



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Factores del modelo de negocio que conducen a la sostenibilidad  
económica, social y ambiental. Revisión sistemática de la  
literatura**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL:  
Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Bellido Vergaray, Erika Anahi (ORCID 0000-0002-5278-3786)  
Mariños Egoavil, Berian Vanesa (ORCID 0000-0002-4458-3426)

**ASESOR:**

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID 0000-0002-2532-3194)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

Con todo nuestro amor dedicamos la tesis en primer lugar a Dios y de manera especial a nuestros padres; ya que, ellos con su sacrificio y esfuerzo, fueron construyendo nuestra vida profesional y forjaron la persona que somos cada una de nosotras ahora.

### **Agradecimiento**

La universidad nos dio la bienvenida a su familia inculcando nuevos conocimientos logrando nuestro desarrollo como profesionales. Agradecemos mucho la asesoría de nuestro asesor de tesis, con su dedicación, apoyo y conocimientos hemos logrado culminar nuestra tesis.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	9
III. METODOLOGÍA	22
3.1. Tipo y enfoque de investigación	22
3.2. Protocolo y registro	23
3.3. Criterios de elegibilidad	24
3.4. Fuentes de información	25
3.5. Búsqueda	26
3.6. Selección de los estudios	27
3.7. Proceso de extracción de estudios	27
3.8. Lista de estudios	28
3.9. Aspectos éticos	30
IV. RESULTADOS	31
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	54
ANEXOS	60

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Objetivos del proyecto de investigación</i>	8
Tabla 2 <i>Protocolo y registro</i>	24
Tabla 3 <i>Lista de palabras clave</i>	25
Tabla 4 <i>Búsqueda semiautomática y manual</i>	26
Tabla 5 <i>Lista de datos</i>	29
Tabla 6 <i>Publicaciones por revistas desde 2017 al 2020</i>	32
Tabla 7 <i>Publicaciones clasificadas por cuartiles</i>	33
Tabla 8 <i>Matriz de categorización</i>	35

## Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i> Proceso de extracción de datos	28

## Resumen

El presente informe de investigación tiene como propósito principal revisar los factores de los modelos de negocio planteados en la literatura existente y actualizar mediante criterios competitivos, con orientación al desarrollo sostenible empresarial; teniendo como variables los factores de modelos de negocios orientados a la sostenibilidad económica, social y ambiental. El estudio es una revisión sistemática que recopila la evidencia empírica, mediante un enfoque cualitativo, con una población que procede de artículos de casuística ya publicados; considerándose una muestra de 50 artículos, en los cuales se identificó a la innovación, partes interesadas, creación, propuesta y captura de valor, diseño organizacional y el sistema producto - servicio como factores clave. Se concluye indicando que los factores del modelo de negocio varían dependiendo del rubro empresarial y el tamaño de la empresa; sin embargo, estos factores son claves para la ventaja competitiva y la supervivencia de las organizaciones.

**Palabras clave:** Innovación, supervivencia organizacional, valor.

## **Abstract**

The main purpose of this research report is to review the factors of the business models raised in the existing literature and update it through criteria competitive, with a view to sustainable business development; having as variables the factors of business models oriented to economic, social and environmental sustainability. The study is a systematic review that compiles empirical evidence, using a qualitative approach, with a population that comes from previously published casuistic articles; Considering a sample of 50 articles, in which innovation, interested parties, creation, proposal and value capture, organizational design and the product - service system were identified as key factors. It concludes by stating that the business model factors vary depending on the business category and the size of the company; however, these factors are key to the competitive advantage and survival of organizations.

**Keywords:** Innovation, organizational survival, value.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El primer capítulo conforma la parte inicial de la investigación, la cual tiene como estudio los factores del modelo de negocio, ya que influyen en la sostenibilidad de las empresas, afianzando su permanencia en el mercado, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales; seguidamente, se contextualizó la realidad problemática estudiando la relación de las variables y luego de ello, se explicó los factores que se identificaron en base a la lectura y análisis de los artículos científicos indizados, los cuales fueron seleccionados considerando diferentes filtros; continuando con la estructura, se desarrolló la justificación teórica, social y metodológica; seguido, se identificó el problema de investigación y se finalizó con la formulación de los objetivos.

El estudio sobre modelos de negocio se ha convertido en un tema atractivo para académicos y profesionales, una de las líneas de investigación de mayor interés, es su relación con la sostenibilidad, la cual ha ganado una creciente exploración (Cosenz, Rodrigues & Rosati, 2019, p.1); además, el mercado dinámico afecta a las empresas, las cuales buscan alcanzar la sostenibilidad, teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales; siendo este un problema multidimensional (Khan, Ahmad & Majava, 2021, p.9); al mismo tiempo, es caracterizado por la incertidumbre y conflictos de valor y para el logro de la sostenibilidad, requieren del apoyo de los factores de modelos de negocio (Schoormann, Stadtländer & Knackstedt, 2021, p.1); en consecuencia, un modelo de negocio sostenible logra una gestión proactiva de múltiples partes interesadas, incorpora la creación del valor monetario y no monetario y una perspectiva a largo plazo, esto incluye la eficiencia de los recursos, la resiliencia a impactos externos y una mayor rentabilidad (Geissdoerfer, Savaget & Evans, 2017, pp.2-3).

Los estudios demuestran que, los enfoques hacia la sostenibilidad involucran cambios en diversos factores de los modelos de negocios y están teniendo cada vez más atención (Pieroni, Aloone & Pigosso, 2019, p.11); asimismo, el modelo de negocio integra la innovación y la sostenibilidad como opciones estratégicas (Khan et al., 2021, p.3); es así que, la adopción de modelos de negocio sostenibles dan como resultado, formas organizativas novedosas e innovadoras y organizaciones duraderas (Stubbs, 2019, p.3); además, la capacidad de moverse rápida y exitosamente hacia nuevos modelos de negocios, se considera una fuente

importante de ventaja competitiva sostenible y un apalancamiento clave para mejorar el desempeño de la sostenibilidad empresarial (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018, p.1); también, es importante mencionar que contribuye al modelo de negocio sostenible mediante la identificación de factores, que pueden ser más destacados o más influyentes en la empresa (Sousa & Cauchick, 2017, p.10).

Como primer factor se tiene a la innovación, ya que, en conferencias y revistas científicas se fomenta el desarrollo de los modelos de negocio para la sostenibilidad a través de la innovación (Cosenz et al., 2019, p.1); logrando ser un factor importante para la transición a la sostenibilidad (Stubbs, 2019, p.1); del mismo modo, es fundamental para sostener una ventaja competitiva en las empresas (Pieroni et al., 2019, p.1); asimismo, las organizaciones optan por resolver problemas potenciales mediante la innovación y el seguimiento hacia el logro de objetivos orientados a la sostenibilidad (Schneider & Clauß, 2019, p. 5); además, mientras se lleva a cabo la cuarta revolución industrial se hace hincapié en la importancia de esta variable, por lo cual, las empresas deben centrarse en la creación de soluciones de forma innovadora, incrementando el valor para todos los grupos de interés (Shakeel, Mardani, Chofreh, Goni & Klemes, 2020, p.8).

Los estudios indican que las innovaciones en el modelo de negocio dirigidas hacia la sostenibilidad no es necesariamente un aumento de costos; puesto que, pueden reducir los gastos durante la implementación y la gestión de los esfuerzos comerciales y permitir una estrecha integración con los clientes (Sousa & Cauchick, 2017, pp.10,18); además, desde una perspectiva organizacional, la innovación y el factor de partes interesadas están en el centro del desafío sostenible; ya que, para avanzar hacia el desarrollo sostenible se pide una innovación y que esta sea negociada continuamente con las partes interesadas (Goodman, Korsunova & Halme, 2017, p.1); también, la innovación del modelo de negocio hacia la sostenibilidad se centra en el uso de ciertas prácticas y herramientas para implementar objetivos sostenibles en las empresas (Peralta, Hermosilla & Crecente, 2019, p.1); por lo tanto, para mantener una ventaja competitiva y lograr la sostenibilidad en un entorno empresarial, el modelo de negocio tiene que ir hacia la innovación de la empresa hacia una mejora continua (Shakeel et al., 2020, p.3).

Continuando con el segundo factor, se menciona que, los modelos de negocio se desarrollan y gestionan para crear valor (Freudenreich, Lüdeke &

Schaltegger, 2019, p.1); en este contexto, se tiene a la propuesta de valor, el cual debe considerar el valor agregado, creado para los clientes y los valores para las partes interesadas (Breuer, Fichter, Lüdeke & Tienmann, 2018, p.19); asimismo, en el actual entorno económico competitivo, los modelos de negocio a través de la propuesta de valor, genera la creación del mismo, el cual actúa como un sistema de apoyo hacia la sostenibilidad de una empresa (Vihari, 2019, p.1); además, los modelos de negocio se consideran una forma de crear y capturar nuevo valor e impulsar la producción y el consumo a la sostenibilidad (Yang, Vladimirova & Evans, 2017, p.1); también, se considera que los modelos comerciales pueden cambiar las interacciones entre las áreas de innovación, propuesta de valor, valor operativo y valor financiero (Wahyono, 2018, p.1).

Considerando que los modelos de negocio, reflejan el diseño estructural de una organización su principal objetivo es lograr generalmente la creación de valor (Shakeel et al., 2020, p.3); del mismo modo, la innovación en el modelo de negocio conduce a una construcción de un considerable progreso en la lógica existente, de cómo una empresa crea y captura valor (Vihari, 2019, p.3); en este contexto, se descubre que diferentes actores, incluidas empresas y otras partes interesadas, persiguen diferentes valores y siguen diferentes intereses y metas (Breuer et al., 2018, p.6); seguidamente, mediante la propuesta de valor, las empresas crean y capturan el nuevo valor e impulsan la producción y el consumo sostenible logrando incrementar su economía (Yang, Vladimirova & Evans, 2017, p.1).

Asimismo, hay que tener en cuenta que la creación de valor no solo es para el cliente; es importante resaltar que el crecimiento y la creación de valor de una empresa están relacionadas a las interacciones y combinaciones de varios elementos, incluidos las capacidades de su gestión (Hristov, Chirico & Appolloni, 2019, p.1); entonces, hablar de creación de valor sostenible implica evaluar el valor del diseño de la propuesta y considerar el resultado final de todo el modelo de negocio (Breuer et al., 2018, p.16); finalmente, se logra la captura de valor lo cual significa que la empresa genera ingresos y beneficios (Sousa & Cauchick, 2017, p.4); asimismo, se considera que los modelos comerciales pueden cambiar las interacciones entre las áreas de innovación, propuesta de valor, valor operativo y valor financiero (Wahyono, 2018, p.1).

En base a las investigaciones sobre la propuesta, creación de valor y captura de valor, se indica que, el diseño de la propuesta de valor sostenible tiene que adoptar una perspectiva dinámica e iterativa, es decir, hablar con las partes interesadas, pensar en el problema y probar el producto/servicio; esto conduce a una propuesta real y enriquecedora, que además sea financieramente viable y sostenible (Baldassarre, Calabretta, Bocken & Jaskiewicz, 2017, p.10); asimismo, la creación de valor es la base de la pirámide, como desarrollo de productos, adquisición, producción y distribución, facilitando el cambio social (Arnold, 2018, p.7); además, trabajando a través de los conceptos de valor, puede ayudar a las empresas a comprender los aspectos positivos, negativos e incluso descubrir el valor no capturado de sus modelos de negocio actuales y así identificar oportunidades de creación de valor que presentan ambos (Yang et al., 2017, p.7).

Seguidamente, se resalta la importancia de las partes interesadas, este factor se centra en la naturaleza de traspaso de fronteras de la innovación del modelo de negocio sostenible, resaltando el compromiso y alineación de múltiples partes interesadas (Velter, Bitzer, Bocken & Kemp, 2019, p.1; Schneider & Clauß, 2019, p.17); en la misma línea, se menciona que son las encargadas de crear el valor sostenible para las empresas (Schneider & Clauß, 2019, p.17); además, este factor permite que los gerentes puedan tener una idea más clara de los actores clave en cada actividad de la empresa y comprender los intercambios de valor (Yang et al., 2017, p.4); como perspectiva, los modelos comerciales se ven como dispositivos que organizan y facilitan las relaciones con las partes interesadas generando intercambios de valor (Freudenreich et al., 2019, p.1); asimismo, es necesario crear relaciones que sean mutuamente beneficiosas con las partes interesadas (Alberti & Garrido, 2017, p.5).

Los estudios demuestran que, en el proceso de modificación de los modelos de negocio las empresas no solo deben realizar cambios en su propia organización, sino que también dependen de la alineación e integración con las partes interesadas (Velter et al., 2019); además, la propuesta de un marco de creación de valor para las partes interesadas promueve relaciones entre una empresa y sus grupos de interés a través de los factores del modelo de negocio (Freudenreich et al., 2019, p.11); también, la capacidad de participación de las partes interesadas

puede mejorar el efecto positivo de la búsqueda de nuevos conocimientos para la creación y captura de valor (Zhao, Wei & Yang, 2019, p.5).

El sistema producto - servicio, es un factor del modelo de negocio que se puede conectar con la innovación y de esta manera dirigirse hacia la sostenibilidad (Sousa & Cauchick, 2017, p.17); asimismo, el sistema producto – servicio se considera un modelo de negocio prometedor que puede crear más valor para los clientes (Lee, Seo & Geum 2018, p.1); además, los diferentes arquetipos del sistema producto - servicio pueden influir en el desempeño de la sostenibilidad en las empresas; también, pueden permitir el descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado (Yang & Evans, 2019, pp.1,3); entonces, los sistemas de productos - servicios tienen un potencial de sostenibilidad significativo con soluciones diseñadas para satisfacer las necesidades de las partes interesadas logrando la sostenibilidad (Guzzo, Trevisan, Echeveste & Costa, 2019, pp.1-2).

La investigación confirma que cuanto más se oriente un sistema producto - servicio a los resultados, mayor será el potencial de beneficios que conlleven a la sostenibilidad (Yang & Evans, 2019, p.8); esto es debido, a que este factor permite identificar los cambios necesarios en la estructura por parte de los proveedores, los vínculos con los clientes y las características de los productos dirigiéndolos hacia la sostenibilidad (Guzzo et al., 2019, p.2); asimismo, los estudios de este proporcionan una base para tener resultados exitosos de la implementación de modelos de negocio hacia la sostenibilidad, e incluso permite conectar las innovaciones dirigidas a la sostenibilidad (Sousa & Cauchick, 2017, p.18).

Considerando el crecimiento del interés del presente estudio, se resalta la importancia del diseño organizacional para la creación de nuevos modelos de negocios o implementación de cambios en los existentes, hacia un enfoque de sostenibilidad (Aguilar, Alonso, Portilla & Hidalgo, 2019, p.1); por medio de este factor, las empresas reconocen oportunidades para obtener beneficios, involucrando productos y servicios nuevos o modificando los modelos existentes para abordar desafíos de la sostenibilidad (Alberti & Garrido, 2017, p.1); además, en las empresas es importante el papel del diseño organizacional; puesto que, permite las capacidades dinámicas necesarias para conducir los modelos de negocio hacia la sostenibilidad (Bocken & Geradts, 2020, p.1); también, el diseño organizacional permite a las organizaciones mediante sus gerentes traducir la

estrategia en acción y para ello, es importante concientizar a los colaboradores de las empresas en valores y comportamientos con orientación a la sostenibilidad considerando aspectos económicos, ambientales y sociales; logrando tener una alineación en toda la organización (Stubbs, 2019, p.3).

En tal sentido, las investigaciones resaltan la importancia del diseño organizacional, indicando que es necesario extender sus elementos más allá de las fronteras de una organización y así poder identificar estrategias para integrarlos en los modelos comerciales sostenibles (Aguilar et al., 2019, p.16); además, los estudios consideran la importancia del rediseño, indicando que los cambios organizativos correctos permiten adecuadamente una entrega, creación y captura de valor renovada (Latilla, Urbinati, Cavallo, Franzó & Ghezzi, 2019, p.19); asimismo, los estudios muestran que gracias al diseño organizacional se puede determinar si las empresas logran comprender o no el camino que crea valor en sus organizaciones (Kilintzis, Samara, Carayannis & Bakouros, 2019, p.9).

Es necesario plantear el problema de investigación; ya que, exige en primera instancia se debe observar los problemas existentes en la empresa o contexto de estudio para que se puedan solucionar con el apoyo del método científico (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019, p.26); asimismo, para plantear el problema es importante analizar con profundidad los campos y temas involucrados en el estudio (Lorenzo & Scagliarini, 2018, p.58); además, la presente investigación tiene un proceso sistemático riguroso con el fin de ofrecer una comprensión profunda de las variables tomando como base otras investigaciones logrando identificar problemas no resueltos (Prieto & Rumbo, 2018, p.1); entonces, mediante un análisis exhaustivo de información para una revisión sistemática; se determinó los factores mencionados y la importancia de los modelos de negocio en el desarrollo social, económico y ambiental; por lo cual se plantea el siguiente problema de investigación: en el análisis de los artículos no se ha encontrado una clasificación de enfoques de los factores de modelos de negocio que conduzcan a las empresas hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Es necesaria la justificación del estudio; ya que, permite al investigador indicar las razones de por qué se va a realizar la investigación o cuál será la utilidad de la misma (Carhuancho et al., 2019, p.36); además, esta debe ser tomada como una operación racional a través de la cual el investigador busca fundamentar sus

actos, creencias y conocimientos (Fernández, 2020, p.66); por ello, es importante que los investigadores tengan una justificación clara para juzgar y tener una dirección del sesgo de artículos, puesto que ello conlleva a determinar bien su enfoque (Higgins, Thomas, Chandler, Cumpston, Li, Page & Welch, 2019, p.641); en consecuencia, para explicar la importancia de la investigación se desarrolla la justificación teórica, metodológica, y social.

La justificación teórica se relaciona con las teorías que sustentan la investigación, y cómo aportan al estudio (Carhuacho et al., 2019, p.36); además, señalan la importancia de la investigación en la teoría científica, esto implica que el estudio servirá para explicar y/o discutir resultados de otras investigaciones, como también para ampliar un modelo teórico (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2018, p. 220); asimismo, aporta conocimiento en un tema determinado y facilita la difusión del nuevo conocimiento que será la base para futuras investigaciones de otros científicos (Osca, González, Haba, Tortosa & Peñaranda, 2019, p.168); por lo tanto, la investigación busca contribuir en la teoría científica con el desarrollo de los factores del modelo de negocio que faciliten el desarrollo sostenible y estos conceptos pueden ser utilizados como apoyo en futuras investigaciones, de esta manera se podrá conocer a mayor medida las variables relacionadas.

La justificación metodológica, es la investigación que tiene como uso determinadas técnicas e instrumentos novedosos tales como: cuestionarios, hipótesis, diagramas de muestreo, modelos, entre otros, que el investigador considere que pueden usarse en futuras investigaciones (Ñaupas et al., 2018, p.221); asimismo, para la investigación, se utilizan estrategias que limitan los sesgos y errores aleatorios, estas se resumen en: la búsqueda exhaustiva de todos los artículos relevantes, criterios reproducibles y explícitos de selección, valoración del diseño, características de los estudios y síntesis e interpretación de los resultados (Manterola, Quiroz, Salazar & García, 2019, p.44); la investigación se desarrolló en base a una revisión sistemática, mediante la búsqueda de artículos científicos indizados lo cual proporcionó una información fiable, estos artículos son sobre las dos variables de investigación, factores de modelos de negocio y sostenibilidad, y pasan por un filtro para eliminar sesgo.

La justificación social tiene que estar presente en toda investigación, teniendo una cierta relevancia social, logrando ser trascendente con una

orientación a la mejora social (Fernández, 2020, p.72); además, esta justificación social define la resolución de problemas que afectan a un grupo social (Ñaupas et al., 2018, p.222); por lo tanto, la investigación tiene como objetivo social contribuir en el desarrollo sostenible a nivel económico, social y ambiental desde los modelos de negocio de las empresas, las empresas necesitan controlar sus procesos de lucro y tener una responsabilidad tanto social y ambiental sin perjudicarse.

Finalizando el capítulo, se establecen los objetivos de la investigación, los cuales indican que es lo que se quiere lograr (Carhuancho et al., 2019, p.33); asimismo, el objetivo es responder el problema de investigación utilizando toda la evidencia empírica relevante, utilizando métodos explícitos, replicables y minimizando el sesgo proporcionando hallazgos confiables sobre los cuales se pueden tomar decisiones (Thomas, Noel, Marshall, Wallace, McDonald, Glasziou, Shemilt, Synnot, Turner & Elliott, 2017, p.31); entonces, después de una exhaustiva investigación y teniendo en cuenta la importancia de los factores en la variable se plantea los siguientes objetivos:

Tabla 1

*Objetivos del proyecto de investigación*

<b>Niveles</b>	<b>Propuesta</b>
Objetivo 1	Revisar los factores de los modelos de negocio planteados en la literatura existente y actualizar mediante criterios competitivos, con orientación al desarrollo sostenible empresarial.
Objetivo 1a	Identificar los factores de modelos de negocio orientados a la sostenibilidad desde una perspectiva de las pequeñas empresas.
Objetivo 1b	Reformar el enfoque de procesos de los factores de modelos de negocio orientados a la sostenibilidad.
Objetivo 1c	Actualizar el enfoque estratégico de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad por medio de la innovación para la mejora del desarrollo sostenible.

## II. MARCO TEÓRICO

Siguiendo con la estructura de la investigación, se inició el capítulo II, dando a conocer los antecedentes de la variable estudiada; estos antecedentes fueron extraídos del análisis de artículos científicos indizados y pasaron por un filtro para eliminar sesgo; los artículos se detallan de manera precisa, indicando el objetivo de la investigación, la metodología, la conclusión y las recomendaciones; luego se desarrolla las bases teóricas, se logra conocer la transición en el tiempo de la variable principal, se conceptualiza y finaliza con la teoría de cada uno de los factores.

He & Ortiz (2021); la investigación tuvo como objetivo explorar la innovación de modelos de negocio sostenible introduciendo procesos de pensamiento de diseño para así abordar la complejidad de mejorar la innovación del modelo de negocio. Su metodología fue mixta ya que realizó una revisión a la literatura y un estudio de caso cuantitativo. Este documento concluyó que los investigadores se centraron cada vez más en la innovación empresarial y los problemas de desarrollo sostenible, pero se resaltó la importancia de estudios que combinen la innovación empresarial y el pensamiento de diseño ya que las organizaciones se enfrentan a escenarios bastante complejos y difíciles. El documento recomendó que el pensamiento de diseño no es un modelo lineal compuesto por cadenas causales sino un modelo de red, en el que varias relaciones interactúan entre sí en la empresa, bajo un mecanismo de retroalimentación, lo cual rastrea toda la trayectoria de la actividad empresarial.

Climent & Haftor (2020); el objetivo del enfoque estuvo en el ajuste entre los temas del modelo de negocio y su entorno, proponiendo un marco conceptual para examinar la creación de valor a través de la evolución de los temas del modelo de negocio involucrando a la sostenibilidad. Su metodología fue cualitativa, se efectuó siguiendo un enfoque clásico del conocimiento y una revisión crítica de toda la investigación original sobre temas de modelos de negocio. Se concluyó que, aunque la literatura sobre la arquitectura del modelo de negocio y su transformación está creciendo, se ha informado poco sobre la evolución de los temas del modelo de negocio en su contexto. Recomendó que los estudios futuros deberían ampliar el marco propuesto con las formas específicas de gestionar un tema de modelo de negocio en una industria, ellos también deberían probar empíricamente la validez

de estas proposiciones y el enfoque evolutivo subyacente para concebir modelos de negocio y sus temas para la creación de valor económico.

Ogrean & Herciu (2020); el artículo tuvo como objetivo re-enmarcar la investigación en búsqueda de los modelos de negocio más adecuados para afrontar los retos de sostenibilidad, señalando un enfoque completo a nivel empresarial, buscando el desempeño estratégico sostenible, también buscó proponer un marco conceptual capaz de proporcionar sinergias generalizadas para las empresas y su amplio entorno social y natural. Tuvo como metodología un diseño de investigación cualitativo, explicativo; combinó la deducción y la inducción, el estudio evaluó críticamente la evidencia de la literatura de investigación científica para desarrollar conocimientos de gestión mediante una revisión sistemática. Concluyó en que, considerar los modelos de negocio permitiría tener decisiones concretas y abriría nuevas vías para formas innovadoras de organización y gestión. Como recomendación señaló plantear los mismos objetivos en estudios futuros a través de métodos empíricos, de esta manera se complementará la teoría, ya que hay crecientes presiones sobre las empresas para abordar desafíos de sostenibilidad.

Biloslavo, Bagnoli, Massaro & Cosentino (2020); este artículo tuvo como objetivo contribuir a la literatura, ayudando a comprender cómo las organizaciones necesitan diseñar estrategias de legitimidad para adoptar de manera efectiva soluciones tecnológicas sostenibles y los cambios comerciales que conllevan en sus modelos. Su metodología fue cualitativa, empleó un estudio de caso único para la investigación empírica realizando entrevistas semiestructuradas, con alta y media gerencia, junto con el análisis de varios documentos internos y externos, para corroborar el análisis del caso. Se concluyó que la legitimación es un proceso complejo que involucra a los actores internos y externos, creando un círculo virtuoso de compromiso y participación continua, esto ayuda a que los miembros de la organización se movilizan entorno a una estrategia y visión ideológica de la sostenibilidad. Además, la innovación de modelo de negocio sostenible no tiene que tener un apoyo adecuado de las partes interesadas externas. Se recomendó realizar un estudio de caso extendiendo las entrevistas a los diferentes stakeholders externos para tener una visión de afuera de la organización.

Tohănean, Buzatu, Baba & Georgescu (2020); tuvo el objetivo de hacer que el modelo de negocio sea más rentable y más sostenible, introduciendo tecnologías

y componentes de la sostenibilidad considerando que las empresas se ponen en alto riesgo. Su metodología fue cualitativa y se ha basado en los resultados de la investigación documental y la información recopilada sobre las empresas; los autores aplican un cuestionario para verificar y respaldar estos hallazgos. Como conclusión se indicó que existe un vínculo real entre el aumento de la capacidad de desarrollo internacional y la capacidad de innovación de las pequeñas empresas; por lo tanto, la internacionalización y desarrollo de los modelos de negocio innovadores se consideran estrategias de competitividad cruciales para las pequeñas empresas y economías regionales en desarrollo, ya que a menudo se exploran juntas. Recomendó invertir en soluciones digitales ya que se muestra diferencias de pensamiento y finanzas, dependiendo del tamaño de la empresa.

Shakeel, Mardani, Chofreh, Goni & Klemes (2020); el estudio tuvo como objetivo la comprensión de los componentes de la innovación de modelos de negocio sostenibles con una investigación detallada de la base del concepto con campos ya establecidos como: el modelo de negocio, innovación de modelos de negocio y modelo de negocio sostenible. Su estudio fue cualitativo, se utilizó la búsqueda de la literatura donde quedaron 61 artículos para el estudio. Se concluyó que la innovación de modelo de negocio sostenible está diseñada dentro del nexo del modelo de negocio, y la creación de valor es la lógica central en el desarrollo de tales modelos; además, se configura en base a la innovación de valor sostenible y su marco está compuesto por componentes: innovación y valor. El autor recomendó que las empresas deberían centrarse más en crear soluciones de forma innovadora, al tiempo que maximizan el valor para todos los interesados, no se debe confiar en el modelo tradicional del modelo de negocio, se tiene que aportar sostenibilidad e innovación para dirigirse a sus grupos de interés, considerándolo como un paradigma de futuro para su modelo de negocio existente.

Schneider & Clauß (2019); el objetivo de la investigación fue identificar las elecciones particulares y sus consecuencias para el desarrollo de modelos de negocio para la sostenibilidad. Su metodología fue un diseño de investigación cualitativa, mediante una búsqueda de casos en empresas que aborden una misión de sostenibilidad, la muestra incluyó tres empresas con misión social, tres con una misión ecológica, y una con una misión ecológica y social equilibrada. Se concluyó que los modelos de negocio para la sostenibilidad consideran explícitamente, lo

económico con lo social y contribuciones de valor ecológico, además se centraron en dos dimensiones: la creación de valor y la mejora de la credibilidad de la empresa como mediador de la creación del valor futuro y la integración de diferentes lógicas de valor que permiten a una empresa lograr su misión de sostenibilidad. Recomendó a los fundadores de modelos de negocio sostenibles que planifiquen y configuren sistemáticamente sus modelos de negocio utilizando herramientas adecuadas.

Hristov, Chirico & Appolloni (2019); el objetivo del artículo fue explorar el estado de la investigación sobre los aspectos críticos de la implementación de modelos de negocio mediante *sustainability balanced scorecard* con miras de identificar las brechas y plantear ideas para futuras investigaciones, el proceso de la formulación del *sustainability balanced scorecard* presentado en este documento mostró cómo los aspectos críticos deben ser considerados en el proceso de implementación para ayudar a los gerentes en la gestión de la herramienta. Tuvo una metodología cualitativa, se realizó un estudio que se extrajo de dos fuentes de datos, una encuesta y entrevistas. Se concluyó en que el uso de la sostenibilidad, indicadores y análisis cualitativos podrían contribuir a la supervivencia y crecimiento de una empresa a largo plazo, mejorando su rendimiento, si una institución sobrevive a largo plazo, se podría concluir que se ha vuelto sostenible. Se recomendó considerar la perspectiva crítica; ya que, hace posible construir el cuadro de mando integral de sostenibilidad con el fin de lograr la sostenibilidad mediante los modelos de negocio y el éxito económico de la empresa.

Freudenreich, Lüdeke & Schaltegger (2019); el artículo tuvo como objetivo analizar la aplicación de un marco de modelos de negocio para la sostenibilidad y así ofrecer una nueva perspectiva de relación de modelos de negocio para la sostenibilidad. Su metodología fue cualitativa. Este artículo contribuyó a la investigación de modelos de negocio mediante la aplicación de la teoría de las partes interesadas a las relaciones con las partes interesadas en un modelo de negocio; concluyendo, que la aplicación de la teoría de las partes interesadas cambia el enfoque de producir algo que los clientes consideran valioso a crear múltiples resultados, cada uno de los cuales es percibido como valioso de diferentes maneras por las partes interesadas receptoras; además, indica que el marco propuesto resalta la importancia del compromiso sostenible. Recomendó

considerar las relaciones como un aspecto central de los modelos comerciales significa reconocer a las partes interesadas como seres humanos, en lugar de elementos de un modelo.

Cosenz, Rodrigues & Rosati (2019); tuvo como objetivo de investigación conceptualizar e investigar una perspectiva sistémica en el diseño de los modelos de negocio para la sostenibilidad en el cual interactúan los elementos de valor sostenible, es decir: social, ambiental, financiero, y económico. Su metodología fue un diseño de investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo, se centró en una base de revisión exhaustiva de la literatura, limitando el sesgo y enriqueciendo el análisis. Esta investigación concluyó que, la conceptualización del enfoque del diseño de modelo de negocio para la sostenibilidad agrega valor a cómo el modelo de negocio de una empresa puede entenderse, adaptarse y cambiar adecuadamente con el tiempo para crear valor sostenible, con sus tres componentes distinguidos. Por último, se recomendó explorar distintas corrientes para investigaciones futuras, tales como el desarrollo de un enfoque cuantitativo del diseño del modelo de negocio para la sostenibilidad con el fin de simular los diferentes escenarios potenciales para los modelos de negocio.

Breuer, Fichter, Lüdeke & Tienmann (2018); tuvo como objetivo, brindar comprensión a los requisitos básicos para modelar negocios orientados a la sostenibilidad, y evitar los modelos de negocio y procesos de desarrollo como sostenibles; también, buscó identificar cómo replantear y reorientar los esfuerzos empresariales hacia la sostenibilidad. Su metodología fue en base al diseño de investigación descriptivo, con un enfoque cualitativo, como primer paso realizó una revisión extensa a la literatura para identificar las herramientas del modelo de negocio sostenible, seguidamente realizaron un análisis y comparación sistemática de herramientas para culminar con la definición de los requisitos para los modelos de negocio sostenibles. Los autores concluyeron que, los requisitos de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad estarían conformados por la orientación a la sostenibilidad, creación de valor ampliado, pensamiento sistémico y la integración de partes interesadas y a ello se establecen una serie de criterios. Se recomendó realizar una evaluación empírica de diferentes enfoques y herramientas, desde estudios de casos y estudios experimentales comparativos.

Geissdoerfer, Vladimirova & Evans (2018); el objetivo fue explorar las razones por las cuales los modelos de negocio fracasan en camino hacia la sostenibilidad. Su metodología fue cualitativa, se realizó una revisión de la literatura, utilizando una búsqueda sistemática en la base de datos y una bola de nieve de referencias cruzadas. Se concluyó en que la innovación del modelo de negocio sostenible es un campo de investigación relativamente incipiente; sin embargo, la literatura muestra que los modelos de negocio sostenible tienen varias ventajas para las empresas, las cuales hacen que los modelos comerciales tradicionales sean obsoletos; además, la investigación en la innovación de modelos de negocios sostenibles podría complementar campos de gestión estratégicos establecidos como la diversificación corporativa y de productos. Como recomendación se propuso la diversificación del modelo de negocio a través del desarrollo de start-ups internas para la innovación del modelo de negocio.

