwolé, V. O. (2011). Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough? A North-South comparison. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335–367. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0656-1>
- Spieth, P., Breitenmoser, P., & Röth, T. (2023). Business model innovation: Integrative review, framework, and agenda for future innovation management research. *Journal of Product Innovation Management*, April 2022, 1–28.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12704>
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation - state

- of the art and future challenges for the field. *R and D Management*, 44(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>
- Stadtler, L., & Lin, H. (2017). Moving to the next strategy stage: Examining firms' awareness, motivation and capability drivers in environmental alliances. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 709–730. <https://doi.org/10.1002/bse.1937>
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7
- Storey, D. J., Sarikadis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. (2010). Linking hr formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management Journal*, 49(2), 305–329. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Stubbs, W. (2017b). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331–344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>
- Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1063–1072. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>
- Su, J., Zhang, S., & Ma, H. (2020). Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach. *Innovation: Organization and Management*, 22(4), 399–421. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1707088>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14–20. <https://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(March), 35–67.
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344. <https://doi.org/10.1177/1476127013497618>
- Tabares, S. (2021a). Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128380. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128380>
- Tabares, S. (2021b). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Tabares, S., Dionisio, M., & Parida, V. (2025). Leveraging corporate social innovation by hybrid organizations: A strategic perspective from B Corps in Latin America. *Journal of Business Research*, 186, 114945. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114945>
- Tate, W. L., & Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value

- Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285–305. https://doi.org/10.1142/9789812833181_0005
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. del P., & Capobianco-Uriarte, M. de las M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742>
- Thornton, J., & Byrd, J. (2013). Social responsibility and the small business. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19, 41.
- Tilley, F., & Young, W. (2006). Sustainability entrepreneurs: Could they be the true wealth generators of the future? *Greener Management International*, 55(Autumn), 79–92. <https://doi.org/10.9774/gleaf.3062.2006.au.00008>
- Tišma, S., Maleković, S., Jelinčić, D. A., Škrtić, M. M., & Keser, I. (2022). From science to policy: How to support social entrepreneurship in Croatia. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 23. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010023>
- Torkkeli, L., & Durst, S. (2022). Corporate social responsibility of SMEs: Learning orientation and performance outcomes. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116387>
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & García Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406–420. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(4), 1541–1565. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- Urgal, B., Quintás, M. Á., & Toméa, R. A. (2011). Technological knowledge, innovation capability and innovative performance: The moderating role of the behavioural environment of the firm. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(1), 52–66. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>
- Valdez-Juarez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2021). Entrepreneurial orientation and CSR: a dynamic capability in the corporate

- performance of Mexican SMEs. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8(3).
- Valero-Gil, J., Suárez-Perales, I., & Ferrón-Vílchez, V. (2024). Would you date a liar? The impact of greenwashing on B2B relationships under the managerial trust view. *BRQ Business Research Quarterly*, 1–19.
<https://doi.org/10.1177/23409444241250360>
- Veblen, T. (1899). The theory of the leisure class: an economic study of institutions. In *Annals of Leisure Research* (Huebsch, B., Vol. 23, Issue 1). Liberty Fund, Inc.
<https://doi.org/10.1080/11745398.2019.1626557>
- Vedula, S., York, J. G., Conger, M., & Embry, E. (2022). Green to gone? Regional institutional logics and firm survival in moral markets. *Organization Science*, February, 1–26. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1533>
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085>
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.) (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 3, Issue January 1997, pp. 119–138). Emerald Group Publishing Ltd.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21–33.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2013). Of narratives and artifacts. *Academy of Management Review*, 38(1), 163–166.
<https://doi.org/10.5465/amr.2012.0096>
- Venkataraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises- The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(September 2015), 942–962.
- Vernay, A.-L., Cartel, M., & Pinkse, J. (2022). Mainstreaming business models for sustainability in mature industries: Leveraging alternative institutional logics for optimal distinctiveness. *Organization & Environment*, 108602662210794.
<https://doi.org/10.1177/10860266221079406>
- Viki, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). Every company needs an entrepreneur in the C- Suite. *Harvard Business Review*, October.
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343–357.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147–164.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.30767373>
- Waldron, T. L., Fisher, G., & Pfarrer, M. (2016). How social entrepreneurs facilitate the adoption of new industry practices. *Journal of Management Studies*, 53(5), 821–845. <https://doi.org/10.1111/joms.12187>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*,

- 14(4), 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
- Walls, J. L., Phan, P. H., & Berrone, P. (2011). Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. *Business and Society*, 50(1), 71–115. <https://doi.org/10.1177/0007650310394427>
- WBCSD. (2020). Vision 2050. The new agenda for business. In *WBCSD Report*.
- WCED. (1987). *The Brundtland Report: "Our Common Future."* <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Wheeler, D., McKague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., & Prada, M. (2005). Creating sustainable local enterprise networks. *MIT Sloan Management Review*, 47(1).
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Williams, J. R. ., Manley, S. C., Aaron, J. R., & Daniel, F. M. (2018). The interactive effects of a comprehensive strategic approach and entrepreneurial orientation on small business performance. *American Journal of Entrepreneurship*, 11(2), 52–81.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604. <https://doi.org/10.1080/19416520903065683>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Winterhalter, S., Zeschky, M., Neumann, L., & Gassmann, O. (2017). Business models for frugal innovation in emerging markets: The case of the medical device and laboratory equipment industry. *Technovation*, 66–67. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.07.002>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2–3), 272–290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Wood, M. S., & Williams, D. W. (2014). Opportunity evaluation as rule-based decision making. *Journal of Management Studies*, 51(4), 573–602. <https://doi.org/10.1111/joms.12018>
- Wüstenhagen, R., Hamschmidt, J., Sharma, S., & Starik, M. (2008). Sustainable Innovation and Entrepreneurship: introduction to the volume. In R. Wüstenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma, & M. Starik (Eds.), *Sustainable Innovation and Entrepreneurship* (Issue January, pp. 1–24). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781848441552.00001>
- York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus:

- Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449–463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.007>
- Young, W., & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402–415. <https://doi.org/10.1002/bse.510>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of Management*, 25(4), 67–83.
- Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479–500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>
- Zebryte, I., & Jorquera, H. (2017). Chilean tourism sector “B Corporations”: evidence of social entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(6), 866–879. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-0218>
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292–322. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0042-1>
- Zhang, Z., Wang, X., & Jia, M. (2021). Echoes of CEO entrepreneurial orientation: How and when CEO entrepreneurial orientation influences dual CSR activities. *Journal of Business Ethics*, 169(4), 609–629. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04553-x>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhu, Q., Cordeiro, J., & Sarkis, J. (2013). Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: Investigating the ISO 9000 - Environmental management system implementation linkage. *Journal of Environmental Management*, 114, 232–242. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.10.006>
- Zhuang, Y., Lee, Y., Chang, X., & Kim, R. B. (2019). Entrepreneurial orientation and corporate social responsibility performance: An empirical study of state-controlled and privately controlled firms in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 383–392. <https://doi.org/10.1002/csr.1872>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Zou, H., Xie, X., Meng, X., & Yang, M. (2019). The diffusion of corporate social responsibility through social network ties: From the perspective of strategic imitation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 186–198. <https://doi.org/10.1002/csr.1670>