Sousa & Cauchick (2017); tuvieron como objetivo contribuir a la literatura explorando cómo un tipo específico de modelo de negocio mediante los sistemas producto-servicio, puede contribuir a la sostenibilidad; además, buscó explorar cómo la propuesta de valor, la creación de valor y la captura de valor crean y entregan valor económico, social y ambiental. Su metodología fue mediante un diseño cualitativo, explicativo; se utilizaron múltiples fuentes para recopilar datos y se aplicó un enfoque inductivo en dos empresas que se basan en ofertas de producto - servicio a través del modelo de negocio ubicados en una economía emergente. La conclusión de este artículo fue que los análisis empíricos de sistema producto - servicio y los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad, que se basan en el marco del modelo empresarial, siguen siendo limitados. Finalmente, se recomendó que se debería explorar el enlace sobre múltiples casos de modelos de negocio sostenibles con componentes tecnológicos innovadores, también, indicó que se debe estudiar el papel de los enfoques colaborativos entre las partes interesadas para la implementación de los modelos de negocio.

Geissdoerfer, Savaget & Evans (2017); el objetivo fue explorar la revisión integral de la sostenibilidad sobre innovación de modelos de negocio, proporcionando datos de la literatura junto con las interpretaciones y definiciones de los conceptos clave subyacentes y una clara brecha de investigación definida. Su estudio cualitativo se basó en la revisión de la literatura, utilizó una búsqueda

sistemática de bases de datos. Concluyó en que la literatura revela amplias ventajas de los modelos de negocios sostenibles para las organizaciones, las cuales indican que el concepto de modelos comerciales no sostenibles es obsoleto y que los modelos comerciales sostenibles eventualmente reemplazarán la noción de modelos comerciales y se logrará la ventaja competitiva. Se recomendó proporcionar una plantilla para el desarrollo de herramientas y así abordar a los desafíos a los que se enfrentan las empresas.

Evans, Vladimirova, Holgado, Van Fossen, Yang, Silva & Barlow (2017); el propósito de este artículo fue desarrollar una teoría unificada con una perspectiva estratégica para comprender las innovaciones del modelo de negocio que conducen a una mejor organización desempeño económico, ambiental y social de las empresas. Su estudio fue cualitativo examinando la literatura. Concluyó con el desarrollo de cinco proposiciones que sientan los conceptos fundamentales para la innovación hacia modelos de negocio sostenibles; indicó que las empresas pueden explorar modelos de negocio alternativos a través de experimentación, innovaciones abiertas y disruptivas; también, concluyó que cambiar los modelos comerciales abarca modificar un solo elemento, alterar varios elementos simultáneamente y/o cambiar las interacciones entre elementos en cuatro áreas de innovación: propuesta de valor, valor operativo, capital humano y valor financiero. Su recomendación para la práctica empresarial fue alentar a las empresas a comprender su negocio actual, adoptar los conceptos de modelos de negocio sostenibles e identificar el futuro más apropiado de los modelos de negocio.

Siguiendo con la estructura del capítulo, se desarrollaron las bases teóricas; que fueron estructuras del conocimiento que agrupan las tesis e investigaciones, las que buscaron la comprensión y explicación de la realidad (Ñaupas et al., 2018, p.61); asimismo, para obtener una sólida base teórica en la investigación de estudios de caso, se debe filtrar datos de acuerdo a los argumentos conceptuales, ya que ello reduce los datos a la información más relevante (Hahn, Spieth & Ince, 2018, p.5); en consecuencia, se realizó la base teórica de las variables estudiadas y de sus factores.

La construcción del modelo de negocio, surgió en la década de 1970 (Pieroni et al., 2019, p.3); definido como la lógica de cómo las empresas hacen negocios y pueden crear, entregar y capturar valor (Shakeel et al., 2020, p.2); de igual manera,

en 1978 la sostenibilidad se conceptualizó como el negocio, políticas y prácticas que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para poder cumplir sus propias necesidades (Klein, Spieth & Heidenreich, 2021, p.2; Schoormann et al., 2021, p.2); posterior a ello, en el año 1995 aproximadamente, los problemas relacionados con la sostenibilidad aumentaron (Shakeel et al., 2020, p.3); además, la preocupación de los académicos y las empresas llevó a incluir la sostenibilidad dentro de los modelos de negocio adoptando una perspectiva integral, y a su vez, la dinámica organizacional impulsó el éxito de las empresas (Geissdoerfer et al., 2018, p.2); de esta manera, un modelo de negocio para la sostenibilidad debería captar valor económico mientras se mantiene lo ambiental y el factor social (Schoormann et al., 2021, p.2).

Es así, que los estudios de los modelos de negocio hacia la sostenibilidad han sido consecuencia de conferencias internacionales y revistas científicas que buscaban fomentar el desarrollo sobre sus procesos de diseño, uso e innovación (Cosenz et al., 2019, p.1); al pasar el tiempo, la transición hacia la sostenibilidad fue un tema de aportación que requirió considerar la gestión y organización de los múltiples grupos de interés implicados dentro de los modelos de negocio adaptados o nuevos (Pedersen, Freund, Henriques & Seitanidi, 2020, p.3); por lo tanto, la relación de los modelos de negocio con la sostenibilidad, fue definida como la propuesta, captura y entrega de valor, incluyendo el medio ambiente y la sociedad como partes interesadas primarias, además, el resultado de la creación de valor incluye el valor monetario y no monetario (He & Ortiz, 2021, p.2).

Los conceptos han ido evolucionando; ganó popularidad en la época del boom.com, cuando este disminuyó el modelo de negocio había madurado lo suficiente para volverse relevante en un contexto comercial (Laasch, 2017, p.2); en tal sentido, se conceptualizó como una herramienta para el análisis sistémico, la planificación, comunicación e implementación de unidades organizativas para ser más competitivo (Geissdoerfer et al., 2018, p.2); posteriormente, el modelo se definió como el sistema de actividad que traspasa los límites de una empresa diseñado para crear y capturar valor (Zhao et al., 2019, p.2); asimismo, desde una perspectiva empresarial, la sostenibilidad es esencial sobre crear valor a largo plazo que tiene implicaciones económicas, sociales y ambientales (Pedersen et al., 2020, p.2); al tiempo, el mercado dinámico introdujo la innovación en el modelo (Sousa &

Cauchick, 2017, p.4); el cual cambia la forma de hacer negocios y va más allá de descubrir (Kilintzis et al., 2019, p.2); ya que, los enfoques evolutivos del modelos de negocio se basaron en ajustes a la creación de valor y capturar el equilibrio con el fin de responder al entorno cambiante (Inigo, Albareda & Ritala, 2017, p.14).

Los estudios demuestran que los modelos de negocio permitieron a las empresas perseguir la sostenibilidad; ya que, son sistemas interactivos que atraviesan fronteras (Breuer et al., 2018, p.23); asimismo, se acuñó la sostenibilidad junto con la innovación hace una década y viene desarrollándose desde entonces (Shakeel, 2020, p.2); además, la innovación de los modelos de negocios reflejan el desempeño gerencial frente a los desafíos del entorno (Ogrean & Herciu, 2020, p.1); también, es fundamental para sostener las ventajas competitivas de las empresas (Pieroni et al. 2019, p.1); de la misma manera, el modelo de negocio ha sido concebido como una lógica comercial de propuesta, creación, intercambio y captura de valor (Laasch, 2017, p.1); es así que, en un concepto ampliamente aceptado, los modelos de negocio son importantes en el contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades comerciales (Hahn et al., 2018, p.3).

En consecuencia, un modelo de negocio orientado a la sostenibilidad incorpora la creación de valor monetario y no monetario para las partes interesadas, teniendo una perspectiva a largo plazo y el resultado esperado es un mejor desempeño en los ámbitos económicos, ambientales y sociales (Geissdoerfer et al., 2017, pp.2,3); es así que, para desarrollar nuevos modelos de negocio hacia la sostenibilidad, es fundamental considerar la integración de los objetivos sociales y ambientales en un significado más holístico de valor en los negocios (Yang & Evans, 2019, p.4); sin embargo, los académicos y los gerentes de empresas tienen diferentes entendimientos del concepto de modelos de negocio hacia la sostenibilidad y debaten sobre si esta orientación puede reemplazar a los modelos comerciales tradicionales de manera exitosa (He & Ortiz, 2021, p.2).

En la última década, los modelos de negocio se han visto muy relacionados con la innovación; la cual se ha convertido en una visión estratégica e integral de los modelos de negocio (Breuer et al., 2018, p.3); incluso, enfoques académicos indican que los modelos de negocio y su relación con la innovación son herramientas para lograr los objetivos de sostenibilidad (Brozovic, 2019, p.4);

asimismo, el proceso de la innovación es buscar incrementar mejoras y hay una atención creciente por parte de las principales empresas innovadoras para crear nuevas propuestas comerciales basadas en el valor (Baldassarre et al., 2017, p.2); además, se identificaron dos tipos en los modelos de negocio hacia la sostenibilidad; la innovación evolutiva que influye en los cambios en el diseño de organizaciones, capacidades administrativas y el diseño de la estructura interna con las interacciones de los grupos de interés y la innovación radical, la cual se centra en transformar y reconfigurar las organizaciones, incluyendo las capacidades técnicas y de gestión, transformar la estructura organizativa y el sistema de actividades (Inigo et al., 2017, pp.5-6).

Para obtener ventajas competitivas y mantener altas cuotas de mercado, las empresas deben adaptarse constantemente, creando sus propias innovaciones, con el objetivo de hacer el negocio más rentable y sostenible (Tohănean; Buzatu; Baba & Georgescu, 2020, p.1); asimismo, las innovaciones de sostenibilidad conducen a las empresas a nuevos modelos de negocio, ya que estas innovaciones pueden comprender nuevas combinaciones de productos y servicios, así como el valor que capturan los nuevos modelos de negocio (Klein et al., 2021, p.3); además, no necesariamente se busca descubrir un nuevo producto o servicio; en su lugar, se utilizan nuevas formas de crear, entregar y obtener valor de un producto o servicio ya existente (Rantala, Ukko, Saunila & Havukainen, 2017, p.6); entonces, la innovación del modelo de negocio va mucho más allá de los diseños de modelos de negocio tradicionales; por el contrario, se ha demostrado que tiene como objetivo el beneficio de la sociedad y el medio ambiente al generar también un valor económico (Baldassarre et al., 2017, p.3).

En distintos estudios los autores se refieren al modelo de negocio directa o indirectamente como el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Biloslavo et al., 2020, p.3); las presiones sobre las empresas para que operen de manera sostenible están aumentando, de tal manera que el modelo de negocio sostenible debe ser económicamente viable en primera instancia para crear valor suficiente para que el propietario de la empresa y los trabajadores se mantengan cómodos (Bradley, Parry & O'Regan, 2020, p.7); esta creación de valor ha sido comprendida por las partes interesadas de la empresa, este factor impulsa la efectividad con la que se mejora y promueve la creación de valor (Kilintzis et al.,

2019, p.8); además, en lo que respecta a la propuesta de valor y las partes interesadas, en la sostenibilidad se afirmó que la naturaleza es el principal factor limitante para cualquier actividad económica y empresarial (Brozovic, 2019, p.5); además, las partes interesadas pueden contribuir a la innovación destinada a crear productos o servicios nuevos, con un mayor impacto social y ambientalmente sostenibles (Goodman et al., 2017, p.2).

Las evoluciones de las industrias siguen pasos evolutivos y nuevos actores identificaron oportunidades latentes en el mercado, que atrajeron y motivaron a la innovación del modelo de negocio, generando propuestas de valor, estas oportunidades a menudo se asocian con la adopción de nuevas tecnologías generando una variedad de ofertas, medios de entrega y la captura de valor (Climent & Haftor, 2020, p.5); teniendo en cuenta la propuesta de valor, la cual tiene como objetivo encontrar soluciones a problemas sociales (Nijhof, Bakker & Kievit, 2019, p.2); también, esta propuesta de valor se define como la promesa de las empresas a sus clientes creando relaciones a largo plazo; la creación y entrega de valor, es la capacidad de gestionar recursos, capacidades, actividades en relación con las partes interesadas, y por último la captura de valor (Shakeel et al., 2020, pp.7-9); entonces, el modelo de negocio para la sostenibilidad ayuda a describir, analizar y gestionar la propuesta de valor sostenible de una empresa a todas las partes interesadas (Freund, Carroux, Joyce, Massa & Breuer, 2018, p.3).

Por otro lado, el beneficio entregado a la empresa y sus grupos de interés; incluyó no solo el valor monetario; sino también, el valor proporcionado al medio ambiente y la sociedad (Yang et al., 2017, p.3); entonces, la creación de valor es un proceso predominante en el modelo de negocio; su crecimiento depende de interacciones y combinaciones de varias circunstancias, incluidas las capacidades de gestión, el desarrollo y uso de su capital intelectual, sus activos financieros, su inversión en investigación y desarrollo y también en la innovación (Hristov et al., 2019, p.1); asimismo, la valoración de la sostenibilidad incurre en la adopción de diferentes tipos de innovaciones, para saber, el modelo tecnológico de servicio y de negocio (Rantala et al., 2017, p.2).

Para que la innovación de los modelos de negocio funcionen es necesario incluir a las partes interesadas (Garcia et al., 2020, p.35); los modelos de negocio hacia la sostenibilidad agregan valor a varias partes interesadas, incluidos clientes,

accionistas, la comunidad local, el gobierno, medio ambiente natural y generaciones futuras (Biloslavo et al., 2020, p.2); ya que, están orientados en ofrecer valor o servicio a los clientes priorizando los intereses de las partes interesadas (Brozovic, 2019, p.2); se menciona, que la innovación del modelo de negocio puede ser un gran compromiso para la sostenibilidad económica, social y ambiental (Inigo et al., 2017, p.2); asimismo, es importante la aceptación de las partes interesadas en cada decisión de cambio que se puede tomar en cuenta en la gestión (Hristov et al., 2019, pp.11,6); ya que, los cambios en los límites de los actores de la red brindan la oportunidad de aprovechar o impedir la creación de valor a medida que los actores mantengan, creen y adapten los límites organizacionales a lo largo del proceso (Velter et al., 2019, p.21).

Las partes interesadas proporcionan recursos, que influyen en el entorno del ambiente empresarial, buscando beneficiarse de la empresa e influir tanto en la eficiencia e impactos; las partes interesadas y sus roles en la creación de valor siguen el mayor énfasis en los flujos de valor entre el negocio focal y sus clientes (Freudenreich et al., 2019, pp.2-3); además, es importante empoderar a las partes interesadas enfatizando que todas las partes involucradas logren el objetivo común resolviendo los problemas de sostenibilidad (Nijhof et al., 2019, p.17); entonces, es necesario involucrar a todas las partes interesadas ya que permitirán actividades conjuntas y una redirección al desarrollo sostenible empresarial (Arnold, 2018, p.2).

Un número creciente de empresas estuvieron transformando sus modelos de negocio desde modelos tradicionales basados en productos hasta modelos de negocio del sistema de producto - servicio, se denomina de manera abreviada como PSS (Yang & Evans, 2019, p.1); además, la naturaleza de sistema producto - servicio, que proporciona funcionalidades o resultados a los clientes en lugar de productos, hace que las empresas sean responsables de los problemas económicos, ambientales y sociales durante y después de la fase de uso del producto o servicio (Evans et al., 2017, p.7); asimismo, este sistema tiene un potencial de sostenibilidad significativo; por lo cual, se dispone de conocimiento sobre las opciones para desarrollar soluciones del sistema de producto - servicio sostenibles (Guzzo et al., 2019, p.1); además, se descubre que cambiar los modelos comerciales abarca alterar varios elementos simultáneamente y/o cambiar

las interacciones que se den entre los elementos en áreas de innovación: propuesta de valor, valor operativo y valor financiero (Hutahayan & Wahyono, 2019, p.1).

El sistema producto - servicio se considera un modelo de negocio prometedor que puede crear más valor para los clientes, este sistema ha disfrutado de un crecimiento notable (Lee et al., p.1); asimismo, es definido como un sistema combinado de productos, servicios, redes e infraestructuras de desarrollo operado para cumplir con ciertos criterios de competitividad y un alto nivel de satisfacción del cliente, teniendo en cuenta cuestiones de sostenibilidad (Sousa & Cauchick, 2017; p.5); en este contexto, un sistema de producto - servicio orientado a resultados tiene un potencial significativo para generar beneficios ambientales y económicos a través de una mayor eficiencia de recursos en la producción y consumo (Yang & Evans, 2019, p.1); también, un producto - servicio consiste en una combinación de productos tangibles y servicios intangibles diseñados y combinados para aumentar el valor a través de una extensa red empresarial que involucra a diferentes partes interesadas (Guzzo et al., 2019, p.2).

Los estudios mencionaron que el diseño organizacional y la innovación de modelos de negocio estuvieron fuertemente correlacionados, ya que para una implementación exitosa se requirió cambios en el diseño organizacional, que típicamente se refiere a la estructura de los procesos organizacionales, es decir, delegación, departamentalización, descripción del trabajo y la coordinación de las actividades dentro de una empresa (Latilla et al., 2019, pp.3,4); asimismo, el fundamento del diseño organizacional es que los gerentes pueden aplicar políticas para influir en el comportamiento de los empleados y operaciones de la organización; junto con este factor se resalta la importancia de la alta dirección para comprender cómo diseñar una organización y que así la creación de valor brinde beneficios para las múltiples partes interesadas en conjunto con la sostenibilidad (Aguilar et al., 2019, pp.2,5); también, un extenso cuerpo de literatura afirma que el diseño en la innovación en los modelos de negocio son de vital importancia para que exista la supervivencia de las organizaciones, el desempeño comercial y sea una fuente de ventajas competitividad (Hutahayan & Wahyono, 2019, p.1).

### **III. METODOLOGÍA**

En el tercer capítulo se presenta los aspectos metodológicos de la investigación, iniciando con el tipo y enfoque del estudio; además, se detalla el proceso que se llevó a cabo para el desarrollo y análisis de los artículos científicos; asimismo, el contenido del capítulo se realiza mediante la presentación de tablas, para tener una mejor visión de cada etapa realizada.

#### **3.1. Tipo y enfoque de investigación**

La metodología fue definida como el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables (Kroff, Sandoval & Iglesias, 2020, p.13); además, la elección del tipo de estudio fue una de las etapas más complejas en el proceso de investigación; pues, se han de tomar en consideración la información previa que existe respecto del tema (Manterola et al., 2019, p.37); por ello, la investigación se desarrolló en base a una revisión sistemática, la cual recopiló toda la evidencia empírica que se ajustó a los criterios de elegibilidad, proporcionando así resultados fiables de los que se pudieron extraer conclusiones y tomar decisiones (Higgins et al., 2019, p.20); entonces, la importancia de las revisiones sistemáticas evaluó los contenidos de los artículos que a su vez tuvieron múltiples estudios y fuentes de información, ello represento un nivel más alto de evidencia; ya que, reduce al máximo el riesgo de sesgo, se caracterizaron por recopilar, seleccionar, evaluar críticamente y resumir toda la evidencia (Moreno, Muñoz, Cuellar, Domancic & Villanueva, 2018, pp.1,3).

Es por ello que la investigación se desarrolló en base a la identificación de artículos científicos con un enfoque cualitativo; teniendo así, una revisión sistemática a la literatura, donde se analizó la información con respecto a las variables y factores, descartando los artículos no relacionados, con ello se analizó los objetivos planteados; además, este tipo de revisión sistémica, implicó algunos cambios en la metodología, por ello se añadió un elemento más descriptivo, con el fin de desarrollar de manera profunda el entendimiento, descubrir patrones, facilitadores, y percepciones desde la perspectiva de los autores, a su vez, generando una síntesis cualitativa (Prieto & Rumbo, 2018, p.4); las revisiones sistemáticas fueron investigaciones importantes y en ocasiones, interesantes proyectos, ofrecen la oportunidad a los autores de hacer declaraciones autorizadas

sobre el alcance del conocimiento humano en áreas importantes e identificar prioridades para futuras investigaciones (Higgins et al, 2019, p.28).

### **3.2. Protocolo y Registro**

El protocolo estableció la metodología de trabajo y los criterios para la inclusión y exclusión de las investigaciones para ser analizadas y así, según los criterios, incluirlas en el desarrollo de la investigación (Espinós, Hernández, Escrig, Pello, Hevia, Mayor, Fernández & Ribal, 2018, pp.3,4); también, se sabe que las revisiones sistemáticas tuvieron como objetivo minimizar el sesgo mediante el uso de investigaciones especificadas, preguntas y métodos que estuvieron documentados en protocolos y basando su hallazgo se convirtieron en una investigación confiable (Higgins et al., 2019, p.27); además, se analizó el papel de las revistas científicas como portadoras de conocimiento científico de la actualidad y la situación de las mismas en relación a la evaluación y clasificación de las variables; para lo cual, se muestran sistemas e indicadores, así como los principales métodos y criterios utilizados (Gregorio, 2018, p.166).

Es importante mencionar que para realizar la búsqueda de la investigación fue necesario seleccionar e incluir palabras clave, con la finalidad de poder identificar la información de manera más precisa considerando diferentes filtros desde el inicio de la búsqueda, en la investigación realizada se consideró la búsqueda de artículos considerando los últimos 5 años de antigüedad, desde el año 2017 hasta el año 2021, y esta búsqueda fue realizada en distintas fuentes de información de artículos científicos como Scopus, MDPI journals, Wiley Online Library, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, Springer, entre otros.

Asimismo, al momento de extraer los artículos científicos se corroboró que estuvieran indizados y a su vez, que las revistas donde fueron publicados tengan reconocimiento en Scimago Journal & Country Rank, para así, poder garantizar la viabilidad de la información y formar una investigación de calidad; además, es importante resaltar que la búsqueda de los artículos en las fuentes fueron realizadas considerando unos criterios de filtro, tales como la fecha de publicación, las palabras clave, el idioma, resumen, contenido, en algunos casos permitió la elección del rubro a investigar, en el cual se seleccionó gestión y administración.

Tabla 2

*Protocolo y registro*

Base de datos	Resultados	Búsqueda y otros filtros aplicados
SCOPUS	473	(Título: Modelos empresariales) (Título: Modelos de negocio) (Título: Sostenibilidad) (Palabras clave: Modelos de negocios, empresa, sostenibilidad, sostenible) (Resumen: Modelos de negocios) (y 2017 - 2021) (limitado a: negocios empresariales y gestión) (Idioma: español, inglés) (Tipo: Investigación Artículos)
MDPI journals	40	(Búsqueda: Modelos de negocios, Sostenibilidad) (Título: Modelos de negocios, Sostenibilidad) (Resumen: Modelos de negocios) (Palabras clave: Modelos de negocios, sostenibilidad) (2017 - 2021) (Idioma: español, inglés)
Wiley Online Library	90	(Modelo de negocio y sostenibilidad en Título; modelo de negocio y sostenibilidad, en Resumen; modelo de negocio y sostenibilidad en Palabras clave) (2017-2021) (Idioma: Todos) (En el rubro Negocios y Gestión)
Emerald Insight	153	(Título: Modelo de negocio y sostenibilidad) (Resumen: Modelo de negocio) (Título: Modelo de empresarial y sostenible) (Resumen: Modelo de negocio, sostenible) (Palabra clave: Modelo de negocio) (Entre 2017 - 2021) (Idioma: español, inglés)
Taylor & Francis Online	110	(Título de la publicación: modelo de negocio y sostenibilidad) (Palabras clave: modelo de negocio y sostenibilidad) (Todos los temas: Economía, Finanzas, Negocios e Industria) (Fecha de publicación: (01/01/2017 al 31/12/2021) (Idioma: Todos)
Springer	115	(Título: Negocio y modelo y Negocio o modelo) (Modelo de negocio y sostenibilidad dentro del artículo) (Documentos publicados 2017 - 2021) (Subdivisión: Negocios y administración) (Idioma: inglés)
SAGE journals	133	(Modelo de negocio y sostenibilidad de palabras clave) (Modelo de negocio, sostenibilidad, sostenible de resumen) (Tipo: Artículo de investigación) (Desde 2017)
Inderscience	135	(Título: Modelo de negocio) (Palabra clave: Modelo de negocio) (Fecha de publicación: 01/01/2017 - 31/12/2021) (Palabra clave: Modelo de negocio o Modelos de negocio)
Ideas	40	(Título: Modelos de negocios, Sostenibilidad) (Resumen: Modelos de negocios) (Palabras clave: Modelos de negocios, sostenibilidad) (Años: 2017 - 2021)
IEEE explore	39	(Texto de búsqueda: Modelos de negocios, Sostenibilidad) (Título: Modelos de negocios, Sostenible) (Resumen: Modelos de negocios) (Palabras clave: Modelos de negocios, sostenibilidad) (2014 - 2020) (Idioma: español, inglés) (Tipo: Título)

**3.3. Criterios de elegibilidad**

Varias herramientas específicas permitieron ayudar a considerar los problemas que surgen al definir la revisión, preguntas y planificación de la revisión; estos también fueron útiles para desarrollar la elegibilidad, criterios y clasificación de los estudios incluidos (Higgins et al., 2019, p.49); asimismo, una vez que se hayan identificado los estudios relevantes mediante búsquedas en bases de datos y otras fuentes como Scopus, Inderscience, entre otros; fue necesario verificar su elegibilidad para la revisión, los criterios se aplicaron sobre los títulos y resúmenes de los artículos y proporciona una probabilidad de identificar de que una cita determinada sea o no de interés para la investigación (Thomas et al., 2017, p.34).

Para el desarrollo de los criterios de elegibilidad, se utilizaron en la búsqueda palabras claves de preferencia en el idioma inglés, las cuales permitieron seleccionar y excluir determinados artículos que no tenían la información requerida para el desarrollo de la investigación; como por ejemplo artículos no relacionados con el tema empresarial, la aplicación de las palabras clave se dio en el total de artículos recopilados, los cuales fueron 72.

Tabla 3

*Lista de palabras clave*

Lista de palabras clave		
Administration	Innovación	SBM
Administration	Innovación de modelos de negocios	Sistema producto-servicio
Aprendizaje	Innovation	Sostenibilidad
Aprendizaje organizacional	Innovation business models	Sostenible
BM	Learning	SPS
Business	Modelado de negocios	Supervivencia organizacional
Business model	Modelo de negocio	Sustainability
Business modeling	Modelos de negocios	Sustainable
Business models	Negocios	Sustainable company
Cadena de valor	Organización	Sustainable organization
Captura de valor	Organización sostenible	Sustainable value
Capturar valor	Organization	Valor
Concerned parties	Organizational design	Valor sostenible
Creación de valor	Organizational learning	Value
Deal	Partes interesadas	Value capture
Diseño organizacional	Product-service system	Value chain
Empresa	Propuesta de valor	Value creation
Empresa sostenible	P-S system	Value network
IBM	Red de valor	Value proposal

### 3.4. Fuentes de información

La diversidad de fuentes e indicadores existentes y la importancia estratégica de ellos, además de los tradicionales que aportan fuentes como Scopus, posibilitaron la existencia de miradas integrales en la evaluación de revistas e investigaciones y en la dinámica científica, no solo se consideraron criterios cualitativos, sino también cuantitativos y mixtos, considerando los que propusieron diversos estudios sobre el tema (Gregorio, 2018, p.175); también, se ha de considerar las fuentes de información obtenidas; ya que, estas permiten clasificar las investigaciones descargadas y aportan datos demográficos, datos sobre potenciales factores y dan cierto margen de seguridad de que la información obtenida será significativa para todos los lectores (Manterola et al., 2019, p.43); en consecuencia, la búsqueda se realizó en diversas fuentes de investigación científica, teniendo en cuenta diversos criterios, como las palabras clave sobre las variables estudiadas, y obteniendo sólo

artículos del 2017 hasta el 2021, de esta manera se logra precisar la información; entonces, se obtuvo en total 72 artículos científicos indizados. (Anexo 1)

### 3.5. Búsqueda

La búsqueda de artículos en una revisión sistemática fue un paso clave, el objetivo de la búsqueda de información fue extender la investigación a fin de que se pueda detectar todos los artículos sin involucrar una cantidad de información que sea difícil de manejar para el estudio (Espinós et al., 2018, pp. 3,4); además, con respecto a la búsqueda de investigaciones, esto se refirió en particular a la adhesión de los términos y condiciones de uso al buscar bases de datos y otras fuentes y descargar registros, así como adherirse a la legislación de derechos de autor al obtener copias de publicaciones (Gregorio, 2018, p.90).

Entonces, en la búsqueda de las investigaciones, se inició con un total de 1318 artículos, los cuales se extrajeron de diversas fuentes científicas considerando el año de la publicación; seguidamente, se excluyeron los artículos mediante el filtro semi-automático, considerando criterios de exclusión e inclusión, donde se consideraron los títulos e idioma, descartando artículos que no tenían relación con las variables de la investigación o incluso que no se centraban en empresas y los artículos que no estaban indizados, incluso las fuentes permitían filtrar el rubro, es decir gestión empresarial; quedando sólo con los que posiblemente se desarrollarían en la investigación, los cuales fueron 482 artículos; posteriormente mediante un filtro de comprobación manual se logró eliminar duplicados, considerando el abstract y el contenido quedando un total de 72 artículos.

Tabla 4

#### *Búsqueda semiautomática y manual*

Fuente	Original	Semi-automático		Comprobación Manual	
		Exclusión	Inclusión	Duplicado	Resumen
SCOPUS	473	294	179	169	28
MDPI journals	153	93	60	55	10
Wiley Online Library	135	75	60	57	9
Emerald Insight	133	95	38	33	7
Taylor & Francis Online	115	88	27	25	5
Springer	110	74	36	34	4
SAGE journals	90	65	25	22	4
Inderscience	40	24	16	15	3
Ideas	39	15	24	23	1
IEEE explore	30	13	17	15	1
<b>Total</b>	1318	836	482	448	72

### **3.6. Selección de los estudios**

La selección de estudios está definida como el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recopilación de información sistemática, según el diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Kroff et al., 2020, p.4); asimismo, luego de obtener la información, se seleccionaron los artículos y, a partir de los seleccionados, se obtuvieron los datos y se realizaron los análisis críticos (Moreno et al., 2018, p. 185).

Entonces, en líneas generales, la selección de estudios es muy importante para la revisión sistemática; por ello, se realizó el análisis exhaustivo de cada artículo considerando el título, resumen y desarrollo, excluyendo artículos que no cumplieran con lo requerido, finalmente se consideraron un total de 50 artículos, estos estudios tienen información relevante y contaron con una mayor precisión en la explicación de las variables y sus factores, lo cual fue esencial para el desarrollo del proyecto de investigación. (Anexo 2)

### **3.7. Proceso de extracción de estudios**

Las revisiones sistemáticas son estudios cuya población procede de artículos de casuística ya publicados; es decir, se trata de un estudio de estudios; y como tal, recopiló la información generada por investigaciones clínicas de un tema determinado, la cual, en ocasiones, es valorada de forma matemática con un meta-análisis; al final estos resultados se plasman en las conclusiones (Manterola et al., 2019, p.44); el sistema de evaluación actual, además, condicionó la tipología documental, condenando las monografías o capítulos de libros a la desaparición, frente a la publicación de artículos en revistas (Osca et al., 2019, p.172).

Es así que se desarrolló un gráfico en el cual se observa el proceso de extracción de datos que se ha llevado a cabo; en un inicio se determina las variables a estudiar; para así, realizar la búsqueda en distintas fuentes logrando obtener un total de 1318, considerando sólo artículos científicos indizados para garantizar la calidad de la información; posteriormente, en base a esta recopilación de artículos se realizó la búsqueda semiautomática y manual quedando una lista general de 72 artículos, esta base pasó por un proceso riguroso de selección, quedando 50 artículos para el desarrollo de la investigación, continuando con la estructura se finalizó con la elección de 34 artículos para la discusión.

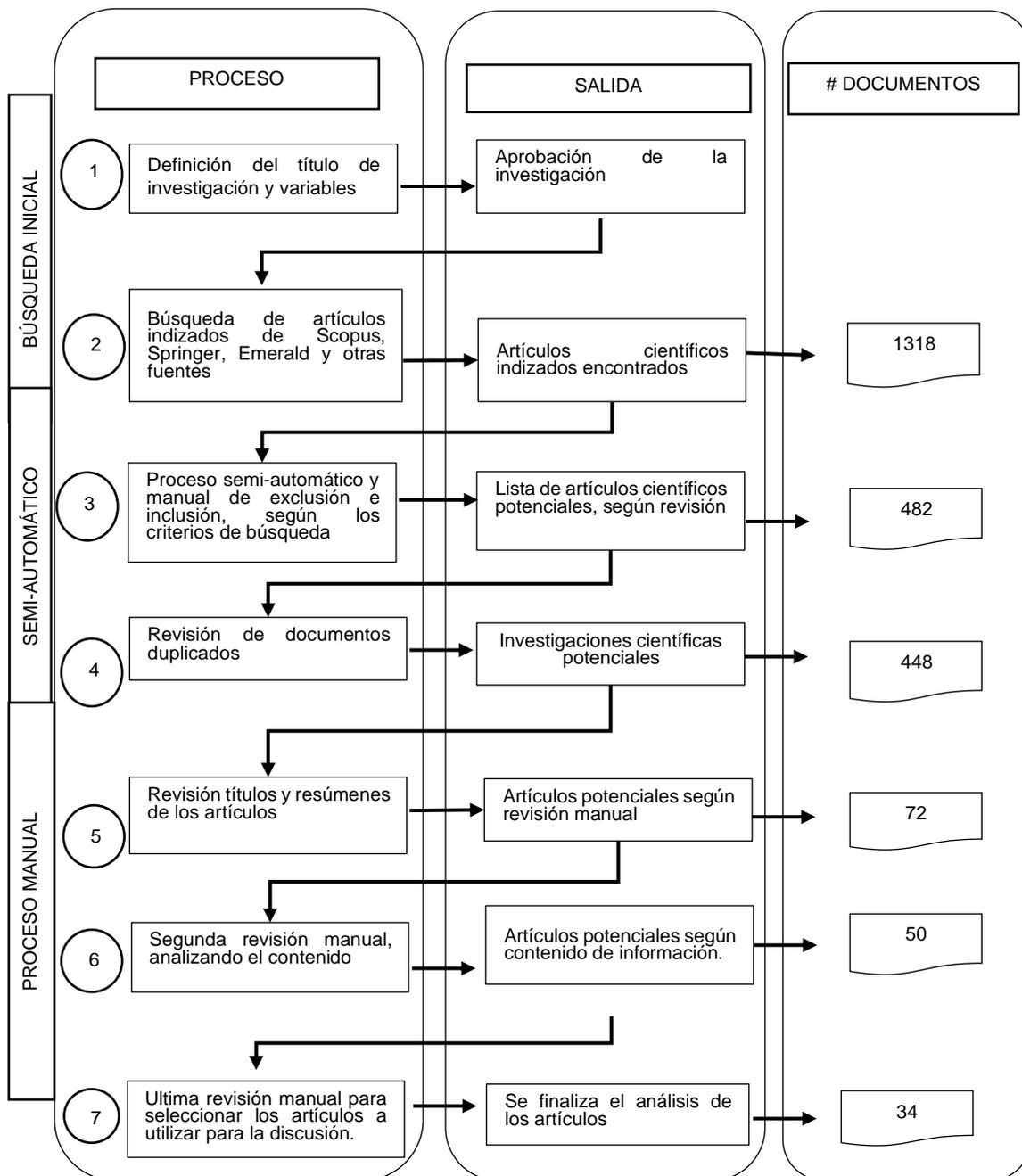


Figura 1 Proceso de extracción de datos

### 3.8. Lista de estudios

Una vez que se han seleccionado aquellos estudios que conformaron el sustrato de la investigación, fue necesaria una recopilación precisa, minuciosa y sistematizada de toda la información presentada en cada artículo publicado, para ello se inició con una base de datos de las variables y factores estudiados (Espinós et al., 2018, p.8); se pudieron encontrar de dos enfoques, uno se basó en palabras de texto, es decir, términos que ocurren en el título, resumen u otros campos relevantes disponibles en la base de datos, el otro se basó en términos de materias

estandarizados asignados a las referencias por especialistas que evalúan los artículos y describen sus temas, asignando términos de una temática específica (Higgins et al., 2019, p.105); entonces, se realizó distintas definiciones de las variables y los factores estudiados; estas definiciones fueron recopiladas gracias a la lectura de los artículos que quedaron del proceso de extracción de datos, de esta manera se aclararon los conceptos y se facilitó la lectura del proyecto de investigación.

Tabla 5

*Lista de datos*

Categorías	Explicación
Modelo de negocio	El concepto de un modelo de negocio típico como una representación abstracta se limita al flujo de valores dentro de una organización, pero los cambios tecnológicos abruptos y los paradigmas de sostenibilidad que influyen en los seres humanos y las sociedades se están priorizando (Khan et al., 2021, p.3); además, la mayoría de los conceptos de modelos de negocios adoptan una perspectiva egocéntrica de una empresa y señalan la importancia de los múltiples actores y las definiciones de valor extendidas en el contexto de la sostenibilidad (Breuer et al., 2018, p.3)
Innovación	La innovación implica cambiar la forma en que las empresas hacen negocios (Sousa & Cauchick, 2017, p.6); además, desarrollar formas innovadoras de hacer negocios que contengan las ganancias y la sostenibilidad es un desafío clave para los gerentes corporativos y estrategias comerciales de las empresas, por lo cual se resalta la importancia de este factor (Alberti & Garrido, 2017, p.2). Valor se entiende comúnmente como valor monetario; los conceptos de valor capturados y valor no capturado ofrecen una forma de pensar dónde y cómo se captura el valor en el modelo de negocio y dónde se puede crear y capturar valor adicional (Yang et al., 2017, p.4); los enfoques convencionales han conceptualizado la creación de valor y captura desde una perspectiva puramente comercial con un enfoque en dos grupos de partes interesadas: inversionistas y clientes (García et al., 2020, p.4);
Propuesta, creación y captura de valor	En varios niveles, desde los accionistas de la empresa hasta los empleados, clientes, usuarios finales y comunidades; involucrarse con múltiples partes interesadas puede ayudar a los gerentes a identificar a los actores clave en cada etapa del ciclo de vida del producto, comprender los intercambios de valor entre partes interesadas y mantener alineados todos los intereses de las partes interesadas (Yang et al., 2017, p.3); las partes interesadas son tanto destinatarios como creadores o cocreadores de valor en procesos conjuntos de creación de valor (Freudenreich, 2019, p.3).
Partes interesadas	Son definido como un sistema combinado de productos, servicios, redes e infraestructuras de desarrollo operado para cumplir con ciertos criterios de competitividad y un alto nivel de satisfacción del cliente, teniendo en cuenta cuestiones de sostenibilidad (Sousa & Cauchick, 2017, p.2); se propuso el término sistema producto - servicio como un conjunto comercializable de productos y servicios capaces de satisfacer conjuntamente la necesidad de los clientes (Lee et al., 2018, p.6).
Sistema producto- servicio	El diseño organizacional se conceptualiza como una configuración de componentes como estrategia, estructura, procesos, incentivos, y personas (Bocken & Geradts, 2020, p.2); además, en el diseño de nuevos modelos de negocio pueden descubrir nuevos enfoques que generan nuevas fuentes de valor (Yang et al., 2017, p.2).
Diseño organizacional	La sostenibilidad enfatiza la necesidad de establecer sistemas resilientes para la ecología, la economía y la sociedad (Arnold, 2018, p.2); desde una perspectiva empresarial, el concepto de sostenibilidad es principalmente sobre crear valor a largo plazo mediante la adopción de un enfoque empresarial que sea consciente de las implicaciones económicas, sociales y ambientales (Pedersen et al., 2020, p.2); entonces, el concepto de la sostenibilidad desafía los enfoques tradicionales a la resolución de problemas y exige formas más sistémicas de abordar el cambio (Khan et al., 2021, p.2).
Sostenibilidad	

### **3.9. Aspectos éticos**

Los investigadores deben tener respeto a la propiedad intelectual, poniendo en práctica las formas para evitar caer en plagio, para ello fue necesario una cultura de originalidad; además, existen prácticas consideradas buenas, tales como aplicar estilos de formato y redacción, que dan crédito a la autoría del conocimiento (Ñaupas et al., 2018, pp.48,49); es así que, la presente investigación se desarrolló con transparencia, respetando la extracción de la información y las ideas de los autores de los diferentes artículos mediante las citas recopiladas en el desarrollo; además, el estudio se ha realizado con responsabilidad profesional, este respeto se muestra evitando la copia; asimismo, la búsqueda de artículos para el desarrollo fue considerando sólo artículos indizados desde el año 2017 hasta el 2021, y a su vez estos pasaron por un proceso riguroso de selección, de esta manera se garantiza la fiabilidad y calidad de la investigación; finalmente, se compartió el contenido con otros autores y lectores, esperando que la investigación pueda contribuir en futuras investigaciones.

## **IV. RESULTADOS**

### **Publicaciones de revistas por año.**

En la búsqueda de los artículos científicos, las publicaciones fueron realizadas por los autores en una revista determinada; las revistas científicas, jugaron un papel de control de la calidad de la investigación y aportaron la información necesaria para el mejoramiento de la visibilidad y el impacto; los sistemas y metodologías de clasificación de las revistas científicas tuvieron como principal objetivo asegurar el cumplimiento de estándares internacionales de calidad científica y editorial, con el fin de posicionar, según los niveles de excelencia, considerando también los años de publicación y la cantidad de citas (Gregorio, 2018, pp.170-171); además, se planteó un modelo de clasificación de revistas científicas que buscó evaluar el impacto de estas publicaciones, incorporando criterios para su medición, y clasificando las revistas científicas mediante un proceso que incluyó una mayor autogestión editorial, reconociendo indicadores de medición; esto se realizó con el objetivo de realizar un mejor análisis de la información obtenida de los artículos de cada una de las revistas, asimismo, se consideró los artículos de los últimos cinco años (González, Díaz & Castro, 2019, p.294).

Entonces, teniendo los 50 artículos, los cuales pasaron por una selección muy rigurosa, se revisó cada una de las investigaciones elegidas para identificar las más potenciales para usarlas en la discusión, entonces se seleccionaron 34 investigaciones; de esta manera, se designó en qué revista y año fueron publicados, primero se listó las revistas y fueron representadas en la tabla 6; además, con respecto a los años, se tomó en cuenta un rango específico, desde el año 2017 al 2021; en cuanto a las revistas, en esta selección se identificaron 22 revistas científicas, de esta manera en la tabla se puede visualizar la cantidad de revistas por año; en resumen, se aprecia que en el año 2019 hay mayores publicaciones representando el 35% significando un mayor estudio de las variables de modelos de negocio y sostenibilidad económica, social y empresarial; seguidamente, en el año 2020 muestra un porcentaje del 29%; posteriormente, en el año 2017 con un porcentaje de 18%; por consiguiente, en el año 2018 tiene un 12% y finalmente en el año 2021 tiene el menor número de publicaciones, representado en un 6%.

Tabla 6

*Publicaciones por revistas desde 2017 al 2020*

Nro.	Revistas científicas	2017	2018	2019	2020	2021	Total
1	Amfiteatru economic				1		1
2	Business & society				1		1
3	Business strategy and the environment	1		1			2
4	Corporate social responsibility and environmental management			1			1
5	European journal of marketing			1			1
6	Industry and innovation	1					1
7	International journal of entrepreneurial venturing		1				1
8	Journal of business ethics			1			1
9	Journal of business research				1		1
10	Journal of cleaner production	1	1	3	2	1	8
11	Journal of indian business research		1				1
12	Journal of product innovation management					1	1
13	Journal of the knowledge economy				1		1
14	Long range planning				1		1
15	Management decision				1		1
16	Organization & environment			1			1
17	Procedia manufacturing	1					1
18	Research-technology management	1					1
19	Sustainability			3	1		4
20	Sustainable production and consumption		1		1		2
21	Total quality management & business excellence	1					1
22	Transactions on engineering management			1			1
Total		6	4	12	10	2	34
%		18%	12%	35 %	29%	6%	100%

**Clasificación de revistas por cuartiles.**

Existen indicadores ampliamente aceptados y utilizados por cada país para con el objetivo de evaluar la calidad científica de las publicaciones, el cual fue realizado por medio de cuartiles, considerándose un indicador de posición basado en el factor de impacto, donde las revistas se ubicaron en uno de los cuatro cuartiles (González et al., 2019, pp.294-295); asimismo, los investigadores tomaron en consideración el cuartil al que pertenece la revista en la que se publica, independientemente de cualquier otro indicador resaltando la calidad del artículo, clasificando las revistas por la posición que ocupa en un ranking; ya que, si un documento no es leído por la audiencia a la que puede interesarle y va dirigido, puede pasar desapercibido y, por lo tanto, no recibir citas y, en ese caso, esa situación afectaría a los autores del trabajo y a la revista donde ha sido publicado (Osca et al., 2019, p.171).

Es importante identificar cual es la influencia científica que tuvieron las revistas garantizando la calidad de cada una; para ello, una vez identificada la revista, se realizó la búsqueda de cada una en la página de Scimago Journal & Country Rank; en consecuencia, al momento de la búsqueda, se visualizó el cuartil al cual fue asignada la revista, desde el Q1, Q2, Q3 y Q4; en el cuartil Q1 es el más sobresaliente ya que se encuentran las revistas más citadas y con mayor calidad, en el cuartil Q4 se encuentran las revistas que recién están iniciando, con pocos años o menos citadas; la investigación está representada por un 85% de artículos en el Q1 y por un 15% de revistas en Q2. Para los resultados no se tienen revistas en los cuartiles 3 y 4.

Tabla 7

*Revistas clasificadas por cuartiles*

Nro.	Revistas científicas	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
1	Amfiteatru economic		1			1
2	Business & society	1				1
3	Business strategy and the environment	2				2
4	Corporate social responsibility and environmental management	1				1
5	European journal of marketing	1				1
6	Industry and innovation	1				1
7	International journal of entrepreneurial venturing		1			1
8	Journal of business ethics	1				1
9	Journal of business research	1				1
10	Journal of cleaner production	8				8
11	Journal of indian business research		1			1
12	Journal of product innovation management	1				1
13	Journal of the knowledge economy		1			1
14	Long range planning	1				1
15	Management decision	1				1
16	Organization & environment	1				1
17	Procedia manufacturing		1			1
18	Research-technology management	1				1
19	Sustainability	4				4
20	Sustainable production and consumption	2				2
21	Total quality management & business excellence	1				1
22	Transactions on engineering management	1				1
Total		29	5	0	0	34
%		85%	15%	0%	0%	100%

**Matriz de categorización.**

Una vez obtenida la cantidad de documentos deseada, se pasó a examinar los mismos, y se siguió una serie de pasos como seleccionar y organizar los artículos científicos relevantes para la investigación y establecer una serie de variables necesarias para la catalogación de la información, en cuanto a la selección de los

factores en la clasificación de las investigaciones fue necesario tener en cuenta en el documento, el título, año de publicación y ámbito de investigación; autoría, número de autores e institución a la que pertenecen; revista, título, temática, cuartil, el idioma y el país (Lorenzo & Scagliarini, 2018, p.49); además, se requirieron dos procesos distintos para determinar qué los estudios pudieran incluirse en la revisión; uno fue vincular varios informes del mismo estudio; y la otra fue utilizar la información disponible en los distintos informes para determinar qué estudios eran elegibles para su inclusión (Higgins et al., 2019, p.92).

Es importante resaltar que, se utilizaron criterios que van desde la ponderación de la visibilidad, la creación de cuartiles para indicadores diferentes a los que tradicionalmente usan los índices de citación (Gregorio, 2018, p.173); además, la presión por llegar a las revistas de los dos primeros cuartiles ha empujado a la falsificación y manipulación de las investigaciones y los currículos de los investigadores; esta situación creada ha generado una auténtica cultura de publicación científica en revistas con factor de impacto en evidente detrimento de la publicación de libros, incluso ha cambiado el formato tradicional de las tesis doctorales; sin embargo, en el presente estudio se respetó la asignación de cada revista (Osca et al., 2019, p.166).

Luego de haber seleccionado los 50 artículos con la información de interés para la investigación; se ha realizado un análisis más exhaustivo y se seleccionaron 34 artículos de investigación más importantes sobre las variables y sus factores, en cada uno se identificó a qué criterio pertenece para así representarlos en la matriz de categorización, en la presente investigación se identificaron cuatro criterios donde se determinó su enfoque, de los cuales se tiene el enfoque aplicado con catorce artículos; también, se tiene el enfoque estratégico, donde se cuenta con diez artículos; el enfoque de pequeñas empresas, los cuales contienen cinco artículos; finalmente, el criterio de procesos que cuenta con cinco artículos. Una vez identificado y dividido los artículos según sus criterios, se desarrolló las categorías para así plasmarlas en la matriz; este resultado sirve para el desarrollo de la discusión y tener una visión más clara de los factores utilizados en cada investigación.

Tabla 8

Matriz de categorización

Criterio	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
	<b>Valor</b>	<b>Partes interesadas</b>	<b>Innovación</b>	<b>Diseño del modelo de negocio</b>	<b>Sistema de producto-servicio</b>	<b>Limites organizacionales</b>	<b>Economía Circular</b>	<b>Legitimidad</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Cadena de valor</b>
	Propuesta de valor He, 2021; Biloslavo, 2020; Bocken, 2020; Nijhof 2019; Aguilár 2019; Geissdoerfer, 2018	He, 2021; Shakeel, 2020; Biloslavo, 2020; Ogreaan, 2020; Bocken, 2020; Guzzo 2020; Cosenz 2019; Yang, 2019; Nijhof 2019; Aguilár 2019; <b>Actores de red</b> Biloslavo, 2020	He, 2021; Biloslavo 2020; Ogreaan, 2020; Shakeel, 2020; Schneider 2019; Aguilár 2019; Biloslavo, 2020; Climent, 2020; Bocken, 2020; Pieroni, 2020; Cosenz 2019; Aguilár 2019; <b>Actores de red</b> Biloslavo, 2020	Diseño <b>al organizacion</b> Bocken, 2020; Aguilár 2019	Yang, 2019; Guzzo 2019; Nijhof 2019	Biloslavo, 2020; 2019; 2020	Pieroni, 2019	Biloslavo 2020	Biloslavo 2020	Biloslavo 2020
Enfoque aplicado	<b>Captura de valor</b> Aguilár 2019; He, 2021; Bocken, 2020; Geissdoerfer, 2018	<b>Diseño organizacional</b> Kilintzis, 2019	<b>Innovación de productos</b> Tohánean, 2020; Peralta, 2019; Kilintzis, 2019	<b>Tecnología</b> Tohánean, 2020; Peralta, 2019	<b>Partes interesadas</b> Keskin 2020; Tohánean, 2020	<b>Excelencia empresarial sostenible</b> Kilintzis, 2019	<b>Sistema de producto-servicio</b> Tohánean, 2020	<b>Circuitos de Retroalimentación</b> Taeuscher, 2017		
	<b>Valor</b>	<b>Diseño de valor</b>	<b>Innovación de productos</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Partes interesadas</b>	<b>Excelencia empresarial sostenible</b>	<b>Sistema de producto-servicio</b>	<b>Circuitos de Retroalimentación</b>		
Enfoque de pequeñas empresas	Propuesta de valor Keskin 2020, Kilintzis, 2019	Diseño organizacional Kilintzis, 2019	Innovación de productos Tohánean, 2020; Peralta, 2019; Keskin 2020	Tecnología Tohánean, 2020; Peralta, 2019	Partes interesadas Keskin 2020; Tohánean, 2020	Excelencia empresarial sostenible Kilintzis, 2019	Sistema de producto-servicio Tohánean, 2020	Circuitos de Retroalimentación Taeuscher, 2017		



## V. DISCUSIÓN

**Objetivo 1. Revisar los factores de los modelos de negocio planteados en la literatura existente y actualizar mediante criterios competitivos, con orientación al desarrollo sostenible empresarial.**

La preocupación de los aspectos de sostenibilidad en las empresas nos conduce al estudio de los factores de los modelos de negocio; ya que, su innovación hacia la sostenibilidad en las corporaciones es percibido como un factor clave para la ventaja competitiva y la supervivencia corporativa (Bocken & Geradts, 2020); asimismo, uno de los principales resultados de las modelos de negocio es un impacto positivo y una contribución a la equidad de los aspectos económicos, ambientales y sociales (Breuer et al., 2018); por tanto, se considera a los modelos de negocio como pilares que conducen a la sostenibilidad, porque destaca la lógica de creación de valor de una organización, sus efectos y potencialmente permite nuevas formas de gobernanza, como cooperativas, asociaciones privadas o negocios sociales, lo que ayuda a trascender los estrechos fines de lucro y maximización de ganancias (Ogrean & Herciu, 2020).

Sin embargo; los mecanismos de afrontamiento para lidiar con la incertidumbre de la sostenibilidad corporativa, varían según el rubro de la empresa (Shakeel et al., 2020; Zhao et al., 2019); además, se encuentra que las empresas que cambian de tres a cuatro factores de sus modelos de negocio; los cuales son las partes interesadas, propuesta, captura y creación de valor, innovación y diseño organizacional involucrando sistemas de producto-servicio; tienden a beneficiarse más de sus actividades de sostenibilidad en comparación con las que cambian solo un elemento (Wahyono, 2018); esto, debido a que si realizan el cambio sólo en el valor hacia uno más sostenible y no toma en cuenta a las partes interesadas, estos no se alinean a un solo objetivo y existiría conflictos en la empresa; lo mismo pasa con los otros factores ya mencionados; asimismo, se puede llegar hasta la sustitución de modelos de negocio existentes; al final, el resultado juega un papel crucial en el desarrollo de un circuito de retroalimentación basado en el éxito o el fracaso de la implementación de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad (Shakeel et al., 2020).

En cuanto al enfoque aplicado, la sostenibilidad y los modelos de negocios son dos de los temas más populares para gerentes, académicos (Aguilar et al.,

2019); sin embargo, la innovación del modelo de negocio sostenible es un campo de investigación relativamente incipiente (Geissdoerfer et al., 2018); en la literatura no existe acuerdo general sobre el concepto de modelos de negocio, incluso destacan diferencias entre enfoques de los académicos, primero se centran en las clasificaciones y la relación con la innovación abierta, otro enfoque se concentra en modelos causales y enfoques de diseño (Evans et al., 2017); asimismo, otro estudio define los modelos de negocio como sistemas interactivos y que atraviesan fronteras (Breuer et al., 2018); en tal entorno, el negocio de una empresa interactúa y co-evoluciona con un conjunto de factores, los cuales se centran en una novedosa distinción entre el ajuste funcional, el cual indica que el análisis del modelo de negocio no se centra en una configuración interna de la empresa, sino en la funcionalidad producida conjuntamente por una red de actores que constituyen un modelo de negocio operando en una industria (Climent & Haftor, 2020).

Existen diversos factores de los modelos de negocio, los cuales resaltan según el rubro empresarial o algún marco de modelo de negocio utilizados en los procesos de la transformación hacia la sostenibilidad; como primer factor se tiene al valor, las empresas buscan generar un valor superior para el cliente y así lograr una ventaja competitiva y capturar valor económico para también contribuir de manera positiva al medio ambiente y a la sociedad (Pieroni et al., 2019); el valor está generalmente estructurado por la propuesta, creación y captura de valor (Cosenz et al., 2019); en cuanto a la propuesta se descubre la *usurpación de transparencia*, donde la empresa brinda a los clientes sus servicios o productos verdaderamente informados; la transparencia se define como la adopción de un enfoque proactivo para el intercambio de información, en el que tanto las buenas como las malas noticias se comparten con las partes interesadas, de esta manera el producto o servicio logrará una buena participación en el mercado (Nijhof et al., 2019); sin embargo, no está claro cómo la articulación de la organización permite entregar la propuesta de valor a las partes interesadas, permitiendo el éxito y la supervivencia del propio modelo de negocio (Aguilar et al., 2019).

Siguiendo con los factores clave, la transformación de modelos de negocio a la sostenibilidad están sujetos a cambios e innovación (Schneider & Clauß, 2019; Climent & Haftor, 2020); asimismo, la innovación tiene que incorporar el valor sostenible y el equilibrio de la relación entre ambos debe preservarse para

implementar una estrategia en la empresa (Shakeel et al., 2020); sin embargo, la alta tasa de fracaso de los modelos de negocio y la conexión entre la innovación del modelo de negocio y la sostenibilidad colocan a las organizaciones en un enigma; además, se descubre que las empresas tienen una integración de insuficiente pensamiento de diseño de que no podrán realizar la innovación de manera exitosa; el pensamiento de diseño es un modelo de red en el que varias relaciones interactúan con unos a otros bajo un mecanismo de retroalimentación (He & Ortiz, 2021); asimismo, el fracaso esto tiene serias implicaciones económicas para las empresas y da lugar a retrasos considerables en la adopción de soluciones capaces (Geissdoerfer et al., 2018).

Asimismo, las empresas no solo deben realizar cambios en su propia organización, sino que también deben depender de la alineación con las partes interesadas (Velter et al., 2019); inclusive, en la literatura se descubre que son denominadas red de valor o red de actores que vinculan a los proveedores y clientes, incluyendo la identificación de posibles competidores y estas crean, entregan y capturar valor económico o cambian sus propuestas de valor (Sousa & Cauchick, 2017; Geissdoerfer et al., 2018); sin embargo, se resalta la presión de ellas sobre las empresas que buscan comprometerse en la innovación de modelos de negocio sostenibles; además, las partes interesadas difieren por sector y se traduce en diversos grados de responsabilidad incorporada; así también, el propósito y los objetivos de las corporaciones es maximizar el valor para los accionistas (Bocken & Geradts, 2020).

El diseño e implementación es un desafío para que las organizaciones innoven con éxito su modelo de negocio en el contexto de sostenibilidad, debido a las insuficientes ideas y el miedo al fracaso (Geissdoerfer et al., 2018); en primer lugar, existe la necesidad de extender los elementos de diseño organizacional más allá de las fronteras de una empresa; como la necesidad de la colaboración y la integración de redes de valor siendo de suma importancia; en segundo lugar, es la implementación de la estrategia relacionada con la sostenibilidad; además, se resalta la importancia de las recompensas en el factor humano (Aguilar et al., 2019); finalmente, se ha justificado que las empresas deben enfrentar los desafíos del diseño organizacional, centrándose en la alineación imperfecta de incentivos, gobernanza y toma de decisiones burocráticas, para hacer que las organizaciones

sean más efectivas y eficientes en relación a la sostenibilidad (Bocken & Geradts, 2020); estos últimos autores resaltan la estrategia, estructura organizacional, proceso, personas y recompensas como factores dentro del diseño organizacional en los modelos de negocio.

Por último, la mayor parte de la literatura existente analiza los posibles beneficios sostenibles de los modelos de negocio de sistemas producto-servicio, están operados para cumplir con ciertos criterios de competitividad y un alto nivel de satisfacción del cliente teniendo en cuenta la sostenibilidad; pero para ellos es importante la colaboración, lo cual no es tomado en cuenta por las empresas (Sousa & Cauchick, 2017); asimismo, existen diferentes arquetipos que difieren en sus características; pero este es el más aceptado por los autores, considerando el valor sostenible de los diferentes modelos de negocio de sistema - producto servicio pero su literatura es limitada; también, se identificó que el nivel de integración del fabricante del producto, el propietario y el usuario juega un papel importante en este sistema (Yang & Evans, 2019); por otro lado, los hallazgos vinculan la economía circular y los conocimientos de sistema producto y servicios hacia impactos sostenibles; sin embargo no es un tema que se ha profundizado (Guzzo et al., 2019); entonces, ofrecer productos como un servicio en lugar de seguir las modelo de ventas tradicional, se ha demostrado que tienen el potencial de ser más rentables para productores y reducir costos para los usuarios (Nijhof et al., 2019).

**Objetivo 1a. Identificar los factores de modelos de negocio orientados a la sostenibilidad desde una perspectiva de las pequeñas empresas.**

Las nuevas empresas, son cada vez más reconocidas como candidatas a la creación de nuevos modelos de negocio para desafiar las prácticas existentes de sostenibilidad (Keskin, Wever & Brezet, 2020); sin embargo, se tiene que considerar que las pequeñas empresas de cada país, tienen una percepción especial de la relación entre riesgo, innovación y sostenibilidad, en función de la normativa política, la historia y los campos de actividad predominantes; además, estas pequeñas empresas son más vulnerables a cambios dentro o fuera del negocio, por lo mismo que son emprendimientos y recién salen al mercado, no tienen un posicionamiento seguro (Tohănean et al., 2020); un claro ejemplo de la importancia del país, son los emprendedores de Grecia, los cuales no consideran los recursos financieros como un elemento clave para la creación de valor, en comparación con

factor humano o tecnológico que se consideran los más cruciales en sus modelos de negocio orientados a la sostenibilidad (Kilintzis et al., 2019).

Sin embargo, otros autores consideran que la supervivencia y el rendimiento de las nuevas empresas en general y los nuevos modelos de negocio están ligados a la presencia del financiamiento que afecta la capacidad de los fundadores para ganar credibilidad y legitimidad e incluso realizar cambios (Peralta et al., 2019); además, los objetivos financieros y de sostenibilidad de la empresa se pueden lograr si el modelo de negocio genera bucles de retroalimentación reforzados entre la creación de valor de la empresa, la captura de valor y el valor entregado a sus partes interesadas (Taeuscher & Abdelkafi, 2017); se encuentra, que estas empresas no toman en cuenta los tres aspectos de la sostenibilidad, es decir, económico, social y ambiental; sólo se enfocan en lo económico dejando de lado lo demás (Keskin et al., 2020).

La innovación de modelos de negocios abren una nueva perspectiva de crecimiento y trayectorias de desempeño de emprendimientos orientados a la sostenibilidad (Taeuscher & Abdelkafi, 2017); se identifica a este factor en las pequeñas empresas; ya que, el desarrollo de modelos comerciales innovadores se consideran estrategias de competitividad cruciales (Tohănean et al., 2020); sin embargo, las empresas definen su propuesta de valor al priorizar los objetivos financieros sobre los sociales o ambientales durante un período de tiempo, hasta que la innovación se desarrolle en todo su potencial y la supervivencia de la empresa ya no se perciba como crucial (Keskin et al., 2020); asimismo, la literatura muestra que un adecuado desarrollo de la innovación de modelos de negocio hacia la sostenibilidad afecta a la mayoría de las características organizacionales que podrían conducir a su supervivencia y crecimiento económico (Kilintzis et al, 2019).

Otro factor importante son las partes interesadas; en estas empresas se resalta la importancia de la presión y de las partes interesadas internas en poder formar negocios más responsables y partes interesadas externas como los proveedores (Tohănean et al., 2020); además, aprender de los experimentos y crear conjuntamente con las partes interesadas ayuda a las empresas a definir progresivamente sus ofertas de valor (Keskin et al., 2020); sin embargo, los emprendedores también se centran en los inversores como impulsores del progreso de sus negocios (Peralta et al., 2019); la integración de las partes interesadas y la

interacción no solo son necesarias para desarrollar y realizar pequeñas empresas, sino también para orientar y resolver conflictos entre partes interesadas, los cuales se pueden presentar en las diferentes funciones de gestión operativa, estratégica y normativa de las empresas que consideran la sostenibilidad en sus modelos de negocio (Breuer et al., 2018).

Se descubre un factor importante en estas empresas, el cual es la tecnología en la transformación de modelos de negocio hacia la sostenibilidad; los avances tecnológicos han sido reconocidos como uno de los principales impulsores de desarrollo social, nacional y financiero (Kilintzis et al., 2019); además, entrevistas con emprendedores y gerentes muestran que los presupuestos de inversión para la digitalización son diferentes según el tamaño de las empresas (Tohănean et al., 2020); sin embargo; además de este factor que se menciona en los artículos del presente enfoque; el autor Peralta et al., (2019) desarrolló un marco sólido de 11 factores, combinando conceptos con base académica (intención, expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo, influencia social, condiciones facilitadoras, motivación hedónica, costos/precio y hábito) y tres nuevos constructos; velocidad, financiamiento y seguridad; derivados de la literatura relevante sobre modelos de negocio hacia la sostenibilidad.

### **Objetivo 1b. Reformar el enfoque de procesos de los factores de modelos de negocio orientados a la sostenibilidad.**

La creciente literatura ofrece valiosos conocimientos, pero al mismo tiempo se ve afectada por algunas limitaciones que obstaculizan el progreso científico y la capacidad de los profesionales para desarrollar modelos de negocio orientados a la sostenibilidad, esta limitación resulta de la amplia dispersión de conocimientos que necesitan síntesis y consolidación (Freund et al., 2018); asimismo, en la mayoría de las empresas, un proceso de innovación del modelo de negocio no es un evento singular, sino que será seguido por otro para abordar los desafíos y oportunidades de su entorno e identificar recursos y capacidades nuevos o infrautilizados (Geissdoerfer et al., 2017); otro factor importante son las partes interesadas, las cuales en el proceso es que deben confiar en la capacidad de coordinación interna para reconfigurar los recursos internos a fin de mejorar la coherencia como en la capacidad de participación de las partes interesadas para

involucrar a nuevas partes interesadas a fin de obtener su apoyo cognitivo, emocional y conductual (Zhao et al., 2019).

Entonces, dada la incertidumbre con respecto a los procesos y resultados, en el cambio del modelo de negocio a la sostenibilidad se distinguen dos enfoques de innovación de modelos de negocio sostenible: evolutivo y radical, ambos contribuyen a una ventaja competitiva a largo plazo, las diferencias entre ellos radican en cómo la innovación altera los mecanismos de creación y captura de valor social, ambiental y económico para la empresa y sus partes interesadas (Inigo et al., 2017); asimismo, se plantea la experimentación de la innovación abierta y la innovación disruptiva; la efectividad del primero no ha sido establecida y el segundo se refiere a que las empresas añaden, amplían o cambian sus modelos de negocio (Wahyono, 2018); asimismo, la experimentación también es compartida por los autores Zhao et al., (2019); pero con otro enfoque, ya que, no se centra en el factor de la innovación.

Otro proceso es el denominado Cambridge Business Model Innovation Process (CBMIP) con su enfoque hacia la sostenibilidad, consta de ocho fases iterativas; primero es la ideación, definir el propósito de la innovación del modelo de negocio y sus principales grupos de interés, y el valor; segundo es el diseño de concepto, se desarrolla y documenta una primera conceptualización aproximada de los elementos clave del modelo de negocio; seguidamente los prototipos virtuales, para perfeccionar y comunicar el modelo de negocio; en la cuarta fase es la experimentación, el cual ya ha sido estudiado por otros autores mencionados antes; el quinto es el diseño de detalle: un análisis en profundidad y el detalle de todos los elementos del modelo de negocio y las interacciones entre estos elementos se llevan a cabo; como sexta fase el pilotaje, todo el concepto se prueba ejecutando una primera versión limitada del modelo de negocio en una subsección del mercado objetivo; seguidamente el lanzamiento, el modelo de negocio se implementa en todas las unidades organizativas responsables y en el mercado objetivo; finalmente el ajuste y diversificación, el modelo de negocio se revisa de acuerdo con los planes iniciales, expectativas y estrategias (Geissdoerfer et al., 2017).

También, se resalta la importancia del rediseño del modelo de negocio por medio de la búsqueda organizacional el cual es un proceso prospectivo que permite a las empresas acceder y seleccionar negocios alternativos existentes, en este

proceso se considera la búsqueda intraindustrial que se refiere a la búsqueda de clientes, distribuidores y también competidores y la extraindustrial que se refiere a la búsqueda de universidades, gobiernos, clientes de otras industrias y medios; sin embargo, estas búsquedas difieren en la generación de valor, la primera guía a las empresas a identificar nuevas oportunidades en los sistemas actuales de creación de valor, la segunda aporta a las empresas nuevos conocimientos sobre el valor creación y captura (Zhao et al., 2019).

**Objetivo 1c. Actualizar el enfoque estratégico de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad por medio de la innovación para la mejora del desarrollo sostenible.**

En el logro de la sostenibilidad, las estrategias varían, las empresas tecnológicas podrían dar más peso a sus capacidades de innovación, mientras que los productos agroalimentarios y las empresas manufactureras están centradas en generar valor ambiental y económico se inclinarían más hacia la sostenibilidad económico, social y ambiental (Shakeel et al., 2020); además, resalta la importancia del factor valor para el crecimiento y la supervivencia de la empresa; sin embargo, las empresas no tienen en cuenta que las creaciones de valor dependen de las capacidades de la gestión, el desarrollo y uso del capital intelectual, activos financieros, inversión en investigación y desarrollo e innovación, sector y ubicación geográfica (Hristov et al., 2019); por ello, la experimentación y el aprendizaje son métodos necesarios para descubrir nuevos modelos de negocio y al mismo tiempo obtener una mejor comprensión del negocio modelo como unidad de análisis; sin embargo, requieren recursos importantes como el capital financiero y conllevan a riesgos sustanciales como fallas, ya que se realizan cambios en la empresa (Evans et al., 2017).

Se indica que, los requisitos de los modelos de negocio estarían conformados por la orientación a la sostenibilidad, creación de valor ampliado, pensamiento sistémico y la integración de partes interesadas y a ello se establecen una serie de criterios, como la reformulación de los componentes del modelo de negocio, modelado sensible al contexto, modelado colaborativo, gestión de impactos y resultados (Breuer et al., 2018); asimismo, la estructura propuesta del marco de creación de valor para las partes interesadas cuida las relaciones entre una empresa y sus grupos de interés a lo largo de cinco dimensiones del modelo de negocio de una empresa, estas dimensiones identifican las actividades

fundamentales de creación de valor e intercambios de valor mutuo asociados, proporcionando transacciones adicionales del valor creado para diferentes grupos de interés (Freudenreich et al., 2019); sin embargo, el análisis de valor sostenible aborda una necesidad crítica de herramientas que pueden ayudar a las empresas a integrar problemas y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad en la innovación del modelo de negocio (Yang et al., 2017).

Por otro lado, en las partes interesadas, los enfoques colaborativos se identificaron como instrumental para lograr beneficios ambientales, económicos y sociales; superando las barreras asociadas con la implementación de modelo de negocio sostenible e impulsar la implementación empresarial (Sousa & Cauchick, 2017); asimismo, estos enfoques ayudan a desarrollar soluciones sólidas que abordan con éxito a los malvados de los desafíos de la sostenibilidad (Pedersen et al., 2020); sin embargo, se detecta que la burocracia corporativa obstruye los modelos de negocio hacia la sostenibilidad al ralentizar la toma de decisiones y complicar demasiado los recursos (Bocken & Geradts, 2020); otra investigación, plantea que se necesita una red de valor con un nuevo propósito, diseño y gobernanza; además, requieren una consideración sistémica de las partes interesadas y responsabilidades para la creación de valor mutuo (Bradley et al., 2020); finalmente, los modelos de negocio a menudo requieren involucrar a toda la cadena de valor y para operar de manera efectiva, se debe obtener una legitimidad adecuada a nivel interno entre los empleados y los actores del mercado involucrados, incluyendo clientes, proveedores y sobre todo en instituciones financieras (Biloslavo et al., 2020).

Asimismo, al implementar los sistemas productos - servicios como modelo de negocios sostenible económico, social y ambiental, permite que las empresas y los elementos del modelo se pueden conectar a innovaciones dirigidas a la sostenibilidad (Sousa & Cauchick, 2017); además, internalizar las externalidades a través de sistema producto - servicio permite innovar (Bradley et al., 2020); por otro lado, se tiene al compromiso de sostenibilidad, el cual no tiene un efecto directo sobre la innovación del modelo de negocio, esto podría deberse al hecho de que la mayoría de las empresas comerciales integran la sostenibilidad sin obtener beneficios claros; sin embargo, tiene un efecto indirecto sobre el proceso de cambio organizacional a través de la orientación estratégica (Klein et al., 2021); finalmente,

las empresas continúan luchando por la inclusión de la sostenibilidad y enfrentan muchos obstáculos internos y externos, incluida una gestión limitada aceptación, conocimientos y habilidades insuficientes, falta de demanda de los consumidores, la competencia, requisitos estrictos de inversión, sistemas contables deficientes, presiones repetitivas o incumplimiento del proveedor (Pedersen et al., 2020).

## VI. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los hallazgos identificados, se concluye manifestando que una limitante para el progreso científico y la capacidad de los profesionales es que no existe un acuerdo sobre el concepto de modelos de negocio hacia la sostenibilidad corporativa; sin embargo, ya que cada autor plantea su conceptualización, incluso algunos comparten la misma; todos dentro del margen de creación de valor; asimismo, en los aspectos de sostenibilidad en las empresas, los factores clave son las partes interesadas, captura y creación de valor, innovación, diseño organizacional, y los sistemas de producto – servicio elementales para generar ventajas competitivas y la supervivencia de las organizaciones (Freund et al., 2018); sin embargo, la importancia de estos factores pueden variar; ya que, no todas las empresas son iguales, el rubro y el tamaño de la empresa es distinto.

En cuanto a la innovación, las empresas dudan en realizar cambios ya que pueden conducir a un fracaso organizacional; además se requiere la innovación no solo en tecnologías, sino en todo el sistema, incluido el diseño, los procesos y los procedimientos operativos además; asimismo, cuando se realiza el proceso de innovación cuentan con mucha dependencia de las partes interesadas (accionistas, proveedores, clientes, colaboradores de la organización); ya que, los objetivos de ellos deben estar alineados con los objetivos de las empresas y son las encargadas de aceptar la transformación de los modelos de negocio; estas partes interesadas son considerados redes de valor; puesto que, su objetivo en el modelo de negocio es maximizar el valor; también se pudo identificar a la colaboraciones con el fin de establecer alianzas estratégicas; es importante resaltar que, las empresas que cambian de tres a cuatro factores de sus modelos de negocio tienden a beneficiarse más en comparación con las que cambian solo un elemento (Wahyono, 2018).

Continuando, se concluye que el diseño organizacional debe ser dinámico y contar con respuestas rápidas ante el impacto que se genere por el cambio de los factores en el modelo de negocio; sea este cambio negativo para aplicar estrategias o positivo para que permita los cambio en la organización (Bocken & Geradts, 2020); el diseño permitirá adoptar el modelo de productos – servicios ya que puede ofrecer soluciones a las barreras asociadas en camino

a la sostenibilidad (Sousa & Cauchick, 2017); y aumenta la productividad y es un sistema que considera al cliente dentro del proceso.

2. Según los hallazgos de los artículos estudiados con respecto a los factores de modelos de negocio hacia la sostenibilidad en pequeños negocios, mencionan que la inversión es fundamental para que implementen exitosamente los modelos de negocio hacia la sostenibilidad, esto promueve el valor de los inversionistas como principales partes interesadas; puesto que, al momento de realizar cambios en la organización se corre el riesgo de pérdida económica, lo cual afecta directamente a los inversionistas; además, estas empresas son más susceptibles al fracaso, debido a que no existe una orientación definida a mediano y corto plazo y también porque los emprendedores no tiene demasiado conocimiento y experiencia en los cambios organizacionales; generando una contraposición por parte de los inversores; debido que no todos van a compartir la misma idea o decisión.

Asimismo, estas empresas están sujetas al entorno del mercado del país considerando la estabilidad económica actual del mismo (Kilintzis et al., 2019); ya que, el diseño y el producto o servicio que brinden dependen del entorno de cada país; puesto que, tienen su propio entorno como económico, social o ambiental; por lo tanto, también se encuentran diferencias en la importancia de los factores de innovación, partes interesadas, diseño organizacional y valor.

3. En relación a los hallazgos obtenidos en los estudios del enfoque de procesos, se identifica que las empresas, especialmente las partes interesadas consideran que los cambios en los modelos de negocio pueden conducir a un riesgo, ya que está el factor económico de por medio, por lo cual los autores comparten la experimentación como un proceso importante ya que la inversión es mínima; y no se aplica en la realidad de la empresa; sin embargo, no es segura porque no es real; asimismo, en el procesos resalta el factor de innovación, el cual se presenta como disruptiva se refiere a que las empresas pueden añadir, ampliar o cambiar sus modelos de negocio existentes tradicionales.

Otra forma de cambiar los modelos de negocio hacia la sostenibilidad es a través del el proceso de innovación del modelo empresarial de Cambridge, el cual es más estructurado y más detallado; asimismo, en cualquier proceso se tiene que dar con el compromiso de toda la empresa, teniendo en cuenta los

principios de la creación de valor sostenible, sistema de flujos de valor sostenibles entre múltiples partes interesadas; requieren una consideración sistémica de las partes interesadas logrando una red de valor y optar por el sistema producto - servicio el cual permite innovar.

4. El enfoque estratégico en primer lugar resalta la importancia del rubro y el producto o servicio que brindan las empresas y conociendo todo ello se puede optar por la estrategia más conveniente, se tiene que tener la creación de valor ampliado, pensamiento sistémico y la integración de partes interesadas; también, se resaltan los enfoques colaborativos, los cuales permiten formar alianzas estratégicas; además las burocracias en las organizaciones tienen influencia en los modelos de negocio hacia la sostenibilidad en cuanto a la demora de la toma de decisiones; asimismo, una fuente principal de complejidad en la innovación del modelo de negocio está dada por la incertidumbre de los impactos y comportamientos de los miembros de la red con respecto a las tres dimensiones de sostenibilidad (Evans et al., 2017).

Para conducir los modelos de negocios a la sostenibilidad se tiene que tener en cuenta primero el principio de orientación a la sostenibilidad proporcionando una normativa que todas las partes interesadas compartan, seguidamente el valor tiene que ser ampliado para la empresa, accionistas y clientes; posteriormente se tiene que tener un pensamiento sistémico, implica mayor especialización en actividades económicas y división del trabajo integrando recursos externos y conocimientos logrando una interacción de todas las partes interesadas. La integración de las partes interesadas no es un enfoque simple y lineal de reconocer y adaptar a los intereses de las partes interesadas, pero es una necesidad para desarrollar negocios viables y modelos sostenibles (Breuer et al., 2018).

## VII. RECOMENDACIONES

1. Cabe considerar que para la aplicación de los factores de modelos de negocios que conducen hacia la sostenibilidad en lo económico, social y ambiental, las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de la generación de un valor superior para los clientes, ante ello se sugiere segmentar la base de clientes, así como también conocer sus gustos y expectativas; por otro lado es recomendable que para la implementación de modelos de negocios que conducen a la sostenibilidad se consideren los diferentes factores como lo son; partes interesadas, captura y creación de valor, innovación y diseño organizacional, ya que estos ayudan a tener mayor claridad del proceso que se debe seguir para lograr el éxito; teniendo en cuenta que los modelos de negocios son considerados patrones de acción que utilizan las empresas.

Como se analizó, las empresas temen al realizar cambios, ya que pueden fracasar, para ello, centrar la innovación del modelo de negocio en la sostenibilidad requiere un marco para comprender cómo la sostenibilidad puede generar oportunidades para la creación de valor; las empresas deben tener un pensamiento del ciclo de vida; donde tienen considerar los impactos económicos, ambientales y sociales de un producto a lo largo de todo su ciclo de vida, no solo en la fabricación, sino de materiales que se obtienen a través de fabricación y uso para eliminación o reciclaje.

También, se recomienda descubrir el valor no capturado; el cual es el valor potencial que no se captura en el modelo de negocio actual, pueden ser visibles, por ejemplo, en corrientes de residuos, en producción y en reutilizables componentes de productos rotos que se desechan y también pueden ser invisibles, por ejemplo, la sobrecapacidad o insuficiencia de la fuerza de trabajo utilización de la experiencia y los conocimientos disponibles. Es importante tener en cuenta que el valor no capturado se puede presentar en cualquiera de estas cuatro formas: plusvalía, ausencia de valor, valor perdido y valor destruido; este valor puede profundizarse en investigaciones futuras.

2. Puesto que las pequeñas empresas priorizan su economía; se recomienda para que puedan cumplir con sus objetivos financieros y de sostenibilidad,

los emprendedores en el modelo de negocio deben generar ciclos de retroalimentación reforzados entre la creación de valor de la empresa, la captura de valor y el valor entregado a sus partes interesadas; ya que, los emprendimientos se basan en experiencias y aprendizaje continuo; además, la retroalimentación recibida de las partes interesadas influye en las acciones futuras de la empresa; por último, es muy importante tener cuidado de cómo se maneja la retroalimentación; ya que, ignorar algún resultado negativo o desfavorable de la innovación de los modelos de negocio hacia la sostenibilidad puede incidir en la interacción con las partes interesadas y que estas sigan sus propias preferencias y ambiciones, centrándose sólo en el aspecto económico, descuidando el aspecto social y ambiental.

Además, los riesgos son inevitables durante el proceso de innovación, como estrategias de innovación basadas en el riesgo la evitación no es una opción, se necesita una gestión proactiva de riesgos; todo cambio que se realiza en el marco empresarial, principalmente en los modelos de negocio ocasiona que las empresas estén propensas al fracaso, principalmente en las pequeñas empresas; por lo cual, para identificar y registrar sistemáticamente las áreas de actividad relevantes para la prevención del riesgo, se recomienda la ciencia de la gestión de riesgos; esto permitirá plantear estrategias y enfrentar las dificultades.

Con respecto al valor, se recomienda a las empresas el uso del Value Stream Mapping (VMT), esta herramienta ayudará a las organizaciones y a sus partes interesadas en sus propuestas de valor, además de conocer sus procesos y plantear estrategias de acción con el fin de poder obtener mayores ganancias y disminuir gastos, es una herramienta poco explorada en los artículos científicos, por lo cual es clave para futuras investigaciones.

3. Se recomienda a las empresas optar por el proceso de innovación del modelo empresarial de Cambridge, el estudio explica a detalle la implementación de este proceso, el cual es típicamente cíclico o repetitivo, es decir, una vez completado, la mayoría de las organizaciones lo repetirán en algún momento para adaptarse o reaccionar. a los cambios en su industria y medio ambiente; el enfoque consta de ocho fases lo que significa que, si bien la organización sigue aproximadamente el proceso paso a paso,

también puede ir y venir en el proceso, repitiendo y omitiendo etapas según sus requerimientos y limitaciones.

Se recomienda antes de realizar algún cambio proceso, considerar la herramienta de modelo de negocios Canvas, una de las representaciones más referenciadas del modelo de negocio de una empresa es el Modelo de negocio Canvas, considera nueve bloques de construcción para la generación de valor, organizados en tres pilares como formas principales de gestión del valor: propuesta de valor, creación y entrega de valor y captura de valor; tales representaciones son relacionados con la vista estática de los modelos de negocio; además se recomienda profundizar el estudio con respecto a esta herramienta; ya que, es esencial para que la empresa pueda iniciar la transformación a la sostenibilidad.

4. La importancia de la supervivencia de las empresas está en el factor económico, por lo cual para realizar una correcta transformación hacia la sostenibilidad se recomienda a las empresas implementar la herramienta Sustainability Balanced Scorecard, realizando estrategias para que las empresas puedan capturar mayor valor a partir de los productos o servicios que brindan teniendo en cuenta los aspectos ambientales y sociales; se recomienda también realizar mayor estudio de esta herramienta; esta herramienta en la sostenibilidad por medio de los indicadores y análisis cualitativos podrían contribuir a la supervivencia y crecimiento de una empresa en el largo plazo, mejorando su rendimiento, si una institución sobrevive a largo plazo, se podría concluir que se ha vuelto sostenible.

Esta herramienta de gestión estratégica servirá para alcanzar el máximo beneficio en la transformación de modelos de negocio a la sostenibilidad, proporcionando a los gerentes una forma considerar los aspectos críticos más relevantes y que necesiten desarrollarse en función de las características específicas de la empresa; también, se recomienda que la alta dirección pensar en su diseño organizacional, proporcionando políticas para influir en los colaboradores y así lograr un valor multiple.

5. Generalmente los estudios resaltan la innovación, partes interesadas, tecnología y valor como factores importantes en los modelos de negocio hacia la sostenibilidad en las pequeñas empresas, sin embargo, para

profundizar el tema y evitar el fracaso en el camino del cambio hacia la sostenibilidad se resalta un estudio específico, el cual halló 11 factores (intención, expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo, influencia social, condiciones facilitadoras, motivación hedónica, costos/precio y hábito) y tres nuevos constructos (velocidad, financiamiento y seguridad); derivados de la literatura relevante sobre modelos de negocio hacia la sostenibilidad; estos podrían ser una línea de investigación novedosa y prometedora, partiendo de los factores e investigando su evolución en cada etapa del desarrollo de los modelos de negocio sostenible hacia el crecimiento y el éxito; el mercado cambia con el tiempo, como consecuencia los modelos y sus factores son dinámicos es por ello que se requiere el estudio de estos nuevos factores para contribuir a la sostenibilidad empresarial; por ellos se recomienda para futuras investigaciones.

Considerando que es un estudio amplio, no se incluyó algunos factores; además la mejora del producto, producción en masa, fabricación sostenible y rendimiento empresarial, por lo que para estudios futuros se deberían abordar estos; así como también deberían ampliar el marco propuesto con las formas específicas de cómo gestionar un modelo de negocio y probar empíricamente la validez de estas proposiciones y el enfoque evolutivo para concebir modelos de negocio y sus temas para la creación de valor económico. Por otro lado, para las futuras investigaciones tienen que tomar en cuenta el Sustainability Balanced Scorecard, el cual debe interactuar con toda la empresa en general, desde los más altos mandos hasta los trabajadores de primera línea; para así, obtener mayor efectividad, esta herramienta se considera de importancia para lograr la sostenibilidad empresarial. Finalmente, se recomienda explorar los modelos de negocio involucrando la tecnología, tomando en cuenta estudios de caso.

## REFERENCIAS

- 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), 1-13.
- Arnold, G. M. (2018). Sustainability value creation in frugal contexts to foster Sustainable Development Goals. *Business Strategy & Development*, 1(1), 265-275.
- Baldassarre, B.; Calabretta, G.; Bocken, N. & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147(1), 175-186.
- Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Massaro, M. & Cosentino, A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. *Management Decision*, 58(8), 1643-1662.
- Bocken, N. & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 1-55.
- Bradley, P.; Parry, G. & O'Regan N. (2020). A framework to explore the functioning and sustainability of business models. *Sustainable Production and Consumption*, 1(1), 1-21.
- Breuer, H.; Fichter, K.; Lüdeke, F. & Tienmann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286.
- Brozovic, D. (2019). Business model based on strong sustainability: Insights from an empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 1-16.
- Carhuancha, I. M.; Nolazco, F. A.; Monteverde, L.; Guerrero M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*, Guayaquil. UIDE.
- Climent, R. & Haftor, D. (2020). Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, 122(1), 353-361.
- Cosenz, F.; Rodrigues, V. P. & Rosati, F. (2019). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 1-14.

- 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(597- 608), 1-12.
- Fernández, B. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo*, 4(3), 65-76.
- Freudenreich, B.; Lüdeke, F. & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 1-16.
- Geissdoerfer, M.; Savaget, P. & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, 1(8), 262-269.
- Geissdoerfer, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 1(198), 401-416.
- Gregorio, O. (2018). Evaluation and classification of scientific journals: reflections around challenges and perspectives for Latin America. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 166-179.
- González, S.; Díaz, P. & Castro, R. (2019). Análisis de los Indicadores de Citación de las Revistas Científicas Colombianas en el Área de Ingeniería. *Información tecnológica*, 30(2), 293-302.
- Goodman, J.; Korsunova, A. & Halme, M. (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(731-753), 1-23.
- Guzzo, D.; Trevistan, A.; Echeveste, M. & Costa, J. (2019). Circular Innovation Framework: Verifying Conceptual to Practical Decisions in Sustainability-Oriented Product-Service System Cases. *Sustainability*, 11(12), 1-29.
- Hahn, R.; Spieth, P. & Ince, I. (2018). Business model design in sustainable entrepreneurship: Illuminating the commercial logic of hybrid businesses. *Journal of Cleaner Production*, 176(1), 439–451.
- He, J. & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298(2021), 1-10.
- Higgins, J.P.T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M.J. & Welch, V.A. (editors). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions. 2nd Edition*. Chichester (UK): John Wiley & Sons, 2019.

- Hristov, I.; Chirico, A. & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 1(11), 1-19.
- Hutahayan, B. & Wahyono, (2019), "A review and research agenda in business model innovation", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(3), 264-287.
- Inigo, E.; Albareda, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542.
- Kilintzis, P.; Samara, E.; Carayannis, E.G.; Bakouros, Y. (2019). Business Model Innovation in Greece: Its Effect on Organizational Sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 1(11), 949-967.
- Keskin, D.; Wever, R. & Brezet, H.V. (2020). Product innovation processes in sustainability-oriented ventures: A study of effectuation and causation. *Journal of Cleaner Production*, 6(72), 1-11.
- Khan, I.S.; Ahmad, M.O. & Majava, J. (2021). Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 1(297), 1-16.
- 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*, 1(1), 1-18.
- Kroff, F.; Sandoval, F. & Iglesias, N. (2020). Principales factores que influyen en la selección de estudios superiores de los estudiantes de la Universidad de Los Lagos, sede Chiloé. *Universidad Católica de El Salvador*, 7(1), 11-19.
- Laasch, O. (2017). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 1(51), 158-183.
- Latilla, M.; Urbinati, A.; Cavallo, A.; Franz`o, S. & Ghezzi, A. (2019). Organizational Re-Design for Business Model Innovation while Exploiting Digital Technologies: A Single Case Study of an Energy Company. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(1), 1-28.

- Lee, H.; Seo, H. & Geum, Y. (2018). Uncovering the thematic landscape of product and service systems research: from sustainability to value creation. *Sustainability*, 10(911), 1-15.
- Lemus-Aguilar, I.; Morales-Alonso, G.; Ramirez-Portilla, A. & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 11(5379), 1-20.
- Espinós, E., Hernández, V., Escrig, J., Pello, S., Hevia, V., Fernández, B. & Ribal, M. (2018). Methodology of a systematic review. *Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506.
- Lorenzo, G. & Scagliarini, Ch. (2018). Revisión bibliométrica sobre la realidad aumentada en Educación. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 45-60.
- Lüdeke-Freund, F.; Carroux, S.; Joyce, A.; Massa, L. & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15(2018), 1-56.
- Manterola, C.; Quiroz, G.; Salazar, P. & García, N. (2019). Methodology of study designs most frequently used in clinical research. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36-49.
- Moreno, B.; Muñoz, M.; Cuellar, J.; Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186.
- Nijhof, A.; Bakker, M. & Kievit, H. (2019). The role in encroachment of the sustainability aspects of value propositions. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2126-2145.
- Ñaupas, H.; Valdivia M.; Palacios J. y Romero H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed). Bogotá. Ediciones de la U.
- Ogrean, C. & Herciu, M. (2020). Business Models Addressing Sustainability Challenges -Towards a New Research Agenda. *Sustainability*, 12(1), 1-28.
- Osca, J.; González, F.; Haba, J.; Tortosa, F. & Peñaranda, M. (2019). Comunicación científica o cualificación para una Carrera académica: ¿Qué uso tienen los

- artículos en las revistas de psicología? *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 35(1), 166-174.
- Pedersen, ERG.; Lüdeke-Freund, F.; Henriques, I. & Seitanidi, MM. (2020). Toward Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability. *Business & Society*, 60(5), 1039-1058.
- Peralta, A.; Carrillo-Hermosilla, J & Crecente, F. (2019). Sustainable business model innovation and acceptance of its practices among Spanish entrepreneurs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1(26), 1119-1134.
- Pieroni, M.P.P.; McAloone, T.C. & Pigosso, D.C.A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 1(26), 200-215.
- Prieto, M. & Rumbo, M. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. *Enfermería clínica*. 28(6), 387-393.
- Rantala, T.; Ukko J.; Saunila M. & Havukainen J. (2017). The effect of sustainability in the adoption of technological, service, and business model innovations. *Journal of Cleaner Production*, 172 (2018), 46-55.
- Rey-Garcia, M.; Mato-Santiso V. & Felgueiras A. (2020). Transitioning Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability Innovation: Multilevel Tension Management as a Dynamic Capability. *Business and Society*, 1(1), 1-42.
- Schneider, S. & Clauß, T. (2019). Business Models for Sustainability: Choices and Consequences. *Organization & Environment*, 1(1), 1-24.
- Shakeel, J.; Mardani, A.; Chofreh, A.G.; Goni, F.A. & Klemeš, J.J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 1(261), 1-14.
- Schoormann, T.; Stadtländer, M. & Knackstedt, R. (2021). Designing business model development tools for sustainability-a design science study. *JEL classifications*, 1(1), 1-23.
- Sousa-Zomer, T.T. & Cauchick-Miguel, P.A. (2017). Exploring business model innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, 1(30), 1-19.

- 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*, 1(8), 1-10.
- Taeuscher, K. & Abdelkafi, N. (2017). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. *Business & Society*, 170(1), 1- 46.
- Thomas, J., Noel-Storr, A.; Marshall, I.; Wallace, B.; McDonald, S.; Mavergames, C.; Glasziou, P.; Shemilt, I.; Synnot, A.; Turner, T. & Elliott, J. (2017). Living systematic reviews: Combining human and machine effort. *Journal of Clinical Epidemiology*, 91(1), 31-37.
- Tohănean, D.; Buzatu, A.I.; Baba, C.A. & Georgescu, B. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 758-774.
- Velter, M.G.E.; Bitzer, V.; Bocken, N.M.P.; Kemp, R. (2019). Sustainable Business Model Innovation: the role of Boundary Work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*, 1(1), 1-18.
- Vihari, N. (2019). Effects of business model innovation on corporate sustainability: intervening role of organizational learning and strategic flexibility. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 131-154.
- Wahyono, W. (2018). Business model innovation: a review and research agenda. *Journal of Indian Business Research*, 1(11), 348-369.
- Yang, M. & Evans, S. (2019). Product-service system business model archetypes and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 220(1), 1156-1166.
- Yang, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability. *Research-Technology Management*, 60(3), 29-37.
- Zhao, J.; Wei & Yang, D. (2019). Organizational search, dynamic capacity and business model innovation. *International Journal of Innovation and Learning*. 1(1), 1-12.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz general de artículos indizados

Cód.	Autores	Año	Título
A01	Barbieri & Santos	2020	Modelos de negocio sostenibles y eco-innovación: una evaluación del ciclo de vida
A02	Shakeel; Mardani; Chofre; Goni & Klemeš	2020	Anatomía de la innovación del modelo de negocio sostenible
A03	Velter; Bitzer; Bocken & Kemp	2019	Innovación de modelo de negocio sostenible: el papel del trabajo de límites para la alineación de múltiples partes interesadas
A04	Peralta; Hermosilla & Crecente	2019	Innovación del modelo de negocio sostenible y aceptación de sus prácticas entre los emprendedores españoles
A05	Sousa & Cauchick	2017	Explorando la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad: una investigación de dos sistemas producto-servicio
A06	Vihari	2019	Efectos de la innovación del modelo de negocio en la sostenibilidad corporativa: papel interviniente del aprendizaje organizacional y flexibilidad estratégica
A07	Zhao; Wei & Yang	2019	Búsqueda organizacional, capacidad dinámica e innovación del modelo de negocio
A08	Wahyono	2018	Innovación del modelo de negocio: una agenda de revisión e investigación
A09	Hahn; Spieth & Ince	2018	Diseño de modelos de negocio en emprendimiento sostenible: iluminando la lógica comercial de los negocios híbridos
A10	Evans; Vladimirova; Holgado; Van Fossen; Yang; Silva & Barlow	2017	Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models
A11	Geissdoerfer; Vladimirova & Evans	2018	Innovación del modelo de negocio sostenible: una revisión
A12	Bradley, Parry & O'Regan	2020	Un marco para explorar el funcionamiento y la sostenibilidad de los modelos de negocio
A13	Pedersen; Freund, Henriques & Seitanidi	2020	Hacia modelos de negocios colaborativos intersectoriales para la sostenibilidad
A14	Garcia; Santiso & Felgueiras	2020	Transición de modelos comerciales colaborativos intersectoriales para la innovación en sostenibilidad: gestión de tensión multinivel como capacidad dinámica.
A15	Kilintzis; Samara; Carayannis & Bakouros	2019	Innovación del modelo de negocio en Grecia: su efecto en la sostenibilidad organizacional
A16	Stubbs	2019	Estrategias, prácticas y tensiones en la gestión de la innovación del modelo empresarial para la sostenibilidad: el caso de una Bcorp australiana
A17	Pieroni; McAlloone & Pigosso	2019	Innovación del modelo de negocio para la economía circular y la sostenibilidad: una revisión de enfoques
A18	Freund; Carroux; Joyce; Massa & Breuer	2018	La taxonomía de patrones del modelo de negocio sostenible: 45 patrones para respaldar la innovación del modelo de negocio orientado a la sostenibilidad.
A19	Kaplinsky & Morris	2018	Estándares, regulación y desarrollo sostenible en un mundo impulsado por cadenas de valor globales
A20	Khan; Ahmad & Majava.	2021	Industria 4.0 y desarrollo sostenible: un mapeo sistemático de perspectivas de triple resultado, economía circular y modelos de negocio sostenibles.
A21	Laasch	2017	Más allá del modelo de negocio puramente comercial: lógicas de valor organizativo y la heterogeneidad de los modelos de negocio de sostenibilidad
A22	Geissdoerfer; Savaget & Evans	2017	El proceso de innovación del modelo de negocio de Cambridge
A23	Klein; Spieth & Heidenreich	2021	Facilitar la innovación del modelo de negocio: La influencia de la sostenibilidad y el papel mediador de las orientaciones estratégicas
A24	Biloslavo; Bagnoli; Massaro & Cosentino	2020	Transformación del modelo de negocio hacia la sostenibilidad: el impacto de la legitimación
A25	Alberti & Garrido	2017	¿Pueden coexistir los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad? Nuevos modelos de negocio para empresas híbridas

## Anexo 1

### Matriz general de artículos indizados

Cód.	Autores	Año	Título
A26	Schoormann; Stadtländer & Knackstedt	2021	Diseño de herramientas de desarrollo de modelos de negocio para la sostenibilidad: un estudio de ciencia del diseño
A27	Breuer; Fichter; Lüdeke & Tiemann	2018	Desarrollo de modelos de negocio orientados a la sostenibilidad: principios, criterios y herramientas
A28	Rantala; Ukko; Saunila & Havukainen	2017	El efecto de la sostenibilidad en la adopción de innovaciones tecnológicas, de servicios y de modelos de negocio
A29	Pies; Hielscher & Everding	2020	¿Los híbridos impiden la sostenibilidad? Cómo las reorientaciones semánticas y las reformas de gobernanza pueden producir y preservar la sostenibilidad al compartir modelos comerciales
A30	Piscicelli; Ludden & Cooper	2017	¿Qué hace que un modelo de negocio sostenible sea exitoso? Una comparación empírica de dos plataformas de intercambio de bienes entre pares
A31	Hristov; Chirico & Appolloni	2019	Creación de valor de sostenibilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa: una perspectiva crítica en el Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad (SBSC)
A32	Taeuscher & Abdelkafi	2017	Escalabilidad y robustez de los modelos de negocio para la sostenibilidad: un experimento de simulación
A33	Rubio; García & Fuentes	2019	Repensar las empresas del siglo XXI Una aproximación a las pymes del cuarto sector en su transición hacia un modelo sostenible comprometido con los ODS
A34	Khmara & Kronenberg	2017	Decrecimiento en los negocios: ¿un oxímoron o un modelo de negocio viable para la sostenibilidad?
A35	Soyk; Ringbeck & Spinler	2017	Aerolíneas de largo alcance y bajo coste: características del modelo de negocio y sostenibilidad de sus ventajas de costes
A36	Schneider & Clauß	2019	Modelos de negocio para la sostenibilidad: opciones y consecuencias
A37	Cosenz; Rodrigues & Rosati	2019	Modelado empresarial dinámico para la sostenibilidad: exploración de una perspectiva de dinámica de sistemas para desarrollar modelos empresariales sostenibles
A38	Brozovic	2019	Modelo de negocio basado en una fuerte sostenibilidad: ideas de un estudio empírico
A39	Ogrea & Herciu	2020	Modelos de negocio que abordan los desafíos de la sostenibilidad: hacia una nueva agenda de investigación
A40	Inigo; Albareda & Ritala	2017	Innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad: exploración de enfoques evolutivos y radicales a través de capacidades dinámicas
A41	Baldassarre; Calabretta; Bocken & Jaskiewicz	2017	Unir la innovación del modelo de negocio sostenible y la innovación impulsada por el usuario: un proceso para el diseño de propuestas de valor sostenibles
A42	Cardeal; Höse & Götze	2020	Modelos de negocio sostenibles: lienzo para la sostenibilidad, método de evaluación y su aplicación a la fabricación aditiva en el mantenimiento de aeronaves.
A43	Latilla, Urbinati, Cavallo, Franz`o & Ghezzi	2019	Rediseño organizacional para la innovación de modelos de negocios mientras se aprovechan las tecnologías digitales: un estudio de caso único de una empresa de energía
A44	Islam; Hossain & Mia	2018	Papel de la alianza estratégica y la innovación en la sostenibilidad organizacional
A45	Keskin, Wever & Brezet	2020	Procesos de innovación de productos en empresas orientadas a la sostenibilidad: un estudio de la efectividad y la causalidad
A46	Kuzma; Padilha; Sehne; Julkovski & Roman	2020	La relación entre innovación y sostenibilidad: un estudio metaanalítico
A47	Tohãnean; Buzatu; Baba & Georgescu	2020	Innovación del modelo de negocio mediante el uso de tecnologías digitales: gestión de riesgos y creación de sostenibilidad
A48	Maier; Maier; Aşchilean; Anastasiu & Gavriş	2020	La relación entre innovación y sostenibilidad: una revisión bibliométrica de la literatura
A49	Hutahayan & Wahyono	2019	Una agenda de revisión e investigación en innovación de modelos de negocio
A50	Calabrese; Castaldi; Forte & Levialdi	2018	Innovación de servicios orientada a la sostenibilidad: un campo de investigación emergente
A51	Zhang; Sun & Lyu	2017	Orientación exploratoria, innovación del modelo de negocio y crecimiento de nuevas empresas

## Anexo 1

### Matriz general de artículos indizados

Cód.	Autores	Año	Título
A52	Nigam; Benetti & Mbarek	2018	¿Vincular la compensación de los ejecutivos al desempeño en sostenibilidad puede conducir a un modelo de negocio sostenible? Evidencia de implementación de empresas de todo el mundo
A53	Baier; Beckmann & Heidingsfelder	2020	¿Aliados ocultos para la responsabilidad de la cadena de valor? Una perspectiva de la teoría del sistema sobre la alineación de la gestión de la cadena de suministro sostenible y el cumplimiento comercial
A54	Sattari; Wessman & Borders	2020	Innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad: una investigación de la voluntad de los consumidores de adoptar sistemas de productos y servicios
A55	Freudenreich; Lüdeke & Schaltegger	2019	Una perspectiva de la teoría de las partes interesadas sobre los modelos de negocio: creación de valor para la sostenibilidad
A56	Arnold	2018	Creación de valor de sostenibilidad en contextos frugales para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible
A57	Orefice & Nyarko	2020	Creación de valor sostenible en ecosistemas de eventos: una perspectiva de modelos de negocio
A58	Rendtorff	2019	Objetivos de desarrollo sostenible y modelos de negocio progresivos para la transformación económica
A59	Goodman; Korsunova & Halme	2017	Nuestro futuro colaborativo: actividades y roles de las partes interesadas en la innovación orientada a la sostenibilidad
A60	Yang; Vladimirova & Evans	2017	Creación y captura de valor a través de la sostenibilidad
A61	Yun & Yigitcanlar	2017	Innovación abierta en la cadena de valor para la sostenibilidad de las empresas
A62	Yang & Evans	2019	Arquetipos y sostenibilidad del modelo de negocio del sistema producto-servicio
A63	Guzzo; Trevisan; Echeveste & Costa	2019	Marco de innovación circular: verificación de decisiones conceptuales y prácticas en casos de sistemas de productos y servicios orientados a la sostenibilidad
A64	Fargnoli; Costantino; Di Gravio & Tronci	2018	Implementación de sistemas de servicio de productos: un marco personalizado para mejorar la sostenibilidad y la satisfacción del cliente
A65	Lee; Seo & Geum	2018	Descubriendo el panorama temático de la investigación de sistemas de productos y servicios: de la sostenibilidad a la creación de valor
A66	Nijhof; Bakker & Kievit	2019	El papel en la invasión de los aspectos de sostenibilidad de las propuestas de valor.
A67	Atwi; Amoah & Khan	2019	Microfundamentos del diseño organizacional y la sostenibilidad: el papel mediador del aprendizaje de la ambidestreza
A68	Aguilar; Alonso; Portilla & Hidalgo	2019	Modelos de negocios sostenibles a través de la lente del diseño organizacional: una revisión sistemática de la literatura
A69	Contini; Marotta & Torquati	2020	Enfoques multiactor para implementar estrategias cooperativas y cadenas de valor basadas en la sostenibilidad
A70	Bocken & Geradts	2020	Barreras e impulsores para la innovación de modelos de negocios sostenibles: diseño organizacional y capacidades dinámicas
A71	He & Ortiz	2021	Modelado empresarial sostenible: la necesidad de un pensamiento de diseño innovador
A72	Climent & Haftor	2020	Creación de valor a través de la evolución de los temas del modelo de negocio.

## Anexo 2

### Matriz de artículos seleccionados

Cód.	Autores	Año	Título
A02	Shakeel; Mardani; Chofre; Goni & Klemeš	2020	Anatomía de la innovación del modelo de negocio sostenible
A03	Velter; Bitzer; Bocken & Kemp	2019	Innovación de modelo de negocio sostenible: el papel del trabajo de límites para la alineación de múltiples partes interesadas
A04	Peralta; Hermosilla & Crecente	2019	Innovación del modelo de negocio sostenible y aceptación de sus prácticas entre los emprendedores españoles
A05	Sousa & Cauchick	2017	Explorando la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad: una investigación de dos sistemas producto-servicio
A06	Vihari	2019	Efectos de la innovación del modelo de negocio en la sostenibilidad corporativa: papel interviniente del aprendizaje organizacional y flexibilidad estratégica
A07	Zhao; Wei & Yang	2019	Búsqueda organizacional, capacidad dinámica e innovación del modelo de negocio
A08	Wahyono	2018	Innovación del modelo de negocio: una agenda de revisión e investigación
A09	Hahn; Spieth & Ince	2018	Diseño de modelos de negocio en emprendimiento sostenible: iluminando la lógica comercial de los negocios híbridos
A10	Evans; Vladimirova; Holgado; Van Fossen; Yang; Silva & Barlow	2017	Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models
A11	Geissdoerfer; Vladimirova & Evans	2018	Innovación del modelo de negocio sostenible: una revisión
A12	Bradley, Parry & O'Regan	2020	Un marco para explorar el funcionamiento y la sostenibilidad de los modelos de negocio
A13	Pedersen; Freund, Henriques & Seitani	2020	Hacia modelos de negocios colaborativos intersectoriales para la sostenibilidad
A14	Garcia; Santiso & Felgueiras	2020	Transición de modelos comerciales colaborativos intersectoriales para la innovación en sostenibilidad: gestión de tensión multinivel como capacidad dinámica.
A15	Kilintzis; Samara; Carayannis & Bakouros	2019	Innovación del modelo de negocio en Grecia: su efecto en la sostenibilidad organizacional
A16	Stubbs	2019	Estrategias, prácticas y tensiones en la gestión de la innovación del modelo empresarial para la sostenibilidad: el caso de una Bcorp australiana
A17	Pieroni; McAloone & Pigosso	2019	Innovación del modelo de negocio para la economía circular y la sostenibilidad: una revisión de enfoques
A18	Freund; Carroux; Joyce; Massa & Breuer	2018	La taxonomía de patrones del modelo de negocio sostenible: 45 patrones para respaldar la innovación del modelo de negocio orientado a la sostenibilidad.
A20	Khan; Ahmad & Majava.	2021	Industria 4.0 y desarrollo sostenible: un mapeo sistemático de perspectivas de triple resultado, economía circular y modelos de negocio sostenibles.
A21	Laasch	2017	Más allá del modelo de negocio puramente comercial: lógicas de valor organizativo y la heterogeneidad de los modelos de negocio de sostenibilidad
A22	Geissdoerfer; Savaget & Evans	2017	El proceso de innovación del modelo de negocio de cambridge
A23	Klein; Spieth & Heidenreich	2021	Facilitar la innovación del modelo de negocio: La influencia de la sostenibilidad y el papel mediador de las orientaciones estratégicas
A24	Biloslavo; Bagnoli; Massaro & Cosentino	2020	Transformación del modelo de negocio hacia la sostenibilidad: el impacto de la legitimación
A25	Alberti & Garrido	2017	¿Pueden coexistir los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad? Nuevos modelos de negocio para empresas híbridas
A26	Schoormann; Stadtländer & Knackstedt	2021	Diseño de herramientas de desarrollo de modelos de negocio para la sostenibilidad: un estudio de ciencia del diseño
A27	Breuer; Fichter; Lüdeke & Tiemann	2018	Desarrollo de modelos de negocio orientados a la sostenibilidad: principios, criterios y herramientas
A28	Rantala; Ukko; Saunila & Havukainen	2017	El efecto de la sostenibilidad en la adopción de innovaciones tecnológicas, de servicios y de modelos de negocio.

## Anexo 2

### Matriz de artículos seleccionados

Cód.	Autores	Año	Título
A31	Hristov; Chirico & Appolloni	2019	Creación de valor de sostenibilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa: una perspectiva crítica en el Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad (SBSC)
A32	Taeuscher & Abdelkafi	2017	Escalabilidad y robustez de los modelos de negocio para la sostenibilidad: un experimento de simulación
A36	Schneider & Clauß	2019	Modelos de negocio para la sostenibilidad: opciones y consecuencias
A37	Cosenz; Rodrigues & Rosati	2019	Modelado empresarial dinámico para la sostenibilidad: exploración de una perspectiva de dinámica de sistemas para desarrollar modelos empresariales sostenibles
A38	Brozovic	2019	Modelo de negocio basado en una fuerte sostenibilidad: ideas de un estudio empírico
A39	Ogreaan & Herciu	2020	Modelos de negocio que abordan los desafíos de la sostenibilidad: hacia una nueva agenda de investigación
A40	Inigo; Albareda & Ritala	2017	Innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad: exploración de enfoques evolutivos y radicales a través de capacidades dinámicas
A41	Baldassarre; Calabretta; Bocken & Jaskiewicz	2017	Unir la innovación del modelo de negocio sostenible y la innovación impulsada por el usuario: un proceso para el diseño de propuestas de valor sostenibles
A43	Latilla, Urbinati, Cavallo, Franz'o & Ghezzi	2019	Rediseño organizacional para la innovación de modelos de negocios mientras se aprovechan las tecnologías digitales: un estudio de caso único de una empresa de energía
A45	Keskin; Wever & Brezet	2020	Procesos de innovación de productos en empresas orientadas a la sostenibilidad: un estudio de la efectividad y la causalidad
A47	Tohänean; Buzatu; Baba & Georgescu	2020	Innovación del modelo de negocio mediante el uso de tecnologías digitales: gestión de riesgos y creación de sostenibilidad
A49	Hutahayan & Wahyono	2019	Una agenda de revisión e investigación en innovación de modelos de negocio
A55	Freudenreich; Lüdeke & Schaltegger	2019	Una perspectiva de la teoría de las partes interesadas sobre los modelos de negocio: creación de valor para la sostenibilidad
A56	Arnold	2018	Creación de valor de sostenibilidad en contextos frugales para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible
A59	Goodman; Korsunova & Halme	2017	Nuestro futuro colaborativo: actividades y roles de las partes interesadas en la innovación orientada a la sostenibilidad
A60	Yang; Vladimirova & Evans	2017	Creación y captura de valor a través de la sostenibilidad
A62	Yang & Evans	2019	Arquetipos y sostenibilidad del modelo de negocio del sistema producto-servicio
A63	Guzzo; Trevisan; Echeveste & Costa	2019	Marco de innovación circular: verificación de decisiones conceptuales y prácticas en casos de sistemas de productos y servicios orientados a la sostenibilidad
A65	Lee; Seo & Geum	2018	Descubriendo el panorama temático de la investigación de sistemas de productos y servicios: de la sostenibilidad a la creación de valor
A66	Nijhof; Bakker & Kievit	2019	El papel en la invasión de los aspectos de sostenibilidad de las propuestas de valor.
A68	Aguilar; Alonso; Portilla & Hidalgo	2019	Modelos de negocios sostenibles a través de la lente del diseño organizacional: una revisión sistemática de la literatura
A70	Bocken & Geradts	2020	Barreras e impulsores para la innovación de modelos de negocios sostenibles: diseño organizacional y capacidades dinámicas
A72	Climent & Haftor	2020	Creación de valor a través de la evolución de los temas del modelo de negocio.

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A02	Shakeel, J.; Mardani, A.; Chofreh, A.G.; Goni, F.A. & Klemeš, J.J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 1(261), 1-14. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201</a>	Innovación Valor Partes interesadas Diseño del modelo de negocio	Considero la recopilación de 104 artículos para modelo de negocio, 68 artículos para innovación de modelos de negocio, 46 artículos para modelos; de los cuales se quedaron 61 artículos.	<b>Limitación</b> La literatura aún necesita más exploración sobre cómo los componentes de modelos de negocio sostenibles están vinculados con otros sub-campos. El concepto y la racionalización teórica de los componentes del modelo de negocio todavía necesitan más elaboración. <b>Hallazgos</b> Cuando la firma responde a las demandas de los stakeholders, estos transforman su proceso de propuesta de valor, creación y entrega, y captura en base a insumos. Depende de la estrategia de la empresa sobre cómo equilibrar los aspectos de innovación y sostenibilidad. Las empresas tecnológicas podrían dar más peso a sus capacidades de innovación, mientras que los productos agroalimentarios y las empresas manufactureras centradas en generar valor ambiental y económico se inclinarían más hacia la sostenibilidad.
A03	Velter, M.G.E.; Bitzer, V.; Bocken, N.M.P.; Kemp, R. (2019). Sustainable Business Model Innovation: the role of Boundary Work for multi-stakeholder alignment. <i>Journal of Cleaner Production</i> . 1(1), 1-18. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497</a>	Innovación Partes interesadas Propuesta de valor Creación de valor Actores de red Limites organizacio nales	Este documento presenta y compara nueve casos de empresas holandesas involucradas en modelos de negocio sostenibles	<b>Limitación</b> La complejidad para la alineación de las partes interesadas surge a través de diferentes entendimientos de valor, divergentes intereses, división de riesgos y responsabilidades, y procesos y actividades existentes que limitan el tema. <b>Hallazgos</b> Se encontró que la innovación de los modelos de negocio sostenibles implica cambios en los límites organizacionales relacionados con normativas, estratégicas y alineación instrumental. Se requiere alineación de límites en la red de valor, aunque sea difícil, debido a la colaboración con actores desconocidos, la interacción entre los diferentes límites organizacionales como, así como cambios en los límites externos.
A04	Peralta, A.; Carrillo-Hermosilla, J. & Crecente, F. (2019). Sustainable business model innovation and acceptance of its practices among Spanish entrepreneurs. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> . 1(26), 1119-1134.: <a href="https://doi.org/10.1002/csr.1790">https://doi.org/10.1002/csr.1790</a>	Partes interesadas internas y externas Tecnología Innovación	Análisis empírico sobre una población de emprendedor es españoles (234) y se aplicó un marco de comportamiento sólido.	<b>Limitación</b> La principal limitación de la investigación actual es su imagen estática y congelada de los elementos o estructuras que influyen en el uso por parte de los empresarios de una práctica de modelos de negocio sostenibles. Estos elementos cambian con el tiempo experiencia y fracaso. Otra limitación es la localización de nuestra muestra. <b>Hallazgos</b> La supervivencia y el rendimiento de las nuevas empresas y los nuevos modelos de negocio están ligados a la presencia de la gestión financiera que afecta la capacidad de los fundadores para ganar credibilidad y legitimidad. Los emprendedores también se centran en los inversores como impulsores del progreso de sus negocios.
A05	Sousa-Zomer, T.T. & Cauchick-Miguel, P.A. (2017). Exploring business model innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. <i>Journal Total Quality Management &amp; Business Excellence</i> , 1(30), 1-19. <a href="https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1317588">https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1317588</a>	Propuesta de valor Creación de valor Captura de valor Partes interesadas Sistema producto- servicio Arquetipos de modelos de negocio	Los modelos de negocio de dos empresas ubicadas en una economía emergente (Brasil) fueron analizados a través de lentes de modelo de negocio.	<b>Limitación</b> Sólo se investigaron dos casos del mismo arquetipo de modelo de negocio sostenibles (Producto sistema - servicio). Dicha decisión se basó en el hecho de que la implementación de modelos de negocios sostenibles en los países en desarrollo aún está en su infancia y requiere la exploración de una variedad de casos. <b>Hallazgo</b> Los sistemas producto - servicios son necesarios para la construcción de teorías sobre cómo se desempeña un modelo de negocio sostenible. La colaboración entre diferentes actores para la creación y captura de valor puede promover soluciones a las barreras. Las iniciativas que involucran a múltiples actores, especialmente los gobiernos, pueden reducir los obstáculos económicos a la operación de modelos de negocio sostenibles y producir ganancias económicas.

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A07	Zhao, J.; Wei & Yang, D. (2019). Organizational search, dynamic capacity and business model innovation. <i>International Journal of Innovation and Learning</i> , 1(1), 1(12). <a href="https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914275">https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914275</a>	Innovación de valor Creación de valor Propuesta de valor Captura de valor Partes interesadas Aprendizaje organizacional	Recopilamos datos de 204 empresas en China. Al extraer la muestra de China oriental, central y occidental, minimiza el sesgo geográfico, económico y cultural en diferentes regiones.	<b>Limitación</b> Este documento también presenta dos limitaciones. Primero, dada la disponibilidad de datos, este documento no diferencia los tipos de innovación del modelo de negocio. En segundo lugar, este artículo no investigó los efectos de la búsqueda de innovación de modelo de negocio con longitud debido a la dificultad de obtener datos de encuestas de longitud. <b>Hallazgo</b> La coordinación interna y la capacidad de creación mejora el efecto de la búsqueda intraindustrial para la innovación del modelo de negocio, mientras que debilita el de búsqueda de extraindustria que las empresas deben confiar en la capacidad de coordinación interna para reconfigurar los recursos internos a fin de mejorar la coherencia como en la capacidad de participación de las partes interesadas para involucrar a nuevas partes interesadas a fin de obtener su apoyo cognitivo, emocional y conductual.
A08	Wahyono, W. (2018). Business model innovation: a review and research agenda. <i>Journal of Indian Business Research</i> , 1(11), 348-369. <a href="https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2017-0251">https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2017-0251</a>	Propuesta de valor Captura de valor Innovación de valor Valor operativo Capital humano Valor financiero	Se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre innovación de modelos de negocio de negocio realizado mediante el análisis de 219 artículos publicados entre 2010 y 2016.	<b>Limitación</b> Aunque esta revisión destaca las diferentes vías para la innovación del modelo de negocio, los mecanismos mediante los cuales las empresas pueden cambiar sus modelos de negocio y los factores externos asociados con tal cambio permanecen sin explorar. <b>Hallazgo</b> Las empresas pueden explorar modelos de negocio alternativos a través de experimentación, innovaciones abiertas y disruptivas. También se descubrió que cambiar los modelos comerciales abarca modificar un solo elemento, alterar varios elementos simultáneamente y/o cambiar las interacciones entre elementos en cuatro áreas de innovación: propuesta de valor, valor operativo, capital humano y valor financiero
A10	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. <i>Business Strategy and the Environment</i> , 26(597– 608), 1-12. <a href="https://doi.org/10.1002/bse.1939">https://doi.org/10.1002/bse.1939</a>	Redes de valor Partes interesados Innovación de valor Valor sostenible Sistema producto - servicio	Se tomaron en cuenta más de 200 informes académicos que demuestran relaciones positivas y estadísticas significativas entre el desempeño en sostenibilidad y el desempeño financiero.	<b>Limitación</b> Una fuente principal de complejidad en la innovación del modelo de negocio está dada por la incertidumbre de los impactos y comportamientos de los miembros de la red con respecto a las tres dimensiones de sostenibilidad. El estudio de SBM está evolucionando rápidamente, pero se ha dedicado poco esfuerzo a explorar su adopción exitosa. <b>Hallazgo</b> Los modelos de negocio sostenibles requieren un sistema de flujos de valores sostenibles entre múltiples partes interesadas, incluido el entorno natural y la sociedad como actores principales. Requieren una red de valor con un nuevo propósito, diseño y gobierno. Requieren una consideración sistémica de los intereses y responsabilidades de las partes interesadas para la creación de valor mutuo. La internalización de las externalidades a través del sistema producto- servicio permite la innovación hacia modelos de negocio sostenibles.
A11	Geissdoerfer, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 1(198), 401-416. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240</a>	Diseño de modelo Innovación de valor Captura de valor Creación de valor Propuesta de valor Captura de valor	Búsqueda en la literatura, base de datos sistemática	<b>Limitación</b> Las investigaciones sugieren que muchas innovaciones de modelos de negocio fracasan. A pesar de la importancia del tema, las razones del fracaso son relativamente inexploradas y no hay revisión de la literatura sobre innovación del modelo de negocio sostenible. <b>Hallazgo</b> La innovación del modelo de negocio sostenible es un campo de investigación relativamente incipiente. El diseño e implementación es un desafío para que las organizaciones innoven con éxito su modelo de negocio en el contexto de sostenibilidad, debido a las insuficientes ideas y el miedo al fracaso.

## Anexo 3

### Matriz de Hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A12	Bradley, P.; Parry, G. & O'Regan N. (2020). A framework to explore the functioning and sustainability of business models. Sustainable Production and Consumption.. <a href="https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.10.007">https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.10.007</a>	Propuesta de Valor Valor de uso Valor de no uso Valor de cambio Relaciones con el cliente Partes interesadas Recursos clave	Los participantes fueron directores, gerentes comerciales y 51 empresarios; y un estudio de caso con un proveedor de energía.	<b>Limitación</b> En cuanto a la limitación, los autores indican que fue o es imposible determinar cuantitativamente todo el valor generado por la empresa en las mismas unidades, para así determinar exhaustivamente si se trata de maximizar el valor. <b>Hallazgo</b> Establece principios: el valor sostenible debe incorporar valores económicos, beneficios sociales y ambientales conceptualizados como formas de valor; los modelos de negocio sostenibles requieren un sistema de flujos de valor sostenibles entre múltiples partes interesadas, incluido el entorno natural y la sociedad como actores principales; necesitan una red de valor con un nuevo propósito, diseño y gobernanza; requieren una consideración sistémica de las partes interesadas intereses y responsabilidades para la creación de valor mutuo; Internalizar las externalidades a través de sistema producto - servicio permite innovar .
A13	Pedersen, E.R.G.; Lüdeke-Freund, F.; Henriques, I. & Seitanidi, MM. (2020). Toward Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability. Business & Society. 60(5), 1039-1058. <a href="https://doi.org/10.1177/0007650320959027">https://doi.org/10.1177/0007650320959027</a>	Partes interesadas Creación de valor Innovación Colaboración Intersectorial	Estudio de 5 artículos que presentan modelos de negocio	<b>Limitación</b> Aunque existe consenso sobre los méritos de la colaboración intersectorial, nuestra comprensión de la forma en que puede crear valor para las diversas partes interesadas colaboradoras es todavía limitada. <b>Hallazgo</b> Alinear la colaboración intersectorial con los modelos de negocios para la sustentabilidad puede ser una forma de lidiar con los perversos problemas de sustentabilidad que enfrenta la humanidad.
A15	Kilintzis, P.; Samara, E.; Carayannis, E.G.; Bakouros, Y. (2019). Business Model Innovation in Greece: Its Effect on Organizational Sustainability. Journal of the Knowledge Economy, 1(11), 949-967. <a href="https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z">https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z</a>	Diseño organizacion al Propuesta de Valor Creación de valor Entrega de valor Captura de valor Innovación Excelencia empresarial sostenible	Pequeños y medianos empresas ubicadas en la región griega de macedonia occidental. .	<b>Limitación</b> La principal limitación del estudio actual se consideró la muestra relativamente pequeña de organizaciones que participaron plenamente en la investigación. <b>Hallazgo</b> La investigación de la literatura mostró que la innovación del modelo de negocio desarrollado adecuadamente afecta la mayoría de las características organizativas que podrían conducir a su supervivencia económica y crecimiento, superando los límites de la propia sostenibilidad organizacional. Estas características son la propuesta de valor de la organización, afectando su creación de valor, entrega, captura y comunicación y todos los componentes internos que constituyen esos cuatro aspectos.
A17	Pieroni, M.P.P.; McAloone, T.C. & Pigosso, D.C.A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. Journal of Cleaner Production, 1(26), 200-215. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036</a>	Innovación Economía Circular Red Creación de valor	La búsqueda y selección de enfoques de innovación de modelo de negocio orientados a la sostenibilidad y a la economía circular.	<b>Limitación</b> Investigación sobre conceptos de modelos de negocio convencionales y su innovación ha progresado hacia un cuerpo de conocimiento más sólido sobre los últimos 15 años. Sin embargo, todavía se encuentra en una fase de consolidación. Las limitaciones de esta investigación están relacionadas con las técnicas aplicadas para la revisión de la literatura. <b>Hallazgo</b> Se concluye que la innovación del modelo de negocio orientado a la economía circular no siempre es capaz de capturar la sostenibilidad. Además, tiene relevancia social como un impulsor clave para la generación de valor además de la eficiencia / longevidad de los recursos y un valor superior para el cliente. Otra diferencia es la consideración de compensaciones con respecto a la perspectiva económica. Esto significa que la longevidad y la suficiencia del negocio (por ejemplo, en consumo / producción) se pueden priorizar sobre una estrategia rápida de maximización de ganancias para perpetuar lo positivo.

## Anexo 3

### Matriz de Hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A18	Lüdeke-Freund, F.; Carroux, S.; Joyce, A.; Massa, L. & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. <i>Sustainable Production and Consumption</i> . 15(2018), 1-56. <a href="https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004">://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004</a>	Innovación Creación de valor Propuesta de valor Captura de valor Partes interesadas	Se identificaron 180 artículos como relevantes para modelos de negocio sostenibles.	<b>Limitación</b> La limitación fue en el estudio, ya que se pidió a los expertos que agruparan patrones y así imponer una meta estructura en la muestra de patrones completos. La encuesta adicional sobre los efectos del valor esperado siguió otra lógica de caracterizar la misma muestra, que, en el peor de los casos, podría haber llevado a agrupaciones en competencia. <b>Hallazgo</b> La creciente literatura ofrece valiosos conocimientos, pero al mismo tiempo se ve afectada por algunas limitaciones que obstaculizan el progreso científico y la capacidad de los profesionales para desarrollar modelos de negocio orientados a la sostenibilidad, esta limitación resulta de la amplia dispersión de conocimientos que necesitan síntesis y consolidación
A22	Geissdoerfer, M.; Savaget, P. & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. <i>Procedia Manufacturing</i> , 1(8), 262-269. <a href="https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033">https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033</a>	Innovación Partes interesadas Tecnología	Presenta el marco: Cambridge Business Model Innovation Process (CBMIP)	<b>Limitación</b> Se limita el estudio del marco en una sola startup, es por ellos que el autor recomienda la aplicación del marco en otras empresas con distinto rubro <b>Hallazgo</b> Un proceso de innovación del modelo de negocio no es un evento singular, sino que será seguido por otro para abordar los desafíos y oportunidades de su entorno e identificar recursos y capacidades nuevos o infrutilizados.
A23	Klein, S.P.; Spieth, P. & Heidenreich, S. (2021), Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. <i>Journal of Product Innovation Management</i> . 1(1), 1-18. <a href="https://doi.org/10.1111/jpim.12563">https://doi.org/10.1111/jpim.12563</a>	Compromiso Innovación Comportamiento o estratégico Orientaciones estratégicas	Encuestas a gerentes y sub gerentes de 167 empresas manufactureras alemanas.	<b>Limitación</b> A pesar de sus conocimientos, este estudio también tiene algunas limitaciones. Primero, usa datos transversales, pero dado que la innovación del modelo de negocio es un proceso dinámico, los datos longitudinales podrían evaluar la estrategia de impactos de las orientaciones en la innovación del modelo de negocio a lo largo del tiempo. <b>Hallazgo</b> El compromiso de sostenibilidad no tuvo un efecto directo sobre la innovación del modelo de negocio. Esto podría deberse al hecho de que la mayoría de las empresas comerciales integran la sostenibilidad sin obtener beneficios claros; sin embargo, de hecho, tiene un efecto indirecto sobre la innovación del modelo a través de la orientación estratégica.

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A24	Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Massaro, M. & Cosentino, A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. <i>Management Decision</i> . 58(8), 1643-1662. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1296">https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1296</a>	Valor Innovación Legitimidad Tecnología	Presenta un estudio de caso de una empresa italiana llamada RigenNylon, y se centra en el diseño de la investigación, el análisis e interpretación de los datos recogidos mediante entrevistas semiestructuradas y un cuestionario.	<p><b>Limitación</b> Como todas las investigaciones, este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, se centra en un sector empresarial donde el producto regenerado tiene las mismas características que el nuevo. Además, la empresa elegida produce una materia prima, no un producto final. Diferentes situaciones, donde el producto de regeneración / reciclado proporciona características diferentes o el producto es vendido al cliente final, puede mostrar diferencias si se compara con nuestros resultados.</p> <p><b>Hallazgo</b> Se concluye que la legitimación es un proceso complejo que involucra a actores internos y externos, creando un círculo virtuoso de compromiso y participación continua, esto ayuda a que los miembros de la organización se movilicen eficazmente entorno a una estrategia y visión ideológica de la sostenibilidad. Además, la innovación de modelo de negocio sostenible no tiene que tener un apoyo adecuado de las partes interesadas externas.</p>
A27	Breuer, H.; Fichter, K.; Lüdeke, F. & Tienmann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. <i>International Journal of Entrepreneurial Venturing</i> , 10(2), 256 – 286. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715">https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715</a>	Partes interesadas Creación de valor Propuesta de valor Innovación	Revisión extensa a la literatura	<p><b>Limitación</b> Las teorías y conceptos todavía se consideran recientes y necesitan más estudios empíricos. Además, las herramientas modelos de negocio sostenibles disponibles son escasas. Las herramientas existentes todavía se están refinados y su probada practicidad, madurez y utilidad.</p> <p><b>Hallazgo</b> Los autores concluyeron que, los requisitos de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad estarían conformados por la orientación a la sostenibilidad, creación de valor ampliado, pensamiento sistémico y la integración de partes interesadas y a ello se establecen una serie de criterios.</p>
A31	Hristov, I.; Chirico, A. & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). <i>Sustainability</i> , 11(1), 1-19. <a href="https://doi.org/10.3390/su11072119">https://doi.org/10.3390/su11072119</a>	Creación de valor Partes interesadas	La información fue obtenida de una encuesta y entrevistas realizadas con gerentes de empresas italianas	<p><b>Limitación</b> Los límites más frecuentes identificados por los gerentes se relacionaron con los siguientes aspectos clave: compromiso de los gerentes, capacitación del personal y estrategia.</p> <p><b>Hallazgo</b> El uso de la sostenibilidad indicadores y análisis cualitativos podrían contribuir a la supervivencia y crecimiento de una empresa en el a largo plazo, mejorando su rendimiento. Si una institución sobrevive a largo plazo, se podría concluir que se ha vuelto sostenible.</p>
A32	Taeuscher, K. & Abdelkafi, N. (2017). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. <i>Business &amp; Society</i> . 1-46. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.023">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.023</a>	Circuitos de Retroalimentación Creación de valor Captura de valor Diseño de modelos Entrega de valor	Coursera es un proveedor de plataforma de cursos online	<p><b>Limitación</b> Este trabajo no está exento de limitaciones. El modelo de negocio como unidad de análisis puede ser muy perspicaz, sin embargo, su desempeño depende de una variedad de factores dentro de la empresa, su ecosistema, y el entorno socioeconómico y tecnológico más amplio. Si bien el modelo de simulación ha incluyó aspectos ambientales clave como la adopción global de Internet, hay otros factores que influyen en el desempeño del modelo de negocio</p> <p><b>Hallazgo</b> Los objetivos financieros y de sostenibilidad de la empresa se pueden lograr si el modelo de negocio genera bucles de retroalimentación reforzados entre la creación de valor de la empresa, la captura de valor y el valor entregado a sus partes interesadas. Sin embargo, diferentes ciclos de retroalimentación pueden limitar la escalabilidad y el potencial de crecimiento de dichos modelos comerciales.</p>

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A36	Schneider, S. & Clauß, T. (2019). Business Models for Sustainability: Choices and Consequences. Organization & Environment. 1(1), 1-24. <a href="https://doi.org/10.1177/%2F1086026619854217">https://doi.org/10.1177/%2F1086026619854217</a>	Innovación Creación de valor	Tres empresas con misiones de sostenibilidad	<b>Limitación</b> Primero, utilizamos un estudio de casos múltiples basado principalmente en entrevistas para revelar las opciones estratégicas y las consecuencias de modelos de negocio sostenibles. A pesar de la longitud del estudio carácter, las reflexiones individuales de los gerentes entrevistados podrían estar sesgadas retrospectivamente. <b>Hallazgo</b> Se concluye que los modelos de negocio para la sostenibilidad (BMFS) consideran explícitamente, lo económico con lo social y contribuciones de valor ecológico, además se centran en dos dimensiones: la creación de valor y la mejora de la credibilidad de la empresa como mediador de la creación de valor futuro, y la integración de diferentes lógicas de valor permite a una empresa lograr su misión de sostenibilidad.
A37	Cosenz, F.; Rodrigues, V. P. & Rosati, F. (2019). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. Business Strategy and the Environment, 1(1), 1-14. <a href="https://doi.org/10.1002/bse.2395">https://doi.org/10.1002/bse.2395</a>	Partes interesadas Innovación Generación de valor Diseño del modelo	Literatura sobre herramientas de diseño de modelos de negocio para la sostenibilidad	<b>Limitación</b> En particular, la revisión de la literatura se mueve desde la definición de valor sostenible hasta la exploración de los principales enfoques para diseñar modelos de negocio para la sostenibilidad, cuyo examen permite no solo detectar las limitaciones de las herramientas de diseño existentes, sino también requisitos metodológicos básicos y criterios subyacentes a su desarrollo. <b>Hallazgo</b> Esta investigación concluyó que, la conceptualización del enfoque del diseño de modelo de negocio para la sostenibilidad agrega valor a cómo el modelo de negocio de una empresa puede entenderse, adaptarse y cambiar adecuadamente con el tiempo para crear valor sostenible. Además, el modelo de negocios dinámico puede contribuir a la investigación y la práctica del modelo empresarial sostenible al introducir una herramienta de diseño sistémico, que enmarca los impulsores ambientales, sociales y económicos, superando así las brechas metodológicas el diseño del modelo de negocio existentes.
A39	Ogorean, C. & Herciu, M. (2020). Business Models Addressing Sustainability Challenges -Towards a New Research Agenda. Sustainability, 12(1), 1-28. <a href="https://doi.org/10.3390/su12093534">https://doi.org/10.3390/su12093534</a>	Partes interesadas Innovación	Basado en datos de texto generó 73 elementos, agrupados en tres grupos, desarrollando 2431 enlaces y una fuerza de enlace total de 7443 (p.11).	<b>Limitación</b> Considerando que el enfoque teórico de este trabajo representa su principal limitación, los estudios futuros debe complementarlo abordando las mismas preguntas y objetivos de investigación a través de métodos empíricos preguntas: tanto las estrategias de investigación-acción como las estrategias de teoría fundamentada pueden emplearse para para probar el modelo propuesto. <b>Hallazgo</b> Los hallazgos revelan que la aplicación de modelos de negocio sostenibles se puede clasificar en catorce categorías únicas: Innovación, gestión y marketing, emprendimiento, energía, moda, sanidad, agroalimentario, cadena de suministro gestión, economía circular, países en desarrollo, ingeniería, construcción e inmobiliaria, movilidad y transporte, y hostelería.
A40	Inigo, E.; Albareda, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. Industry and Innovation, 24(5), 515-542. <a href="https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034">https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034</a>	Innovación Cadena de valor Partes interesadas Sistema producto - servicio	La muestra se realizó en empresas con 25 a 39.000 empleados y de 2 a 2.940 millones,	<b>Limitación</b> Las empresas no establece ventajas competitivas a corto plazo, ello no permite que haya una transformación a corto plazo, se tiene que contar con un enfoque transformacional para los modelos de negocio. <b>Hallazgo</b> Se pueden distinguir dos enfoques de la innovación de modelos de negocio sostenible: evolutivo y radical. Ambos tipos contribuyen a una ventaja competitiva a largo plazo. Las diferencias entre ellos radican en el grado de transformación que conllevan; en otras palabras, en cómo la innovación altera los mecanismos de creación y captura de valor social, ambiental y económico para la empresa y sus partes interesadas.

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A45	Keskin, D.; Wever, R. & Brezet, H.V. (2020). Product innovation processes in sustainability-oriented ventures: A study of effectuation and causation. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 6(72), 1-11. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210</a>	Innovación de productos Propuesta de Valor Partes interesadas	Cuatro empresas emprendedoras	<b>Limitación</b> En primer lugar, este estudio ha analizado una pequeña muestra de casos empresas, lo que limita la generalización de los resultados. Otra limitación de este estudio es el análisis limitado del éxito y el fracaso de las empresas, así como el social y consecuencias ambientales de sus productos. <b>Hallazgo</b> El proceso de innovación de productos en nuevas empresas se puede describir capturando la forma en que las nuevas empresas definen sus propuestas de valor a lo largo del tiempo y la forma en que participan en experimentos de diseño e interacciones con las partes interesadas. Los hallazgos demuestran que identificar una propuesta de valor sostenible y viable al comienzo del proceso de innovación de productos es de hecho una tarea desafiante para las nuevas empresas.
A47	Tohănean, D.; Buzatu, A.I.; Baba, C.A. & Georgescu, B. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. <i>Amfiteatru Economic</i> , 22(55), 758-774. <a href="http://dx.doi.org/10.24818/ea/2020/55/758">http://dx.doi.org/10.24818/ea/2020/55/758</a>	Innovación Partes interesadas Sistema producto - servicio Tecnología	Varios modelos pyme (92)	<b>Limitación</b> El estudio se basa en emprendedores, otros estudios podrían realizarse en empresas en general. <b>Hallazgo</b> Las partes interesadas; en estas empresas se resalta la importancia de la presión de las partes interesadas internas en poder formar negocios más responsables y partes interesadas externas como los proveedores. El resultado principal es muy claro, Innovación, Sostenibilidad y Tecnología están presentes en todos niveles de empresas y La tecnología son los pilares clave para la innovación del modelo empresarial. Los riesgos son inevitables durante el proceso de innovación. Como estrategias de innovación basadas en el riesgo la evitación no es una opción, se necesita una gestión proactiva de riesgos.
A55	Freudenreich, B.; Lüdeke, F. & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. <i>Journal of Business Ethics</i> , 18(1), 1-16. <a href="https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z">https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z</a>	Partes interesadas Sistema producto - servicio Creación de valor Propuesta de valor Captura de valor	Empresa fabricante de alfombras de EE. UU	<b>Limitación</b> La mayoría de los marcos no preguntan qué beneficios aportan las partes interesadas reciben a cambio de sus contribuciones. <b>Hallazgo</b> La estructura propuesta del marco de creación de valor para las partes interesadas cuida las relaciones entre una empresa y sus grupos de interés a lo largo de cinco dimensiones del modelo de negocio de una empresa. Estas dimensiones identifican las actividades fundamentales de creación de valor e intercambios de valor mutuo asociados, proporcionando transacciones adicionales del valor creado para diferentes grupos de interés.
A60	Yang, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability. <i>Research-Technology Management</i> , 60(3), 29-37. <a href="https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001">https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001</a>	Partes interesadas Innovación Creación de valor	Una empresa fabricante de turbinas de vapor industriales de propiedad estatal en China.	<b>Limitación</b> Muchas empresas piensan de forma bastante restringida en la creación de valor y donde se puede encontrar valor, centrándose solo en valor para el cliente (valor a los ojos de los clientes) y valor creado en la producción. <b>Hallazgo</b> La herramienta de análisis de valor sostenible aborda una necesidad crítica de herramientas que pueden ayudar a las empresas a integrar problemas y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad en la innovación del modelo de negocio.
A62	Yang, M. & Evans, S. (2019). Product-service system business model archetypes and sustainability. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 220(1), 1156-1166. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.067">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.067</a>	Creación de valor Partes interesadas Sistema producto-servicio	Modelo de negocio sistema producto-servicio, 3 empresas manufactureras en china.	<b>Limitación</b> En la mayoría de los mercados, los productos se vuelven cada vez más similares, dejando un espacio limitado para la diferenciación de productos. Para superar este problema, las empresas deben ir hacia abajo, más cerca de los clientes servicios de venta electrónica, soluciones integradas. <b>Hallazgo</b> Se muestra que el negocio sistema de producto - servicio tienen efectos positivos en la mejora del medio ambiente y sostenibilidad económica y un beneficio social menor.

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A63	Guzzo, D.; Trevistan, A.; Echeveste, M. & Costa, J. (2019). Circular Innovation Framework: Verifying Conceptual to Practical Decisions in Sustainability-Oriented Product-Service System Cases. <i>Sustainability</i> , 11(12), 1-29. <a href="https://doi.org/10.3390/su11123248">https://doi.org/10.3390/su11123248</a>	Partes interesadas Sistema producto - servicio Innovación Creación de valor	Las estrategias se investigaron en 45 casos de PSS de la literatura.	<p><b>Limitación</b> No se han considerado estrategias que contengan preguntas del estudio realizado. Debido a que se deben desarrollar soluciones circulares de sistemas producto - servicio.</p> <p><b>Hallazgo</b> Se concluye que los hallazgos brindan más vías para conectar la economía circular y cuerpos de conocimiento de PSS hacia impactos sostenibles. El marco circular de innovación propuesto conecta decisiones conceptuales con prácticas para la innovación circular, que es aplicable en el ámbito de modelos de negocio de sistema producto – servicio.</p>
A66	Nijhof, A.; Bakker, M. & Kievit, H. (2019). The role in encroachment of the sustainability aspects of value propositions. <i>European Journal of Marketing</i> , 53(10), 2126-2145. <a href="https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0879">https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0879</a>	Partes interesadas Sistema producto - servicio Innovación Propuesta de valor	Se realizaron entrevistas semiestructuradas con representantes de empresas con aumento de clientes y participación de mercado por su propuesta de valor de sustentabilidad. (p.1)	<p><b>Limitación</b> Para esta investigación, existen limitaciones como el enfoque en las actividades de las empresas seleccionadas, lo que implica que excluyó las percepciones de los clientes sobre estas actividades. Y aunque este estudio tuvo como objetivo explicar la invasión de la transparencia con sumo cuidado y profundidad, la importancia relativa de cada uno de los tres conceptos (conciencia, experiencia y contribución) no pudo ser confirmado.</p> <p><b>Hallazgo</b> Las nuevas propuestas de valor les quitan participación de mercado a los operadores tradicionales debido a las ventajas para los clientes, se halló la usurpación de la transparencia que implica diferentes parámetros y solo parece trabajar cuando la propuesta de valor se centra en la sostenibilidad.</p>
A68	Lemus-Aguilar, I.; Morales-Alonso, G.; Ramirez-Portilla, A. & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. <i>Sustainability</i> , 11(5379), 1-20. <a href="https://doi.org/10.3390/su11195379">https://doi.org/10.3390/su11195379</a>	Innovación Creación de valor Propuesta de valor Captura de valor Cadena de valor Partes interesadas Diseño organizacion al	Análisis de resúmenes de los 284 artículos y conservando solo aquellos que se consideraron relevantes para la investigación.	<p><b>Limitación</b> Primero, es necesario extender los elementos del diseño organizacional más allá de las fronteras de una empresa, la mayoría de los estudios reconocen la necesidad de colaboración cuando se trata de modelos comerciales sostenibles. La integración de redes de valor es de suma importancia y requiere la identificación de elementos de diseño interorganizacional y social. En segundo lugar, faltan estudios relacionados con el elemento organizativo de Recompensas que analicen aspectos como sistemas de incentivos y construcciones de comportamiento humano. En tercer lugar, una característica común de los artículos finales seleccionados es que todos proporcionan ejemplos de implementación de la estrategia relacionada con un cambio en la estrategia que originó un nuevo modelo de negocio centrado en la sostenibilidad.</p> <p><b>Hallazgo</b> Este estudio proporciona profesionales con una visión general de la importancia del diseño organizacional para realizar la estrategia que han formulado con su modelo de negocio sostenible, así como un conjunto de enfoques que podrían ya aplicar en sus firmas. Además, nuestros resultados podrían proporcionar una visión holística a los gerentes para guiar sus decisiones para cambiar las prioridades de la empresa hacia la implementación de objetivos más orientados a la sostenibilidad y estrategias en los modelos de negocio de sus organizaciones.</p>

## Anexo 3

### Matriz de hallazgos

Cód. Art.	Descripción	Categorías	Muestra	Hallazgos
A70	Bocken, N. & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. Long Range Planning, 53(4), 1 - 55. <a href="https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950">https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950</a>	Innovación Creación de valor Propuesta de valor Captura de valor Partes interesadas Diseño organizacional	Nueve empresas multinacionales adicionales en diferentes industrias	<b>Limitación</b> Tiene como limitación el agotamiento de los recursos que podría crear discontinuidades inmediatas y amenazar las empresas existentes recursos y capacidades. <b>Hallazgo</b> Se ha justificado que las empresas como deben enfrentar los desafíos del diseño organizacional, como alineación imperfecta de incentivos y gobernanza, y toma de decisiones burocráticas, para hacer que las organizaciones sean más efectivas y eficientes en relación a la sostenibilidad. Se detecta que la burocracia corporativa obstruye los modelos de negocio hacia la sostenibilidad al ralentizar la toma de decisiones y complicar demasiado los recursos.
A71	He, J. & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. Journal of Cleaner Production, 298(2021), 1-10.	Creación de valor Innovación Partes interesadas	Utilizan la comunidad de Tuotuo como estudio de caso	<b>Limitación</b> Las limitaciones descubiertas en este los papeles pertenecen a la industria específica a la que se dirigen las muestras de casos, organizaciones de diferentes sectores económicos, varias industrias, antecedentes y culturas corporativas deben agregarse a la investigación. Además, hubo varios factores que influyeron el proceso de implementación y el efecto del pensamiento de diseño, como la agilidad de pensamiento de los altos directivos y los cambios repentinos en el entorno empresarial, eso se traduciría en diferentes impactos. <b>Hallazgo</b> La falta de literatura que combine la innovación empresarial y el pensamiento de diseño provoca que la investigación se desvíe al pensamiento de diseño. Este documento enfatiza que la innovación y el desarrollo sostenible de un modelo de negocio deben combinarse con un marco de pensamiento de diseño.
A72	Climont, R. & Haftor, D. (2020). Value creation through the evolution of business model themes. Journal of Business Research, 122(1), 353-361. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007</a>	Creación de valor Innovación	Se realiza una evaluación crítica de la literatura sobre modelos de negocio, temas de modelos de negocio y su evolución.	<b>Limitación</b> Las principales limitaciones de esta investigación radican en el hecho de que sintetiza nuevas proposiciones. Este proceso creativo en última instancia, no ofrece garantías. Otra limitación más articulada aquí es que las investigaciones actuales sobre los temas del modelo de negocio adoptan predominantemente una visión estática para comprender la situación de qué temas condicionan el desempeño de una empresa. <b>Hallazgo</b> Una contribución de esta investigación es que establece una novedosa distinción entre el ajuste funcional y el ajuste arquitectónico de una empresa tema modelo. El primero se centra en el ajuste contingente de un tema dado con sus factores contextuales, mientras que este último se centra en el ajuste estructural de la arquitectura de un modelo de negocio con su temática.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A02	Shakeel, J.; Mardani, A.; Chofreh, A.G.; Goni, F.A. & Klemes, J.J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. Journal of Cleaner Production, 1(261), 1-14. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201</a>	SCOPUS US	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Database Business Source Premier	2020	Jawaria Shakeel Abbas Mardani Abdoulim ohamma d Gholamz adeh Chofreh Feybi Ariani Goni Jiri Jaromir Klemes	Cualitativo	Modelo de negocio (BM) Innovación de negocio (BMI) Modelo de negocio sostenible (SBM) Innovación de negocio sostenible (SBMI) Revisión	Considero la recopilación de 104 artículos para BM, 68 artículos para BMI, 46 artículos para SBM y 30 artículos para SBMI. De los cuales se quedaron 61 artículos.	En la sostenibilidad de los modelos de negocios la creación de valor es la lógica central en el desarrollo de tales modelos; además, se configura en base a la innovación de valor sostenible y su marco está compuesto por componentes: Innovación y Valor.	Las empresas deberían centrarse más en crear soluciones de forma innovadora, al tiempo que maximizan el valor para todos los interesados, no se puede confiar en el modelo tradicional de BM, se tiene que aportar sostenibilidad e innovación para dirigirse a sus grupos de interés, una investigación futura recomienda centrarse en explorar la necesidad de implementación en diferentes contextos.	La literatura aún necesita más exploración sobre cómo los componentes SBMI están vinculados con otros subcomponentes y métricas para la innovación del modelo de negocio sostenible.	La investigación es pertinente ya que contribuye a la teoría de la Innovación del Modelo de Negocio Sostenible y ayudaría al investigador a desarrollar subcomponentes y métricas para la innovación del modelo de negocio sostenible.
A03	Velter M.G.E., Bitzer N.M.P., Bocken R., Kemp, S. Sustainable Business Model Innovation: the role of Boundary Work for multi-stakeholder alignment, Journal of Cleaner Production (2019), <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497</a>	SCOPUS US	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Database Business Source Premier CAB Abstracts Civil Engineering Abstracts INSPEC Metadex	2019	Velter M.G.E., Bitzer N.M.P., Bocken R., Kemp, S.	Cuantitativo	Creación de valor sostenible Innovación de negocio sostenible Trabajo de límites	Este documento presenta y compara nueve casos de empresas holandesas involucradas de negocio sostenibles.	Se encontró que la innovación de negocio sostenibles implica cambios en los límites organizacionales con normativas, estratégicas y alineación instrumental. Se requiere de alineación límites en la red de valor, aunque sea difícil, debido a la colaboración con actores desconocidos.	Se sugieren que los procesos de transformación organizacional pueden desbloquearse cuando la empresa focal y sus partes interesadas exploran a propósito las similitudes y diferencias para la creación conjunta de valor mediante el examen lo que cada grupo de interés considera valioso en la relación con la sostenibilidad. Se considera valioso en la relación con la sostenibilidad. Finalmente, se espera que la naturaleza y apertura de la dimensión de implementación del cambio de límites evolucione durante el proceso, a medida que las diferentes partes adquieren conocimiento sobre (la viabilidad de) el cambio de límite requerido y sobre creación y apropiación de valor.	Sin embargo, la complejidad para la alineación surge a través de diferentes entendimientos de valor, "hacer negocios". Parece innegable que esto implicaría formas radicales de reorganizar el modelo de negocio a nivel de empresa y sistemas, cuestionando tanto el valor como el cómo creado y capturado.	Las empresas se enfrentan cada vez más al reto de hacer que la búsqueda de objetivos sociales y medioambientales forme parte de su lógica fundamental de "hacer negocios". Parece innegable que esto implicaría formas radicales de reorganizar el modelo de negocio a nivel de empresa y sistemas, cuestionando tanto el valor como el cómo creado y capturado.

# Anexo

## Rejilla de revisiones sistemática

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A04	Peralta, A.; Carrillo-Hermosilla, J & F. Crecente (2019). Sustainable business model innovation and acceptance of its practices among Spanish entrepreneurs. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 1(26), 1119-1134. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1002/csr.1790">https://doi.org/10.1002/csr.1790</a>	Wiley Online Library	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Scopus Social Citation Index ABI/INFORM Aerospace Database Business Source Premier Civil Engineering Abstracts Environment Index	2019	Peralta, A., Carrillo-Hermosilla, J., Crecente, F.	Cuantitativo	Aceptación Eco-innovación Factores PLS - SEM Modelo de negocio sostenible Triple resultado	Análisis empírico sobre una población de emprendedores españoles (234) y se aplicó un marco de comportamiento	La supervivencia y el rendimiento de las nuevas empresas y los nuevos modelos de negocio están ligados a la presencia de la gestión financiera que afecta la capacidad de los fundadores para ganar credibilidad y legitimidad. Los emprendedores también se centran en los inversores como impulsores de su progreso de negocios.	El método puede fortalecer radicalmente el desarrollo de cualquier estrategia de eco-innovación. Esto podría ser relevante para emprendedores, incubadoras, aceleradoras, mentores y podría proporcionar una perspectiva más amplia, incluyendo muestras de otros países y agregar otras características (es decir, corporativos versus occidentales versus asiáticos países y eco-países versus no eco-países).	La principal limitación de la investigación actual es su imagen estática y congelada que influyen en el uso por parte de los empresarios de una práctica de SBMI. Estos cambian con el tiempo y experiencia fracaso. Otra limitación es la empresarialización de la muestra.	El estudio académico es pertinente para el modelado de negocios, e investiga sobre las motivaciones y factores que impulsan la aceptación de esas prácticas de SBMI y modelización empresarial por ecopresarios
A05	Sousa-Zomer, T.T. & Cauchik-Miguel, P.A. (2017). Exploring business model innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. Journal Total Quality Management & Business Excellence, 1(30), 1-19. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1317588">https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1317588</a>	Taylor & Francis Online	Total Quality Management & Business Excellence	Scopus Social Citation Index International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM Business Source Premier	2017	Thayla T. Sousa-Zomer Paulo A. Cauchik-Miguel	Cualitativo	Sistemas product-servicio Innovación del modelo de negocio Sustentabilidad Modelos comerciales sostenibles	Los modelos de negocio de empresas ubicadas en una economía emergente (Brasil) fueron analizados a través de clientes de modelo de negocio.	Los análisis del sistema producto-servicio son necesarios para la construcción de teorías sobre cómo se desempeña un modelo de negocio sostenible. La colaboración entre diferentes actores para la creación y captura de valor puede dar soluciones a las barreras asociadas con la falta de aceptación por parte de los consumidores y de incentivos económicos. Las iniciativas involucran a múltiples actores.	Al igual que en cualquier otro estudio, esta investigación también tiene ciertas limitaciones, que giran principalmente en torno al hecho de que solo se investigaron dos casos del mismo negocio se pueden conectar (PSS). Dicha decisión se basó en el hecho de que la implementación de SBMI en los países en desarrollo aún aporta a la literatura, requiere la exploración de una variedad de partes interesadas (p.1).	Este estudio ha obtenido conocimientos sobre los PSS como SBMI y presenta hallazgos sobre los elementos del modelo de negocio se pueden conectar a las innovaciones dirigidas hacia la sostenibilidad (p.17); también, la investigación aporta a la literatura, resaltando la evolución del papel de las partes interesadas (p.1).	

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fue fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A07	Zhao, Jie; Wei, Zelong; Yang, Dong (2019). Organization Management Dynamic Capability, and Business Model Innovation. IEEE Transactions on Engineering Management , 1-12. doi:10.1109/TEM.2019.2914275	IEEE Exploratory	Transactions on Engineering Management	Science Citation Index Expanded Scopus Social Sciences Citation Index Academic Search Premier ABI/INFORM Aerospace Database Applied Science & Technology Source Compendex Computer & Applied Sciences	2019	J. Zhao Wei & D Yang	Cuantitativo	Modelo de negocio Capacidad de coordinación interna Búsqueda a organza cional Capacidad participa ción de las partes interesa das.	Recopilamos datos de 204 empresas en China. Al extraer la muestra de China oriental, central y occidental, minimiza el sesgo geográfico, económico y cultural en diferentes regiones. (p.5)	La coordinación interna, y la capacidad de creación mejora el efecto de la búsqueda intraindustrial. El modelo de negocio, mientras que debilita el de búsqueda extraindustrial, las empresas deben confiar en la capacidad de coordinación interna para reconfigurar los recursos internos a fin de mejorar la coherencia como en la participación de recursos para partes interesadas para involucrar a nuevas partes interesadas a fin de obtener su apoyo cognitivo, emocional y conductual.	Los informes sugieren que si las empresas pretenden promover la innovación basada en la búsqueda intraindustrial, deberían mejorar la capacidad de coordinación para mejorar la consistencia o reconfigurar los recursos para nuevos modelos de negocio.	Presenta limitaciones que deben abordarse en el futuro. Primero, dada la disponibilidad de estos datos, el documento diferencia los tipos de innovación del modelo de negocio. Futuro la investigación puede descomponer la innovación del modelo de negocios. En segundo lugar, este artículo no investigó los efectos de los organismos búsqueda nacional de innovación de modelo de negocio con longitud datos debido a la dificultad de obtener datos de encuestas de longitud.	El modelo de negocio es la actividad diseñada sistema de creación y captura de valor. Ecosistema empresarial La teoría sostiene que la economía cada vez más conectada permite para construir una ventaja competitiva la innovación del modelo de negocio variación o adopción de nuevas formas de hacer negocios.
A08	Wahyono, W. (2018). "Business model innovation: a review and research agenda", Journal of Indian Business Research, Vol. 11 No. 4, pp. 348-369. https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2017-0251	Emerald Insight Research	Journal of Indian Business Research	Emerging Sources Citation Index Scopus International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM INSPEC	2018	Wahyono Wahyono	Cualitativo	Creación de valor Valor capturado Innovación Propuesta de valor	Se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre innovación de modelos de negocio realizado mediante el análisis de 219 artículos publicados entre 2010 y 2016.	Las empresas pueden explorar modelos de negocio alternativos a través de experimentación, innovaciones abiertas y disruptivas. También se descubrió que cambiar los modelos comerciales abarca modificar un solo elemento, alterar varios elementos simultáneamente y/o cambiar las interacciones entre elementos en cuatro áreas de innovación: propuesta de valor, valor operativo, capital humano y valor financiero.	Se puede utilizar el marco de innovación del modelo empresarial como "Mapa de navegación" para determinar dónde y cómo cambiar los modelos de negocio.	Aunque esta revisión destaca las diferentes vías para la innovación del modelo de negocio, los mecanismos mediante los cuales las empresas pueden cambiar sus modelos de negocio y los factores externos asociados con tal cambio permanecen sin explorar.	Esta revisión sintetiza los enfoques y proporciona una guía clara sobre las formas a través del cual se puede comprender la innovación del modelo de negocio.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A10	Evans; Vladimirova; Holgado; Van Fossen; Yang; Silva & Barlow 2017 Business Model Innovation for Sustainability : Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1002/bse.1939">https://doi.org/10.1002/bse.1939</a>	Wiley Online Library	Business Strategy and the Environment	Scopus Social Sciences Citation Index International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM RM Aerospace Database Civil Engineering Abstracts Environment Index	2017	Steve Evans Doroteya Vladimirova Maria Holgado Kirsten Van Fossen Myling Yang Elisabete A. Silva Claire Y. Barlow	Cualitativo	Modelos de negocio Innovación del modelo de negocio en Innovación en sostenibilidad Modelos de negocio sostenibles Creación de valor sostenible Experimentación del modelo de negocio	Se tomaron en cuenta a más de 200 informaciones académicas de los modelos de negocio sostenibles. Se analizaron los flujos de valores sostenibles entre múltiples partes interesadas, incluido el entorno natural y la sociedad como actores principales. Requieren una red de valor con un nuevo propósito, diseño y gobierno; y una consideración sistémica de los intereses y responsabilidades de las partes interesadas para el valor mutuo. La internalización de las externalidades a través del sistema producto-servicio permite la innovación hacia modelos de negocio sostenibles.	Una fuente principal de complejidad en la innovación del modelo de negocio está dada por la incertidumbre de los impactos y comportamientos de los miembros de la red con respecto a las tres dimensiones de sostenibilidad. Los modelos de negocio sostenibles requieren un sistema de flujos de valores sostenibles entre múltiples partes interesadas, incluido el entorno natural y la sociedad como actores principales. Requieren una red de valor con un nuevo propósito, diseño y gobierno; y una consideración sistémica de los intereses y responsabilidades de las partes interesadas para el valor mutuo. La internalización de las externalidades a través del sistema producto-servicio permite la innovación hacia modelos de negocio sostenibles.	La recomendación más importante para la práctica empresarial es alentar a las empresas a comprender mejor su modelo de negocio actual. Además, se debe construir un modelo de simulación para ayudar a una empresa focal a identificar flujos e intercambios de valor, lo que podría revelar oportunidades para innovaciones en el modelo de negocios y experimentación de eliminación de riesgos.	El estudio de modelos de negocio sostenibles está evolucionando rápidamente, pero se ha dedicado poco esfuerzo a explorar su utilidad para la comunidad de SBM en general.	El estudio intenta identificar oportunidades para mejorar los resultados de las innovaciones de modelos de negocio sostenibles y contribuir al desarrollo de una nueva teoría que será de utilidad para la comunidad de SBM en general.
A11	Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. (2018) Sustainable business model innovation: A review Journal of Cleaner Production	SCOPUS US	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Database Business Source Premier	2018	Martin Geissdoerfer Doroteya Vladimirova Steve Evans	Cualitativo	Innovación del modelo de negocio de negocio sostenible Desafíos de revisión de barreras Modelo de negocio circular	Búsqueda en la literatura, base de datos sistémica a	La innovación del modelo de negocio sostenible es un campo de investigación relativamente incipiente. El diseño e implementación es un desafío para que las organizaciones innoven con éxito su modelo de negocio en el contexto de sostenibilidad, debido a las insuficientes ideas y el miedo al fracaso.	Se propone la diversificación del modelo de negocio a través del desarrollo de start-ups internas para la innovación del modelo de negocio. Además, el desarrollo de un marco de innovación de modelo de negocio sostenible podría guiar a las empresas a través del proceso de innovación de su modelo de actividades clave necesarias, los desafíos potenciales y las herramientas disponibles.	La investigación sugiere que muchas innovaciones de modelos de negocio fracasan. A pesar de la importancia del tema, las razones del fracaso son relativamente importante de explorar y no hay revisión de la literatura sobre el modelo de negocio sostenible.	Identifican los problemas que tienen las empresas al realizar los cambios en los modelos de negocio de los cuales es importante. La capacidad de moverse rápida y exitosamente hacia nuevos modelos comerciales es una fuente importante de ventaja competitiva sostenible y un apalancamiento clave para mejorar el desempeño de sostenibilidad de organizaciones sostenibles.

# Anexo 4

## Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A12	Bradley, Pary & O'Regan (2020)	SCO & PUS	Sustainable Production and Consumption	Science Citation Index Expanded, Scopus, PASCAL, BIOSIS, CAB Abstracts, Environment Index, Food Science & Technology Abstracts	2020	Peter Bradle y Glenn Parry, Nicholas O'Regan	Cualitativa	Valor negocio sostenible, Maximización de valor, Valor social	Los participantes fueron directores, gerentes comerciales y 51 empresarios; y un estudio de caso con un proveedor de energía (p.10)	Establece principios: el valor sostenible debe incorporar económicos, sociales y ambientales conceptualizados como formas de valor; los modelos de negocio sostenibles requieren un sistema de flujos de valor sostenibles entre múltiples partes interesadas, incluido el entorno natural y la sociedad como actores principales; necesitan una red de valor con un nuevo propósito, diseño y gobernanza; requieren una consideración sistémica de las partes interesadas y responsabilidades para la creación de valor mutuo; Internalizar las externalidades a través de sistema producto - servicio permite innovar.	Se recomienda tener claro la conceptualización y definición de valor y lo que significa la sostenibilidad; además, conocer las brechas en la evaluación y estratégica de los impactos y objetivos ambientales, así como la capacidad para permitir un estudio y análisis de casos de profundidad.	En cuanto a la limitación, los autores indican que fue imposible determinar cuantitativamente todo el valor generado por la empresa en las mismas unidades, para así determinar exhaustivamente si se trata de maximizar el valor.	La investigación aporta un marco el cual ayuda a tomar en cuenta factores claves para el desarrollo sostenible
A13	Pedersen; Lüdeke, Henriques & Seitandi (2020), Toward Collaborative Business Models for Sustainability - Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1177/0007650320959027">https://doi.org/10.1177/0007650320959027</a>	SAG Journals	Business & Society	Periodicals Index Online, American History and Life, International Bibliography of Theatre & Dance (IBTD), MLA - Modern Language Association Database	2020	Gjerdum, Peder sen, Lüdek e-Feun d, Irene Henriq ues, M. May Seitan idi	Cualitativa	Modelos de negocio Colaboración Intersectorial Sostenibilidad	Estudio de 5 artículos que presentan modelos de negocio	El artículo sugiere que los socios valorar la sostenibilidad los recursos humanos y organizativos para el aprendizaje y contribuir al progreso de la sostenibilidad de la sociedad.	El artículo sugiere que los socios valorar la sostenibilidad los recursos humanos y organizativos para el aprendizaje y contribuir al progreso de la sostenibilidad de la sociedad.	Examinar las posibilidades y limitaciones de la intersección colaborativa y siendo motivado por modelos de negocio para el sostenimiento crucial para comprender los medios disponibles para facilitar la sostenibilidad de transformaciones en diferentes niveles de empresa y la sociedad.	Sin negar la importancia de los análisis alternativos lentes, este número especial se centra en cómo los conocimientos recientemente combinados ventaja en la colaboración intersectorial y los modelos comerciales para la sostenibilidad puede informar el debate sobre los desafíos y las soluciones de la sostenibilidad y Ofrecer nuevas vías para estudiar e implementar modelos comerciales para la sostenibilidad.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodo logíca	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A15	Klimtzi, P., Samara, E., Carayannis, E.G. et al. Business Model Innovation in Greece: Its Effect on Organization al Sustainability - J Knowl Econ 11, 949-967 (2020). <a href="https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z">https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z</a>	Springer	Journal of the Knowledge Economy and volume	Scopus Social Sciences Citation Index IBZ Online EconLit ABI/INFORM	2020	Pavlos Klimtzi, Eipida Samara, Yiannis Bakourous Elias G. Carayannis	Cualitativo	Modelización empresa (BM). Innovación del modelo de negocio (IMC). Organización (IMC). Organizativa sustentabilidad Excelencia empresa sostenible (SEE)	Pequeños y medianos empresas ubicadas en la región griega de Macedonia occidental. Los negocios participativo en la investigación pertenecía al sector minorista, de servicios e industrial. La búsqueda y selección de enfoques de innovación de negocio Circularidad Sostenibilidad	Hallazgo: La innovación del modelo de negocio desarrolla a la propuesta de valor de la organización, afectando su creación de valor, entrega, captura y comunicación; que podrían conducir a la supervivencia económica y crecimiento empresarial, superando los límites de la propia sostenibilidad organizacional. La mayoría de las empresas no ven una correlación entre los aspectos de la disposición de la organización para aceptar cambios potenciales y la alineación de procedimientos o políticas o creación de valor en la organización.	Se recomiendan a las empresas ver una correlación entre los aspectos organizativos y tener disposición para aceptar cambios potenciales y la alineación de procedimientos o políticas o creación de valor en la organización.	La principal limitación del estudio actual se considero la muestra relativamente pequeña de organizaciones que participaron plenamente en la investigación	La investigación descubrió una correlación estadística de la creación de valor de la organización y la segmentación del IMC de la organización, confirmando los hallazgos relevantes de la literatura.
A17	Pieroni et al. (2019) Innovación del modelo de negocio para la economía circular y la sostenibilidad : una revisión de enfoques. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036</a>	ScienceDirect	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Databases Business Source Premier	2019	Marina PP Pieroni Tim C. McAloone Daniela CA Pigosso	Cualitativo	Innovación del modelo de negocio Economía Circularidad Sostenibilidad	La búsqueda y selección de enfoques de innovación de negocio Circularidad Sostenibilidad	Se concluye que la innovación del modelo de negocio orientado a la economía circular no siempre es capaz de capturar la sostenibilidad. Además, tiene relevancia social como un impulsor clave para la generación de valor además de la eficiencia / longevidad de los recursos y un valor superior para el cliente. Otra diferencia es la consideración de compensaciones con respecto a la perspectiva económica. Esto significa que la longevidad y la suficiencia del negocio (por ejemplo, en consumo / producción) se pueden priorizar sobre una estrategia rápida de maximización de ganancias para perpetuar lo positivo.	Se recomienda utilizar la lente del IMC como un proceso de transformación hacia la sostenibilidad, enfocados (es) en el marco conceptual de trabajos, métodos y herramientas) que apoyan el IMC sostenible basado en una vista de capacidades dinámicas.	Investigación sobre conceptos de BM convencionales y BMI ha progresado hacia el cuerpo de conocimiento más sólido sobre los últimos 15 años. Sin embargo, todavía se encuentra en una fase de consolidación. Las limitaciones de esta investigación están relacionadas con las técnicas aplicadas para la revisión de la literatura.	La innovación del modelo de negocio para la circularidad y sostenibilidad se está volviendo fundamental para sostener la ventaja competitiva de las empresas (p.1).

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A18	Lüdeke-Freund, F. et al. (2018). La taxonomía de patrones del negocio sostenible: 45 patrones para respaldar la innovación del modelo de negocio orientado a la sostenibilidad. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004">https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004</a>	SC OP US	Sustainable Production and Consumption Summit	Science Citation Index Expanded Scopus PASCAL BIOSIS CAB Abstracts Environment Index Food Science & Technology y Abstracts	2018	Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., Breuer, H.	MIX TO	Modelo de negocio sostenible e Creación de valor sostenible Sostenibilidad corporativa Patrón de modelo de negocio revisión clasificada Encuesta Delphi Taxonomía.	Se identificaron 180 artículos como relevantes para modelos de negocio sostenibles. Estos artículos fueron seleccionados y clasificados en una base de datos de Excel.	La creciente literatura ofrece conocimientos, pero al mismo tiempo se ve afectada por algunas limitaciones que obstaculizan el progreso científico y la capacidad de los profesionales para desarrollar modelos de negocio orientados a la sostenibilidad, esta limitación resulta de la amplia dispersión de conocimientos que necesitan síntesis y consolidación.	Se recomienda una estrategia de selección basada en el y Ziglio (1996) resumieron sucintamente cuatro características que constituyen la pericia como (1) conocimiento y experiencia con el estudio; (2) capacidad de investigación; (3) disposición para participar; (4) tiempo suficiente para participar; y (4) habilidades de comunicación efectivas.	A pesar de las diferentes contribuciones que nuestra taxonomía puede hacer a la investigación de modelo de negocio y en la práctica, su desarrollo también enfrentó algunas limitaciones. Pedimos a los expertos que agruparan patrones y así imponer una meta estructura en la muestra de patrones completos. La encuesta adicional sobre los efectos del valor esperado siguieron otra lógica de caracterizar la misma muestra, que, en el peor de los casos, podría haber llevado a agrupaciones en competencia.	Innovación del modelo de negocio portuario mediante lo que Martins et al. (2015) se refieren al proceso de "cognición generativa", que visualiza modelos comerciales futuros en el sentido de ver con el ojo de la mente.

# Anexo 4

## Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A22	Geissdoerfer et al. (2017) The Cambridge Business Model Innovation Process. Disponble en: <a href="https://doi.org/10.1016/j.promg.2017.02.033">https://doi.org/10.1016/j.promg.2017.02.033</a>	SCOPUS OPUS US	Procedimientos Management Innovation	Scopus INSPEC	2017	Martin Geissdoerfer Paul Savaget Stevenson Evens	Cualitativo	Innovación del modelo de negocio Modelos de negocio sostenibles Sostenibilidad corporativa El pensamiento de diseño Valor sostenible Gestión de los interesados Co-creación de valor Fabricación sostenible Innovación Herramientas administrativas Desarrollo de herramientas	Presencia del marco de investigación Cambios en el paradigma de investigación Business Model Innovation Modelo de negocio sostenible Innovación	En Favale, como en la mayoría de las empresas un proceso de innovación del modelo de negocio no es un evento singular, sino que será seguido por otro para abordar los desafíos y oportunidades de su entorno e identificar recursos nuevos o capacidades infrautilizados.	Este marco beneficiará a los administradores y a la sociedad en general. Los gerentes se beneficiarán de la orientación y la anticipación de los desafíos relacionados con la innovación del modelo de negocio sostenible. Esto conduce a un modelo de negocio, generando más beneficios para el cliente, valor para los accionistas y crecimiento económico; también, crean más valor social, económico y ambiental para un conjunto más amplio de partes interesadas.	Se limita el estudio del marco en una sola startup, es por ellos que el autor recomienda la aplicación del marco en otras empresas con un rubro distinto	El estudio construye una agenda de investigación integral que desarrolla herramientas y procesos para ayudar a las organizaciones a tender puentes entre el diseño de implementación en la innovación del modelo de negocio sostenible (p.1).
A23	Klein, S.P., Spieth, P. & Heidenreich, S. (2021), Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. Disponble en: <a href="https://doi.org/10.1111/pim.12563">https://doi.org/10.1111/pim.12563</a>	Wiley Online Library	Journal of Product Innovation Management	Science Citation Index Expanded Scopus Social Sciences Citation Index Periodicals Index Online ABI/INFORM Aerospace Database Business Source Premier Civil Engineering Abstracts Compendex	2021	Sasha Patrick Spleth Sven Heidenreich Denrich	Cuantitativo	Innovación del negocio Orientación emprendedora Orientación del mercado Orientación estratégica Sostenibilidad Orientación tecnológica	Encuestas a gerentes y subgerentes de 167 empresas manufacturadoras alemanas.	El compromiso de sostenibilidad no tuvo un efecto directo sobre la innovación del modelo de negocio. Esto podría deberse al hecho de que la mayoría de las empresas comerciales integran la sostenibilidad sin obtener beneficios claros; sin embargo, de hecho, tiene un efecto indirecto sobre el IMC a través de la orientación estratégica.	Este estudio ofrece a los gerentes conocimientos importantes y prácticos evidencia. Se identificaron orientaciones relevantes que impulsan la innovación de modelos de negocio. Estas orientaciones podrían ayudar a empresas a superar su inercia en términos de recursos organizacionales a la resistencia a la innovación, de manera favorable para innovar eficazmente su modelo.	A pesar de sus conocimientos, este estudio tiene algunas limitaciones. Primero, usa datos transversales, pero dado que el IMC es un proceso dinámico, los datos longitudinales podrían evaluar la influencia de la estrategia de competitividad en la sostenibilidad del tiempo.	La investigación es pertinente porque contribuye a la investigación sobre sostenibilidad (Innovación) proporcionando nuevos conocimientos sobre cómo un compromiso con la sostenibilidad influye en la competitividad de las empresas en el mercado interno.

# Anexo 4

## Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A24	Biloslavo, R., Bagnoli, C., Massaro, M. & Cosentino, A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. Management Decision, 58(8), 1643-1662. <a href="https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1296">https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1296</a>	Emerald Management Decision	Management Decision	Scopus Social Sciences Citation Index Periodicals Online ABI/INFORM, Business Source Premier INSPEC Public Affairs Index	2020	Roberto Biloslavo Carlo Bagnoli Maurizio Massaro Antonietta Cosentino	Cualitativa	Modelo de negocio Innovación del modelo de negocio Legitimación Modelo de negocio sostenible Estudio de caso	La parte empírica presenta un estudio de caso de una empresa italiana llamada RigenNylon, y se centra en el diseño de la investigación, el análisis e interpretación de los datos recogidos mediante entrevistas semiestructuradas y un cuestionario.	Se concluye que el proceso es un complejo que involucra a actores internos y externos, creando un círculo virtuoso de compromiso y participación continua, que ayuda a que los miembros de la organización se movilicen eficazmente entorno a una estrategia y visión ideológica de la sostenibilidad. Además, la innovación de modelo de negocio sostenible no tiene que tener un apoyo adecuado de las partes interesadas externas.	Se recomienda realizar un estudio de caso extendiendo las entrevistas a los diferentes stakeholders externos con el fin de obtener una visión desde fuera de la organización, esto permitiría comparar respuestas y determinar si la vista desde el "exterior" es similar a la del interior."	Como todas las investigaciones, este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, se centra en un sector empresarial donde el producto regenerado tiene las mismas características que el nuevo. Además, RigenNylon produce una materia prima, no un producto final. Diferentes situaciones, donde el producto de regeneración / reciclado proporciona características diferentes o el producto es vendido al cliente final, puede mostrar diferencias si se compara con nuestros resultados.	El documento se basa en teorías existentes y proporciona un ejemplo práctico.
A27	Breuer et al. (2018) Sustainability-oriented business model development: criteria and tools. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715">https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715</a>	International Journal of Entrepreneurial Venturing	International Journal of Entrepreneurial Venturing	Emerging Sources Citation Index Scopus INSPEC	2018	Henning Breuer Klaus Fichter Florian Lüdeke-Freund Irina Tieman +L30:L44	Cualitativa	Sostenibilidad corporativa; Modelo de negocio; Crecimiento del modelo de negocio; Herramienta del modelo de negocio; Creación de valor; Innovación; Administración innovadora; Emprendimiento sostenible; sistema de actividad; economía de la interacción; Interesado; integración de las partes interesadas; Puesta en marcha; emprendimiento corporativo; Manejo de impacto	Revisión extensa a la literatura	Los autores concluyeron que, los requisitos de los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad estarían conformados por la orientación a la sostenibilidad, creación de valor ampliado, pensamiento sistémico y la integración de partes interesadas y a ello se establecen una serie de criterios.	Como recomendación indica que se realice una evaluación de la empírica de los diferentes enfoques y herramientas, desde estudios de casos hasta estudios experimentales comparativos	Las teorías y conceptos todavía se consideran recientes y necesitan más estudios empíricos. Además, las herramientas modelos de negocio sostenibles disponibles son aprendizaje sobre negocios Las orientados a la sostenibilidad modelos, así como el desarrollo de modelos adecuados y ampliamente aceptados herramientas (p.1).	Actualmente falta un negocio orientado a la sostenibilidad. Esto está obstaculizando la colaboración, y el intercambio de aprendizajes sobre negocios orientados a la sostenibilidad están refinados y su probada practicidad, madurez y utilidad.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A31	Hristov et al. (2019) Creación de valor de sostenibilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa: una perspectiva crítica en el Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad (SBSC). Disponible en: <a href="https://doi.org/10.3390/su11072119">https://doi.org/10.3390/su11072119</a>	MDPI Journals	Sustainability	Scopus PASCAL Environment Index Greenfile Geobase	2019	Hristov, V. I., Chiriac, A., Apolloni, A.	Cualitativo	Cuadro de mando integral SBSC Sustentabilidad Perspectiva crítica ASBSC	La información fue obtenida de una encuesta y entrevistas realizadas con gerentes de empresas italianas	El uso de la sostenibilidad indicadores y análisis cualitativos podrían contribuir a la supervivencia y crecimiento de una empresa en el largo plazo, mejorando su rendimiento. Si una "institución sobrevive a largo plazo, se podría concluir que se ha vuelto sostenible.	Los hallazgos de la investigación sugieren que la consideración de perspectiva crítica posible el ASBSC con el fin de lograr la sostenibilidad y el éxito económico de la empresa. La propuesta a la literatura existente sobre la mejora del desempeño del SBSC.	BSC tiene como objetivo remediar las limitaciones de los modelos de monitorización tradicionales, así como estrategias competitivas en el campo de Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), que integra la sostenibilidad y la Cuadro de Mando Integral tradicional (BSC). Sin embargo, los aspectos medioambientales y de sostenibilidad no están vinculados al éxito económico, y los administradores no consideran adecuadamente el análisis cualitativo.	Muchas empresas han implementado una gestión ambiental y de sostenibilidad específica sistemas como el Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), que integra la sostenibilidad y la Cuadro de Mando Integral tradicional (BSC). Sin embargo, los aspectos medioambientales y de sostenibilidad no están vinculados al éxito económico, y los administradores no consideran adecuadamente el análisis cualitativo.
A32	Taouscher, K. & Abdelkafi, N. (2017), Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.023">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.023</a>	SCOPUS	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Database Business Source Premier	2017	Taouscher, K., Abdelkafi, N.	Mixto	Modelo de negocio para la sostenibilidad (BMS) Modelos de negocios emprendedores Modelo de negocio Modelado de simulación Sistemas dinámicos Difusión de la innovación MOOC	Cursos de aprendizaje en línea	Los objetivos financieros y de sostenibilidad de la empresa se pueden lograr si el modelo de negocio genera bucles de retroalimentación reforzados entre la creación de valor de la empresa, la captura de valor y el valor entregado a sus partes interesadas. Sin embargo, diferentes ciclos de retroalimentación pueden limitar la escalabilidad y el potencial de crecimiento de dichos modelos comerciales. La investigación argumentado que los modelos de negocio son más escalables cuando cumplen con tres patrones de diseño: actividades de subcontratación con altos costos.	De hecho, la investigación sugiere que los modelos comerciales son efectivos si son robustos a una variedad de condiciones externas. Si bien la literatura proporciona buenos conocimientos sobre simulación ha incluido aspectos ambientales clave como la adopción global de Internet, hay otros factores que influyen en el desempeño del modelo de negocio. Los resultados de la simulación cuantitativa deben, por lo tanto, considerarse más ilustrativo que predictivo.	La investigación contribuye a la literatura sobre modelos de negocio para la sostenibilidad de varias formas (p.32).	

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A36	Schneider & Clauß (2019) Modelos de negocio para la sostenibilidad: opciones y consecuencias as. <a href="https://doi.org/10.1177%2F1086026619854217">https://doi.org/10.1177%2F1086026619854217</a>	SA GE Journal Internationals Environment	Organization & Environment	Scopus Social Sciences Citation Index IBZ Online International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM Business Source Premier Environment Index Business Source Elite Worldwide Political Science Abstracts	2019	Sabrina Schneider Thomas Clauß	Cualitativo o	Modelos de negocio Ventaja competitiva estrategia ambiental Organizaciones híbridas Estudios de casos Metodos cualitativos Análisis longitudinal	Casos de empresas aborden una misión de sostenibilidad, además se centran en dos dimensiones: la creación de valor y la mejora de la credibilidad de la empresa como mediador de la creación de valor futuro, y la integración de diferentes lógicas de valor permite a una empresa lograr su misión ecológica, y una con una misión ecológica y social equilibrada	Se concluye que los modelos de negocio para la sostenibilidad (BMFS) consideraran explícitamente, lo económico con lo social y contribuciones de valor ecológico, además se centran en dos dimensiones: la creación de valor y la mejora de la credibilidad de la empresa como mediador de la creación de valor futuro, y la integración de diferentes lógicas de valor permite a una empresa lograr su misión de sostenibilidad.	Este estudio no consideró de desempeño una perspectiva social / ecológica. Las futuras investigaciones deben incorporar esta consideración para validar la fuerza y el poder de los mecanismos de refuerzo.	Primero, utilizamos un estudio de casos múltiples basado principalmente en entrevistas para revelar las opciones estratégicas y las consecuencias de complejidad, el Mecanismos que subyacen a la interacción de lo económico con el valor social y / o ecológico (p.1).	La investigación sobre los modelos de negocio para la sostenibilidad ha propuesto marcos y herramientas para capturar esta complejidad, el Mecanismos que subyacen a la interacción de lo económico con el valor social y / o ecológico (p.1).
A37	Cosenz et al. (2019) Dynamic Business Modeling for Sustainability : Exploring a Systems Dynamics Perspective to Develop Sustainable Business Models. <a href="https://doi.org/10.1002/bsce.2395">https://doi.org/10.1002/bsce.2395</a>	Wiley Online Library Sustainability	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	Scopus Social Sciences Citation Index International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM Aerospace Database Civil Engineering Abstracts Environment Index	2019	Federico Cosenz Vinicius Picanço Rodrigues Francisco Rosati	Cualitativo	Diseño de modelo de negocio Modelos de negocio para la sostenibilidad Modelado de negocios dinámico Sostenibilidad Modelado de dinámica de sistemas	Literatura sobre herramientas de diseño de modelos de negocio para la sostenibilidad adecuadamente y cambiar el tiempo para crear valor sostenible. Además, el modelo de negocios dinámico puede contribuir a la investigación y la práctica del modelo empresarial sostenible al introducir una herramienta de diseño sistémico, que enmarca los impulsores ambientales, sociales y económicos, superando así las brechas metodológicas del modelo de negocio existentes.	Esta investigación concluyó que, la conceptualización del enfoque del diseño de modelo de negocio para la sostenibilidad agrega valor a cómo el Modelo de negocio de una empresa puede entenderse, adaptarse y cambiar adecuadamente con el tiempo para crear valor sostenible. Además, el modelo de negocios dinámico puede contribuir a la investigación y la práctica del modelo empresarial sostenible al introducir una herramienta de diseño sistémico, que enmarca los impulsores ambientales, sociales y económicos, superando así las brechas metodológicas del modelo de negocio existentes.	Basado en las limitaciones del enfoque DBMFS, se podrían explorar varias corrientes de investigación futura, particularmente el desarrollo de un enfoque cuantitativo basado en el núcleo conceptual de DBMFS con el fin de cuantificar y simular los diferentes escenarios potenciales para las BM.	En particular, la literatura se mueve desde la definición de valor sostenible hasta la exploración de los principales enfoques para diseñar modelos de negocio para la sostenibilidad, cuyo examen permite no solo detectar las limitaciones de las herramientas de diseño BMFS existentes, sino también requisitos metodológicos básicos y criterios subyacentes a su desarrollo.	Otorga un modelado empresarial dinámico para la sostenibilidad en modelo de negocio mediante la de una herramienta de diseño

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revisión	Base de datos	Año	Autores	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A39	Ogreaan, C. & Herciu, M. (2020). Business Models Addressing Sustainability Challenges - Towards a New Research Agenda. Sustainability, 12(1), 1-28. <a href="https://doi.org/10.3390/su12093534">https://doi.org/10.3390/su12093534</a>	MDPI Journals	Sustainability	Scopus PASCAL Environment Index Greenfile Geobase	2020	Claudia Ogreaan Mihaela Herciu	Cualitativo	Análisis bibliométrico Ética empresarial Modelo de negocio Complejidad Enfoque integrador Evaluación del desempeño Rentabilidad Desempeño estratégico Sostenibilidad Sostenibilidad del negocio	Basado en datos de texto generó 73 elementos.	Los hallazgos revelan que la aplicación de modelos de negocio sostenibles se puede clasificar en catorce categorías únicas: Innovación, gestión y marketing, emprendimiento, moda, energía, sanidad, agroalimentario, cadena de suministro gestión, economía circular, países en desarrollo, ingeniería, construcción e inmobiliaria, movilidad y transporte, y hostelería.	Si bien las empresas se enfrentan a desafíos relacionados con la sostenibilidad cada vez más complejos, su capacidad para tener éxito financiero a corto plazo, sino también su desempeño global a largo plazo y, a través de efectos propagados, la calidad de vida (en general), es importante para el mundo académico. Para buscar un nuevo paradigma de hacer negocios, capaz de abordar adecuadamente los desafíos mientras capitalizar oportunidades que brindan los (nuevos) resultados de la investigación y la interdisciplinaria y transdisciplinaria.	Considerando que el enfoque teórico de este trabajo representa su principal limitación, los estudios futuros deben complementarlo abordando las mismas preguntas y objetivos de investigación a través de métodos empíricos preguntando: tanto las estrategias de investigación-acción como las estrategias de teoría fundamentada pueden emplearse para probar el modelo propuesto (dependiendo de la disponibilidad de datos, unidades de análisis). Además, el marco conceptual puede mejorarse / refinarse como resultado de ambos análisis bibliográfico y sistemático y estudios empíricos.	Un modelo de negocio describe la forma en que una empresa hace negocios y gana dinero, ya las ganancias, representan supervivencia y el futuro de cualquier empresa existente, esto hace que los modelos de negocio sean determinantes críticos del éxito organizacional, al tiempo que reflejan el desempeño gerencial frente a los desafíos del entorno empresarial (p.1). La innovación sostenible es la implementación de un nuevo producto, proceso o práctica, o modificación de un producto, proceso o práctica existente que reduzca significativamente el impacto de las actividades de la empresa en el entorno ambiental.
A40	Inigo, E.; Albarada, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. Industry and Innovation, 24(5), 515-542. <a href="https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034">https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034</a>	Taylor & Francis Online	Industry and Innovation	DIALNET Social Sciences Citation Index International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM Business Source Premier Business Source Elite	2017	Inigo Eduard Albarada Laur Paavola Ritala	Cualitativo	Modelo de negocio innovador sustentabilidad innovación sostenible capacidad dinámicas	La muestra se realizó en empresas con 25 a 39.000 empleados y dos de 2 a 2.940 millones.	Se pueden distinguir dos enfoques de la innovación de modelos de negocio sostenible: evolutivo y radical. Ambos tipos contribuyen a una ventaja competitiva a largo plazo. Las diferencias entre ellos radican en el grado de transformación que conllevan; en otras palabras, en cómo la innovación altera los mecanismos de creación y captura de valor social, ambiental y económico para la empresa y sus partes interesadas.	Se sugiere que las empresas tengan un enfoque transformacional para los modelos de negocio, teniendo en cuenta que deben contribuir a la sostenibilidad y de esa manera se puedan conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.	No se han establecidos ventajas competitivas a corto plazo, ello no permite una transformación a corto plazo. Falta de contar con un enfoque transformacional para los modelos de negocio.	La innovación sostenible es la implementación de un nuevo producto, proceso o práctica, o modificación de un producto, proceso o práctica existente que reduzca significativamente el impacto de las actividades de la empresa en el entorno ambiental.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fue lista	Revista	Base de datos	Año	Autores	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A45	Keskin, D.; Wever, R. & Brezet, H.V. (2020). Product innovation processes in sustainability-oriented ventures: A study of effectuation and causation. Journal of Cleaner Production. 6(72), 1-11. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210</a>	SCOPUS	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL	2020	Duygun Keskin, Rene Wever, Han Brezet	Cualitativo	Innovación de producto Orientación a la sostenibilidad Nuevas empresas Efectuación	Cuatro empresas emprendedoras	El proceso de innovación de productos en nuevas empresas se puede describir capturando la forma en que las nuevas empresas definen sus propuestas de valor a lo largo del tiempo y la forma en que participan en experimentos de diseño e interacciones con las partes interesadas. Nuestros hallazgos demuestran que identificar una propuesta de valor sostenible y viable al comienzo del proceso de innovación de productos es de hecho una tarea desafiante para las nuevas empresas.	Recomiendan aprender de los experimentos y co-crear con las partes interesadas ya que ayuda a las empresas a definir progresivamente sus ofertas de valor.	En primer lugar, este estudio ha analizado una muestra de casos de empresas, lo que limita la generalización de los existentes. Sin embargo, tener éxito en la innovación de productos para tales empresas es un desafío debido a diversas incertidumbres relacionadas con el desarrollo de productos, la demanda potencial y el impacto sostenibilidad de sus productos.	Las nuevas empresas son cada vez más reconocidas como candidatas a la creación de nuevos productos sostenibles que las desafían prácticas existentes. Sin embargo, tener éxito en la innovación de productos para tales empresas es un desafío debido a diversas incertidumbres relacionadas con el desarrollo de productos, la demanda potencial y el impacto sostenibilidad de sus productos.
A47	Tohánean, D.; Buzatu, A.I.; Georgescu, B. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. Amfiteatru Economic, 22(55), 758-774. Disponible en: <a href="http://dx.doi.org/10.24818/ea/2020/5/758">http://dx.doi.org/10.24818/ea/2020/5/758</a>	PROQUEST	Amfiteatru Economic	Scopus Social Sciences Citation Index IBZ Online International Bibliography of Social Sciences ABI/INFORM CAB Abstracts Central & Eastern European Academic Source (CEEAS)	2020	Tohánean, D., Buzatu, A.I., Georgescu, B.	Cualitativo	Innovación, modelos de negocio, gestión de riesgos, empresas europeas, digitalización, tecnologías, sostenibilidad	Varios modelos pyme (92)	Las partes interesadas; en estas empresas se resalta la importancia de la presión de las partes interesadas internas en poder formar negocios más responsables y partes interesadas externas como los proveedores	Sugieren que el riesgo de evaluación y la priorización podrían conducir a una mejor gestión de riesgos.	El estudio se basa en el modelo de negocio, todos los desafíos deben ser entendidos y adaptados en función de la estrategia empresarial y la demanda del mercado. (p.2)	Para innovar continuamente el modelo de negocio, todos los desafíos deben ser entendidos y adaptados en función de la estrategia empresarial y la demanda del mercado. (p.2)

# Anexo 4

## Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fue revisada	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A55	Freudenreich, B.; Lüdtke, F. & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability - Journal of Business Ethics, 18(1), 1-16. <a href="https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z">https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z</a>	Journal of Business Ethics	Business Source Premier PASCAL	2019	Freudenreich, B.	Cualitativo	Modelo de negocio; La teoría de las partes interesadas; Sostenibilidad corporativa; Creación de valor; Modelos de negocio para la sostenibilidad	fabricante e alfombra de EE: UU	La estructura del marco de creación de valor para las partes interesadas cuida las relaciones entre una empresa y sus grupos de interés a lo largo de cinco dimensiones del modelo de negocio de una empresa. Estas dimensiones identifican las actividades fundamentales de creación de valor y intercambios de valor mutuo asociados, proporcionando transacciones adicionales del valor creado para diferentes grupos de interés.	Las organizaciones deben cuidar las relaciones entre los grupos de interés teniendo en cuenta las cinco dimensiones del modelo de negocio.	La mayoría de los marcos no preguntan qué beneficios aportan las partes interesadas.	Las partes interesadas son tanto destinatarios como creadores de valor en procesos conjuntos de creación de valor. La teoría propone que la creación de valor es un esfuerzo colaborativo en las relaciones, idealmente beneficiando al negocio focal y todos sus grupos de interés.
A60	Yang, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability - Research-Technology Management Management, 60(3), 29-37. <a href="https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001">https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001</a>	Research-Technology Management	Science Citation Index Expanded Social Sciences Citation Index ABI/INFORM Business Source Premier Compendex INSPEC	2017	Miyang Yang Doroteya Vladimirova Steve Evans	Cualitativo	Herramienta de análisis de valor sostenible, de negocios modelo de innovación, la Sostenibilidad-centrado	Una empresa que participó en nuestro proceso de desarrollo o, un fabricante de turbinas de vapor industrial es de propiedad estatal en China.	La herramienta de análisis de valor sostenible aborda una necesidad crítica de herramientas que pueden ayudar a las empresas a integrar problemas y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad en la innovación del modelo de negocio.	Se recomienda usar la herramienta ya que ayuda a comprender el valor de negocio y no restringida en la creación de valor y donde se puede encontrar valor. Muchas empresas piensan de forma bastante estrecha y donde se puede encontrar valor para el cliente y valor creado en la producción. La herramienta puede descubrir oportunidades de valor en un enfoque empresarial centrado en un modelo de negocio sostenible.	Muchas empresas piensan de forma bastante restringida en la creación de valor y donde se puede encontrar valor, solo en valor para el cliente (valor a los ojos de los clientes).	Valor se entiende comúnmente como valor monetario; los conceptos de valor capturados y valor no capturado ofrecen una forma de pensar dónde y cómo se captura el valor en el modelo de negocio y dónde se puede crear y capturar valor adicional.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A62	Yang, M. & Evans, S. (2019). Product-service system business model archetypes and sustainability. Journal of Cleaner Production, 220(1), 1156-1166. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.067">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.067</a>	SCOPUS Cleaner Production	Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Database Business Source Premier	2019	Miyang Yang Steve Evans	Cualitativo	Sistema productivo- servicio PSS Modelos de negocio sostenibles valor sustentable arquitecturas PSS servitización	Modelo de negocio sistema productivo -servicio, empresa sostenibles arquitecturas PSS servitización en china.	Se muestra que el negocio de sistemas productivo - servicio tienen efectos positivos en la mejora del medio ambiente y sostenibilidad económica y un beneficio social menor.	Se recomienda trabajar en los efectos positivos de la mejora del medio ambiente y sostenibilidad a fin de contar con un espacio social limitado para la diferenciación de productos.	En la mayoría de los mercados, los productos se vuelven cada vez más similares, dejando un espacio limitado para la diferenciación de productos. diferentes arquetipos de PSS.	La literatura existente ha discutido los potenciales de sostenibilidad de los sistemas de productos y servicios (PSS) modelos de negocio, pero la mayoría de ellos no distingue la sostenibilidad de diferentes arquetipos de PSS.
A63	Guzzo, D.; Trevistan, A.; Echeveste, M. & Costa, J. (2019). Circular Innovation Framework: Verifying Conceptual to Practical Decisions in Sustainability-Oriented Product-Service System Cases. Sustainability, 11(12), 1-29. <a href="https://doi.org/10.3390/su1123248">https://doi.org/10.3390/su1123248</a>	MDPI Sustainability	Sustainability	Scopus PASCAL Environment Index Greenfile Geobase	2019	Guzzo, D. Trevistan, A.H. Echeveste, M. Costa, J.M.H.	Cualitativo	economía circular, innovación del modelo de negocio; sistemas de producto-servicio	Las estrategias se investigan en 45 casos de PSS de la literatura.	Se concluye que los hallazgos brindan más vías para conectar la economía circular y cuerpos de conocimiento de PSS hacia impactos sostenibles. El marco circular de innovación propuesto conecta decisiones conceptuales con prácticas para la innovación circular, que es aplicable en el ámbito de sistemas productivo - servicio.	El marco puede ayudar a las organizaciones a formular estrategias y tácticas de desarrollo de soluciones de PSS. Además, puede surgir una mayor comprensión de las estrategias si se considera una mayor cantidad de casos para investigar considerando las mismas preguntas de este estudio.	No se han considerado estrategias que contengan preguntas del estudio realizado. Debido a que se deben desarrollar las soluciones de sistemas productivo - servicio, también es un tipo de solución empresarial con el potencial de impactos ambientales positivos.	Los sistemas productivo - servicio son soluciones que consisten en productos e infraestructura tangibles y servicios intangibles diseñado para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, también es un tipo de solución empresarial con el potencial de impactos ambientales positivos.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A66	Nijhof, A.; Bakker, M. & Kievit, H. (2019). The role of encroachment of the sustainability aspects of value propositions. European Journal of Marketing, 53(10), 2126-2145. <a href="https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0879">https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0879</a>	European Journal of Marketing	Scopus Business Source Premier INSPEC Business Source Elite PsycInfo DIALNET	2019	Andriani, Nijhof, Kievit	Cualitativo	innovación, desarrollo sostenible, propuestas de valor, responsabilidad corporativa	Se realizaron entrevistas semiestructuradas con representantes de empresas con aumento de clientes y participación de mercado por su propuesta de valor de sustentabilidad.	Las nuevas propuestas de valor les quitan participación de mercado a los operadores tradicionales debido a las ventajas para los clientes, se halló la usurpación de la transparencia que implica diferentes parámetros y solo parece trabajar cuando la propuesta de valor se centra en la sustentabilidad.	Una recomendación final es que la identificación organizacional también se ha relacionado positivamente con el compromiso del cliente con una determinada organización, por lo que podría ser interesante investigar el papel de reputación corporativa en transparencia de valor de futuras.	Esta investigación aporta mayor claridad a lo que hacen las empresas cuando invaden los mercados con propuestas de valor de negocio sostenibles. Además, el patrón de transparencia de valor sostenibles La usurpación se discute para definir los aspectos comunes de este concepto y argumentar por qué estos aspectos son necesarios para la inversión. Implica que las actividades de marketing deben partir de la percepción de que los clientes son aliados, y no reyes, en el desarrollo hacia niveles más altos de sustentabilidad.	(Osterwalder y Pigneur, 2010) Una propuesta de valor es parte de un modelo de negocio (p.3), las propuestas de valor sostenibles se definen como propuestas de valor que se refieren explícitamente a abordar una o más de estos problemas sociales colectivos. Esto posiciona las propuestas de valor de sustentabilidad en el núcleo del proceso de creación de valor de las empresas (p.3)
A68	Lemus-Aguilar, I.; Morales-Alonso, G.; Ramirez-Portilla, A. & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. Sustainability, 11(5379), 1-20. <a href="https://doi.org/10.3390/su11195379">https://doi.org/10.3390/su11195379</a>	Sustainability	Scopus PASCAL Index Greenfile Geobase	2019	Lemus-Aguilar, Ramirez-Portilla, Hidalgo, A.	Cualitativo	sustentabilidad, modelos de negocio, diseño organizacional, límites del sistema	Análisis de resúmenes de los 284 artículos y se conservan aquellos que se consideran relevantes para la investigación.	Este estudio proporciona profesionales con una visión general de la importancia del diseño organizacional para realizar la estrategia que han formulado con su modelo de negocio sostenible, así como un conjunto de enfoques que podrían aplicarse en sus firmas. Además, nuestros resultados podrían proporcionar una visión holística a los gerentes para guiar sus decisiones para cambiar las prioridades de la empresa hacia la implementación de objetivos más orientados a la sustentabilidad y estrategias en los modelos de negocio de sus organizaciones.	Se sugiere que las empresas apliquen estrategias en sus modelos de negocio a fin de facilitar la toma de decisiones por medio de la comunicación y orientación de procesos.	Primero, es necesario extender los elementos del diseño organizacional más allá de las fronteras de una empresa. La mayoría de los estudios reconocen la necesidad de colaboración cuando se trata de modelos comerciales sostenibles. La integración de redes de valor es de suma importancia y requiere la identificación de elementos de diseño interorganizacional y social. En segundo lugar, faltan estudios relacionados con el elemento organizativo de Recompensas que analicen aspectos como sistemas de incentivos y construcciones de comportamiento humano.	El diseño organizacional es un campo bien establecido de investigación empresarial. Sus elementos de diseño incluyen rutinas y actividades de trabajo englobadas en diferentes procesos para ofrecer valor a los clientes y otras partes interesadas; estructuras para facilitar la toma de decisiones, comunicación y orientación de estos.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fue revisada	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A70	Bocken, N. & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. Long Range Planning, 53(4), 1 - 55. <a href="https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950">https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950</a>	Scopus Long Range Planning	Scopus Social Sciences Citation Index Periodicals Index Online ABI/INFORM Business Source Premier Compendex Environment Index	2020	Nancy M.P. Bocken Thijs Geradts	Cualitativo	Innovación de modelo de negocio sostenible Capacidades dinámicas Diseño de organización	Nueve empresas multinacionales adicionales en diferentes industrias	Se ha justificado que las empresas como deben enfrentar los desafíos del diseño organizacional, como alineación imperfecta de incentivos y gobernanza, y toma de decisiones burocráticas, para hacer que las organizaciones sean más efectivas y eficientes en relación a la sostenibilidad. Se detecta que la burocracia corporativa obstruye los modelos de negocio hacia la sostenibilidad al ralentizar la toma de decisiones y complicar demasiado los recursos	Las empresas deben organizarse e identificar las barreras en tres niveles: el institucional, el estratégico y lo operativo.	Tiene como limitación el agotamiento de los recursos que podría crear barreras en los modelos de negocio hacia la sostenibilidad amenazar las empresas existentes y recursos y capacidades.	La investigación es pertinente ya que, es importante para las empresas el conocimiento de las barreras en los modelos de negocio hacia la sostenibilidad
A71	He, J. & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. Journal of Cleaner Production, 298(2021), 1-10. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751</a>	Scopus Journal of Cleaner Production	Science Citation Index Expanded Scopus Academic Search Premier PASCAL Aerospace Database Business Source Premier CAB Abstracts Civil Engineering Abstracts INSPEC Metadex	2021	Jiantong He Jaime Ortiz	Mixto	Modelo de negocio sustentable Innovación de negocio de ciclo de iteración Propuesta de valor Desarrollo sostenible El pensamiento de diseño	Utilizan la comunidad de Tuotuo estudio de caso	La falta de literatura que combine la innovación empresarial y el pensamiento de diseño no es un modelo lineal que provoca investigación se desvíe al pensamiento de diseño. Este documento enfatiza que la innovación y el desarrollo sostenible de un modelo de negocio deben combinarse con un marco de pensamiento de diseño ad-hoc.	Recomienda el pensamiento de diseño no es un modelo lineal compuesto por cadenas causales sino un modelo de relaciones interactúan entre sí bajo un mecanismo de retroalimentación.	Las limitaciones descubiertas pertenecen a la industria específica a la que se dirige las muestras de casos.	Este documento informa sobre las características específicas de la implementación del pensamiento de diseño y presenta puntos clave para la supervivencia empresarial.

## Anexo 4

### Rejilla de revisiones sistemáticas

Nro.	Referencia de la fuente	Fuente	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras claves	Muestra	Hallazgos - Conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A72	Climent, R. & Hattor, D. (2020). Value creation through the evolution of business model themes. <i>Journal of Business Research</i> , 122(1), 353-361. Disponble en: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007</a>	Scopus & Journal of Business Research	Journal of Business Research	Scopus Social Sciences Citation Index International Bibliography of Social Sciences Periodicals Index Online ABI/INFORM Business Source Premier	2020	Costa Climent, R. Hattor, D.M.	Cualitativo	Creación de valorTemas del modelo de negocioEvolución del modelo de negocioEvolución de la industriaEstrada al mercado	Se realiza una evaluación crítica de la literatura sobre modelos de negocio, temas de evolución del negocio y modelos de su evolución.	La literatura empírica sobre temas de negocios tiene una visión estática, con varios estudios que informan de hallazgos no relacionados con respecto al éxito y el fracaso de estos temas de modelos de negocios.	La sugerencia es que, en las fases iniciales del ciclo de vida de una industria, bajo determinadas condiciones, algunas combinaciones de temas de modelos de negocio pueden encajar mejor con otros temas. Sin embargo, en situaciones con otras condiciones, otros temas pueden encajar mejor con el entorno.	En consecuencia, las principales limitaciones de esta investigación radican en el hecho de que sintetiza nuevas proposiciones. Este proceso creativo en última instancia, no ofrece garantías. Otra limitación más es que la investigación actual sobre los temas del modelo de negocio adoptan predominantemente una visión estática para comprender la situación que condicionan el desempeño de una empresa.	Se propone un marco conceptual para examinar la creación de valor a través de la evolución de los temas del modelo de negocio. Se realiza una evaluación crítica de la literatura sobre modelos de negocio, temas de evolución de negocio y su evolución.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis					Sistema productivo-servicio
		Valor	Innovación	Partes interesadas	Innovación	Partes interesadas	
A0 2	Shakeel, J.; Mardani, A.; Chofreh, A.G.; Goni, F.A. & Klemesš, J.J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 1(261), 1-14. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201</a>	<p><b>Creación y entrega de valor</b></p> <p>Analizaron que el valor es el componente más prevalente del modelo de negocio. El cual refleja el diseño estructural del objetivo de una sus organización para lograr un propósito, relaciones a largo de valor, ya que facilita el desbloqueo, la captura y el apalancamiento de valor. Además, la creación y entrega de valor, es la capacidad de gestionar recursos, capacidades, actividades en relación con las partes interesadas, y por último la captura de valor.</p>	<p><b>Captura de valor</b></p> <p>La innovación de la captura de valor se ilustra como la capacidad de la empresa para captar información ambiental, social y económica mediante el diseño de nuevos modelos de ingresos.</p>	<p><b>Innovación</b></p> <p>Para mantener una ventaja competitiva y lograr la sostenibilidad en un entorno empresarial innovador, las empresas de innovación de los sistemas de actividad de la sobre la creación de empresa, para soluciones de lograr una mejora continua. Depende sobre la estrategia de la empresa cómo valor con un nuevo equilibrio la gobernanza y aspectos de SBM. sostenibilidad.</p>	<p><b>Partes interesadas</b></p> <p>Un modelo de negocio que integra la visión de múltiples partes interesadas tiene como objetivo la creación de valor monetario y no como un monetario para las partes interesadas y tiene una perspectiva a largo plazo. Además, las empresas deberían centrarse más obligaría a empresas para cambiar sus productos, procesos, tecnologías y BM. Los productos / servicios y procesos sostenibles en las novedades están conectados con la mejora de BM. Ya que combinan elementos de BMI con aspectos de sostenibilidad.</p>	<p><b>Sistema productivo-servicio</b></p> <p>Los consumidores son buscados productos sostenibles, y así es como la sostenibilidad el panorama competitivo que obligaría a empresas para cambiar sus productos, procesos, tecnologías y BM. Los productos / servicios y procesos sostenibles en las novedades están conectados con la mejora de BM. Ya que combinan elementos de BMI con aspectos de sostenibilidad.</p>	
A0 3	Velter, M.G.E.; Bitzer, V.; Bocken, N.M.P.; Kemp, R. (2019). Sustainable Business Model Innovation: the role of Boundary Work for multi-stakeholder alignment. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 1(1), 1-18. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497</a>	<p><b>Creación de valor</b></p> <p>Los modelos de negocio amplían los límites organizacionales en el sentido de que vinculan los recursos y capacidades de empresas focales actividades a través de la creación de valor fuera de la empresa, en particular con socios, proveedores, accionistas y clientes. de la firma focal.</p>	<p><b>Actores de red</b></p> <p>La participación de las partes interesadas en sí misma requiere estuierzos adicionales en la innovación del modelo de negocio sostenible en la comparación a la innovación del modelo de negocio convencional.</p>	<p><b>Limites organizacionales</b></p> <p>La literatura se queda corta en una definición concreta de los límites organizacionales para SBMI, o cómo se ven estos límites en práctica. Este estudio complementa los estudios previos sobre el papel de la superación de límites. Esto es relevante ya que encontró que los cambios en los límites de los actores de la red brindan la oportunidad de aprovechar o impedir el valor creación a medida que los actores mantienen, crean y adaptan los límites organizacionales a lo largo del proceso.</p>			

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Categorías (dimensiones) de análisis	
Nro	Referencia de la fuente
A04	<p>Peralta, Carrillo-Hermosilla, J. F. Crecente, Sustainable business model innovation and acceptance of its practices among Spanish entrepreneurs. Corp Soc Resp Env Ma. 2019; 26: 1119–1134. <a href="https://doi.org/10.1002/csr.1790">https://doi.org/10.1002/csr.1790</a></p> <p>Sousa-zomer, m. t. &amp; cauchick-p. a. Exploring innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. Journal total quality management &amp; business excellence, 1(30), 1-19. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1317588">https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1317588</a></p>
	<p><b>Innovación</b> El nuevo modelo de negocio, o la innovación de modelos de negocio, está siendo un campo fructífero para la investigación. Sin embargo, los estudios académicos sobre prácticas para el modelado de negocios no son tan complejos. Y a nuestro leal saber y entender sobre las investigaciones y factores que impulsan la aceptación de esas prácticas de modelización empresarial por ecoempresarios se encuentra en su la primera infancia.</p> <p><b>Partes interesadas</b> El rendimiento y la competitividad de los SBM se miden luego por valor que proporcionan a las partes interesadas (accionistas y clientes), sino también al medio ambiente (interno y externo al modelo de negocio), y la sociedad (individuos internos y externos y grupos a la organización de la empresa.</p> <p><b>Partes interesadas</b> Pueden ser valiosas para lograr beneficios de sostenibilidad. Tener buenas relaciones con las partes interesadas puede afectar positivamente el entorno de una empresa y el desempeño mental y económico.</p> <p><b>Valor</b> La creación de valor aclara las actividades de la empresa que se basa en el intercambio de valor y un sistema más amplio. La creación de valor se refiere a cómo la empresa crea valor y entrega valor a los clientes.</p> <p><b>Propuesta de valor</b> La propuesta de valor define la relación entre empresas y actividades de clientes, como la se basa en el intercambio de valor y un sistema más amplio. La creación de valor se refiere a cómo la empresa crea valor y entrega valor a los clientes.</p> <p><b>Captura de valor</b> La captura de valor de una empresa genera ingresos y beneficio de la provisión de valor.</p> <p><b>Partes</b> Pueden ser valiosas para lograr beneficios de sostenibilidad. Tener buenas relaciones con las partes interesadas puede afectar positivamente el entorno de una empresa y el desempeño mental y económico.</p> <p><b>Sistema producto-servicio</b> Ayudan a cumplir con ciertos criterios de competitividad y un alto nivel de satisfacción del cliente, teniendo en cuenta cuestiones de sostenibilidad. La exploración empírica del sistema producto-servicio como estrategias comerciales sostenibles ha centrado principalmente en los países desarrollados.</p> <p><b>Innovación</b> La innovación del modelo de negocio se ha propuesto como una palanca importante para el cambio y problemas urgentes de negocios. La sostenibilidad. Se definen innovaciones que crean impactos negativos positivos y/o reducidos en el medio ambiente y / o sociedad, a través de cambios.</p> <p><b>Arquetipos de modelos de negocio</b> Los arquetipos representan los mecanismos para ofrecer sostenibilidad a través del modelo de negocio. Estos son: maximizar la eficiencia y la innovación, crear valor a partir de residuos, sustituir renovables y naturales procesos.</p> <p><b>Enfoques colaborativos</b> Para incorporar SBM, las empresas deben desarrollar relaciones de colaboración con stakeholders clave. Los enfoques colaborativos se identificaron como fundamental para lograr beneficios ambientales, económicos y sociales; superando las barreras asociadas con la implementación de SBM; e impulsar la implementación empresarial.</p>

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis	Propuesta, creación y captura de valor	Partes interesadas	Aprendizaje organizacional
A07	Zhao, J.; Wei & Yang, D. (2019). Organizational search, dynamic capacity and business model innovation. International Journal of Innovation and Learning, 1(1), 1(12). <a href="https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914275">https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914275</a>	<p><b>Innovación</b></p> <p>La innovación del modelo de negocio se puede fomentar mediante compromiso enfocado y también experimentación simultánea. Mediante un compromiso enfocado, las empresas pueden alterar un solo componente del modelo de negocio en cada paso.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>La nueva propuesta de valor a menudo se deriva de apoyándose en las plantillas existentes de los titulares, las necesidades de los clientes, actividades de las partes interesadas y también limitaciones medioambientales. Sugerimos que la búsqueda intraindustrial tiene un efecto no lineal en Innovación del modelo de negocio.</p>	<p><b>Partes interesadas</b></p> <p>El modelo de negocio es el de una empresa focal que sistema de actividad traspasa fronteras. Ego-red de firmas focales y partes interesadas externas (por ejemplo, clientes, distribuidores y pinzas) realiza actividades con sus recursos específicos juntos para crear valor [16]. Por lo tanto, el modelo de negocio existente multa el valor de la actividad de cada actor.</p>	<p><b>Aprendizaje organizacional</b></p> <p>Aunque el aprendizaje organizacional logra consenso sobre el papel de la búsqueda a distancia de exploración, la investigación actual difiere en la definición de límite que distingue la búsqueda local y lejana.</p>
A08	Wahyono, W. (2018). Business model innovation: a review and research agenda. Journal of Indian Business Research, 1(11), 348-369. <a href="https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2017-0251">https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2017-0251</a>	<p><b>Captura de valor</b></p> <p>Las empresas pueden diseñar modelos comerciales innovadores que traduzcan la lógica de captura de valor en objetivos centrales, que se puede entregar a través del sistema de actividades</p>	<p><b>Valor</b></p> <p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Estos elementos incluyen repensar qué empresa vende, explora las necesidades de nuevos clientes, adquiere clientes objetivo y determina si los beneficios ofrecidos son percibidos por los clientes. Los autores sugieren que las empresas necesitan diseñar nuevos modelos de negocio que tengan como objetivo satisfacer las necesidades insatisfechas y evolucionar estos modelos probando continuamente supuestos y haciendo ajustes.</p>	<p><b>Innovación</b></p> <p>La innovación del modelo de negocio es una innovación organizativa a través de la cual las empresas exploran nuevas formas de definir la propuesta de valor, crear y capturar valor para los clientes, proveedores y socios). El modelo de negocio y la innovación del modelo de negocio fue un crecimiento tema que se podría explorar para estudiar. Un extenso cuerpo de literatura afirma que La innovación en los modelos de negocio es de vital importancia para la supervivencia de la empresa, el rendimiento empresarial, y como fuente de ventaja competitiva.</p>	

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis			Sistema producto servicio (PSS)	
		Red de valor (partes interesadas)	Innovación en sostenibilidad	Valor		
A10	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(597–608), 1-12. <a href="https://doi.org/10.1002/bse.1939">https://doi.org/10.1002/bse.1939</a>	Una red de valor se ve como un conjunto de roles e interacciones en el que las organizaciones participan en intercambios de valores tangibles e intangibles para lograr el bien económico o social. Las redes de valor involucran diferentes organizaciones con diferentes necesidades, de ahí que sea necesario hacer propuestas específicas que creen valor para todos los participantes de la red.	Las innovaciones en sostenibilidad requieren un pensamiento más integrado y la reconfiguración de varios aspectos comerciales tales como capacidades, relaciones con las partes interesadas, gestión del conocimiento, liderazgo y cultura. Innovar implica cambios en la forma y en que se conceptualizan los modelos de negocio en lo que respecta a sus intercambios y relaciones con los grupos de interés.	<b>Creación de valor</b> La creación de valor mutuo en modelos de negocio sostenibles, requiere la consideración sistémica de un amplio conjunto de partes interesadas que tienen un interés y responsabilidad en el sistema de creación de valor.	<b>Valor sostenible</b> Desde una perspectiva de sostenibilidad, la lógica de creación de valor de una empresa debe considerar la integración de los objetivos sociales y ambientales en un significado de valor más holístico.	Es un concepto empresarial emergente, se considera una combinación de productos tangibles y servicios intangibles capaces de satisfacer las necesidades del cliente final. Desarrollar PSS o transformar un modelo de negocio existente hacia un sistema de producto - servicio ha sido una innovación pionera de modelos de negocio para la sostenibilidad.
A11	Geissdoerfer, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production, 1(198), 401-416. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240</a>	Las innovaciones en el modelo de negocio producen mayores devoluciones que las innovaciones de productos o procesos. Muchas innovaciones de modelos de negocio fallan; esto tiene serias implicaciones económicas para las empresas. Dado que la innovación del modelo de negocio sostenible se centra en las partes interesadas beneficio y valor para las partes interesadas en lugar del cliente.	La captura de valor describe cómo se puede transformar parte del valor generado para un interesado en valor útil para la empresa. El valor es útil para la empresa si ayuda a la empresa a lograr su propósito. Ejemplos del valor, por tanto, podría ser el beneficio, el ajuste de estratégico y la motivación del empleado.	<b>Diseño e implementación</b> Esta brecha existe en la innovación del modelo de negocio sostenible, e impiden las organizaciones innoven con éxito en negocios modelo, debido al insuficiente seguimiento sobre las ideas, la falta de aplicación de conceptos, y fracaso de negocios en el mercado.		

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis	Recursos clave	Propuesta de Valor	Valor de uso	Valor de no uso	Valor de cambio
A12	Bradley, P.; Parry, G. & O'Regan N. (2020). A to explore functioning and sustainability of business models. Sustainable Production and Consumption. <a href="https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.10.007">https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.10.007</a>	<b>Relación con el cliente</b> Las relaciones con los clientes y la detección de relaciones y los costos involucrados en esas relaciones con los clientes y qué usuarios están pagando.	<b>Partes interesadas</b> Las partes interesadas y los socios capturan información sobre la red de proveedores y socios que hacen del negocio trabajo modelo, pero lo que es más importante, también a otras partes interesadas clave más allá de inversores y colaboradores directos.	<b>Propuesta de Valor</b> La propuesta de valor es la oferta de la firma y este elemento describe el problema o desafío que una empresa resuelve para el cliente y los productos y servicios necesarios para entregar.	<b>Valor de uso</b> Puede extenderse al valor que refleja la satisfacción que el individuo obtiene al utilizar el recurso. El valor de uso también incluye el valor de opción, que es el valor de conservación de un elemento en vista de su posible uso futuro.	<b>Valor de no uso</b> Hay dos tipos principales de valor de no uso: existencia y valor legado. El valor de existencia es determinado, cuando perciben debido a la existencia de elementos ambientales de los que disfrutan los individuos. El valor legado es la creencia de que las generaciones futuras heredarán un artículo o activo ambiental de valor para ellas.	<b>Valor de cambio</b> Es el monto monetario obtenido en un momento determinado, cuando se realiza el intercambio de la nueva tarea, bien, servicio o producto, o el monto pagado por el usuario al vendedor por el uso del producto o servicio focal (Lepak et al., 2007 p.182) (p.11)
A13	Pedersen, ERG.; Lüdeke-Freund, F.; Henriques, I. & Seitanidi, MM. (2020). Toward Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability. Business & Society. 60(5), 1039-1058. <a href="https://doi.org/10.1177/0007650320959027">https://doi.org/10.1177/0007650320959027</a>	<b>Innovación</b> El artículo indica valorar el valor de la innovación ecosistemas: cómo los actores intersectoriales superan las tensiones en la colaboración. Desarrollo de modelos de negocios sostenibles estudia los ecosistemas de innovación compuesto por socios intersectoriales que persiguen objetivos de sostenibilidad.	<b>Colaboración intersectorial</b> Se hace hincapié en la colaboración intersectorial, donde los modelos de negocio abordan los problemas de la sociedad se basan en asociaciones entre los sectores público, privado y / o actores sin fines de lucro. Se supone que tal cruce Las colaboraciones sectoriales pueden co-crear el conocimiento y el impulso que se necesita para hacer frente a los perversos problemas de sostenibilidad.	<b>Parte interesadas</b> Aunque existe consenso sobre los méritos de la colaboración intersectorial, nuestra comprensión de si y la forma en que puede crear valor para las diversas partes interesadas es todavía limitada.	<b>Creación de valor</b> La creación de valor enfrenta el desafío de alinear las diferentes percepciones del tiempo. Las llamadas tensiones temporales que se producen entre diferentes partes interesadas deben ser considerado y gestionado.		

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis			
		Valor	Creación y entrega de valor	Captura de valor	Innovación
A15	Kilintzis, P.; Samara, E.; Carayannis, E.G.; Bakouras, Y. (2019). Business Model Innovation in Greece: Its Effect on Organizational Sustainability. Journal of Knowledge Economy, 1(11), 949-967. <a href="https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z">https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z</a>	<b>Diseño organizacional</b> La creación de valor incluye los recursos clave, las asociaciones y los procesos necesarios para la operación comercial.	<b>Propuesta de Valor</b> La propuesta de valor involucra básicamente al cliente ofreciendo productos o servicios que generen beneficios económicos.	<b>Creación y entrega de valor</b> La creación y entrega de valor implica la creación de valor al ingresar a nuevos mercados y áreas comerciales y al generar nuevos ingresos arroyos. La creación de valor incluye los recursos clave, las asociaciones y los procesos necesarios para la operación comercial.	<b>Excelencia empresarial sostenible</b> Excelencia empresarial (SEE) es un factor igualmente importante y afecta el sostenimiento organizacional. SEE amplifica la posibilidad de que una empresa tenga éxito, que se define por una significativa flexibilidad organizativa y eficacia, mediante un gobierno constantemente responsable, una estrategia de marketing eficaz y una organización accionales que pueden producir resultados superiores.
A17	Pieroni, M.P.P.; McAboone, T.C. & Pigosso, D.C.A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. Journal of Cleaner Production, 1(26), 200-215. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036</a>	<b>Innovación</b> La innovación BM consiste en cambiar (creando, diversificando o transformado) BM como respuesta a incentivos internos y externos.	<b>Valor</b> Los modelos de negocio convergen entorno a la noción de una lógica de generación de valor. Además, ayuda a generar superior valor para el cliente para lograr una ventaja competitiva y capturar valor económico, también contribuir positivamente al medio ambiente y sociedad.	<b>Economía circular</b> La sostenibilidad y la economía circular (CE) son de creciente interés para gobiernos, inversores, empresas y sociedad civil. Su objetivo es impulsar el uso de recursos eficiencia y eficacia (al reducir o ralentizar la energía y circuitos de recursos) y, en última instancia, cerrando los flujos de energía y recursos al cambiando la forma en que el valor económico y la interpretación de los productos se abordan. El IMC orientado a la CE también agrega incertidumbres y complejidad al IMC convencional.	<b>Red</b> Las empresas se ven obligadas a interactuar dentro de un ecosistema de actores, pasar de una lógica operativa centrada en la empresa a una centrada en la red.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis		
		Innovación	Propuesta, creación y captura de valor	Partes interesadas
A18	Lüdtke-Freund, F.; Carroux, S.; Joyce, A.; Massa, L. & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. Sustainable Production and Consumption. 15(2018), 1-56. <a href="https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004">https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004</a>	Se entiende a la innovación del modelo de negocio como el fenómeno general no involucrado en la creación de nuevos modelos de negocio. Por tanto, la innovación del modelo de negocio comprende dos su fenómeno de función, a saber, diseño de modelos de negocio (el diseño de nuevos modelos de negocio cuando no hay ninguno) así como la reconfiguración del modelo de negocio (el cambio de un modelo de negocio existente).	La noción de <b>propuesta de valor</b> sostenible ha sido definida como una promesa sobre los beneficios económicos, ambientales y sociales que ofrece una empresa a clientes y copropietarios y la sociedad en general, considerando tanto los beneficios a corto plazo como la sostenibilidad a largo plazo. La clasificación de los patrones del modelo de negocio es importante y útil por varias razones. Primero, permite almacenar y posteriormente recuperar información sobre la creación de valor, entrega, y capturar lógicas empleadas por diferentes organizaciones.	Patrones que integran una amplia gama de partes interesadas como copropietarios y coadministradores, cómo se definen los socios y cómo se gobierna la organización.
A22	Geissdoerfer, M.; Savaget, P. & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. Procedia Manufacturing, 1(8), 262-269. <a href="https://doi.org/10.1016/j.profmfg.2017.02.033">https://doi.org/10.1016/j.profmfg.2017.02.033</a>	<b>Innovación</b> La mayoría de los estudios se centraron inicialmente en la innovación de productos o procesos, con la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad es un área de interés bastante nueva. La innovación de modelos de negocio obtuvo más beneficios que las innovaciones de productos o proceso.	<b>Valor</b> Un SBM se puede definir como una representación simplificada de los elementos, y las interrelaciones entre estos elementos, que una organización emplea para crear, entregar, capturar e intercambiar valor sostenible para, y en colaboración con, una amplia gama de partes interesadas. El resultado esperado de la creación de valor sostenible es un mejor desempeño en los ámbitos económico, ambiental y social.	<b>Herramientas administrativas</b> Ayudan con la conceptualización de una amplia gama de modelos comerciales prometedores. También ayudan a facilitar el diseño de los modelos.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis			
		Compromiso	Innovación	Comportamiento estratégico	
A23	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. 1(1), 1-18. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1111/jpim.12563">https://doi.org/10.1111/jpim.12563</a>	El compromiso influye en determinadas orientaciones estratégicas que aumentan la propensión a innovando un modelo de negocio (BM). el análisis de la situación de sostenibilidad tiene complejos efectos indirectos. Efectos que impulsan el IMC a través de orientaciones estratégicas, a saber, el mercado de la empresa, la tecnología, y orientación emprendedora. Descubriendo los mecanismos a través de los cuales la sostenibilidad. El compromiso de viabilidad impulsa el IMC, nuestros hallazgos brindan un nuevo impulso a los impulsos internos de BMI.	Si bien los hallazgos de estudios previos sugieren que la sostenibilidad puede impulsar la innovación del modelo de negocio (IMC), todavía carece de evidencia empírica sobre si y cómo la sostenibilidad puede influir en la evolución del IMC. Confiamos en el estímulo-marco organizacional-empírico sobre estas deficiencias y argumentamos que la sostenibilidad.	La contribución teórica del estudio proporciona una explicación de cómo la sostenibilidad cambia el comportamiento estratégico interno, más bien que aclarar los resultados medibles. Por lo tanto, proporcionamos una perspectiva diferente sobre la sostenibilidad e innovación, y ampliar la literatura, que analiza principalmente cómo las empresas pueden ser más sostenibles o cómo pueden desarrollar innovaciones, apuntando a un compromiso con la di influencia directa e indirecta en el comportamiento estratégico interno y comportamiento.	<b>Orientaciones estratégicas</b> Las orientaciones estratégicas, por tanto, establecen un marco normativo sobre cómo hacer negocios de manera competitiva y qué estrategia utilizar, es decir, qué BM aplicar. Mientras que el estudio pasado confirmaron que las orientaciones estratégicas afectan a las empresas capacidad para encontrar nuevas formas de crear valor y desarrollar nuevos productos investigaciones previas no investigó los roles de las orientaciones estratégicas en la creación Ing. BMI.
A24	Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Massaro, M. & Cosentino, A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of Management Decision. 58(8), 1643-1662. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1296">https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1296</a>	Adoptar un enfoque de SBM ayuda a comprender cómo las empresas pueden crear valor no solo para clientes, sino también para otras partes interesadas, la sociedad y el entorno natural y cómo esto el valor se captura o distribuye a través de este amplio conjunto de partes interesadas.	La tecnología permite una innovación más rápida, la búsqueda de nuevos productos, procesos, nuevas formas de comunicación y crecimiento empresarial.	<b>Legitimidad</b> La legitimidad se refiere a cómo las personas en las empresas perciben y dirigen las acciones que serían beneficioso para sus empresas, mientras que la legitimidad externa se ocupa de la entorno organizacional, agencias reguladoras, asociaciones profesionales y reputación.	<b>Tecnología</b> Los métodos basados en la química permiten la regeneración de los polímeros, las tecnologías inteligentes son utilizados para recolectar y seleccionar los residuos adecuados. La producción total se ha utilizado correctamente para producir los hilos con una tecnología denominada "smart ply" que agrega dos fases diferentes del proceso de producción.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Valor	Categorías (dimensiones) de análisis	Partes interesadas	
A27	Breuer, H.; Fichter, K.; Lüdeke, F. & Tienmann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. International Journal of Entrepreneurial Venturing, 10(2), 256 – 286. <a href="https://doi.org/10.1504/IJ EV.2018.092715">https://doi.org/10.1504/IJ EV.2018.092715</a>	Los SBM requieren negociar y definir valores normativos, intereses y objetivos relacionados con múltiples tipos de resultados sociales, ecológicos y económicos. Pero para hablar de creación de valor total sostenible se tiene que ir más allá del valor de diseño de la propuesta y considerar el resultado final de todo el modelo de negocio.	Innovación orientada a la sostenibilidad y el desarrollo del modelo de negocio debe abordar aspectos normativos y debe incluir un enfoque de gestión basado en valores. La interacción es un medio para integrar los recursos internos y externos de las empresas y requiere enfoques de innovación sistémica.	Las diversas partes interesadas son afectadas por actividades comerciales altamente interconectadas, se debe considerar las interacciones entre diferentes actores dentro de los sistemas; además, sugieren que las creaciones conjuntas con todas las partes interesadas de la organización proporcionan una herramienta práctica para facilitar una visión de múltiples partes interesadas sobre propuestas de valor.	
A31	Hristov, I.; Chirico, A. & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainable Scorecard (SBSC). Sustainability, 11(1), 1-19. <a href="https://doi.org/10.3390/su11072119">https://doi.org/10.3390/su11072119</a>	La creación de valor debe considerarse, además de las metas financieras, las y aspectos ambientales con el fin de mejorar el desempeño con respecto a todas las dimensiones de creación de valor.	La sostenibilidad social es bastante común en RSE en el contexto de preocupaciones para que las empresas desarrollen relaciones sólidas y sostenibles con clientes, empleados, proveedores, partes interesadas y, por último, pero no menos importante, la empresa social comunitaria.		
A32	Taeuscher, K. & Abdelkafi, N. (2017). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. Business & Society. 1-46. <a href="https://doi.org/10.1016/j.clepro.2017.09.023">https://doi.org/10.1016/j.clepro.2017.09.023</a>	<b>Circuitos de retroalimentación</b> La eficacia del modelo empresarial requiere una comprensión conceptual de la estructura del circuito de retroalimentación que subyace al modelo de negocio. Los circuitos de retroalimentación interactúan e impulsan mutuamente las medidas seleccionadas de creación de valor, entrega de valor y captura de valor.	<b>Entrega de Valor</b> La dimensión de entrega de valor define a los clientes de la empresa y cómo la empresa tiene como objetivo proporcionarles valor a través de una propuesta de valor.	<b>Creación de valor</b> La dimensión de creación de valor de la empresa cómo y con quién la empresa crea una propuesta de valor.	<b>Captura de Valor</b> La dimensión de valor resultando con un BMFS se esfuerza por lograr un valor ambiental o social (p.8). Los experimentos de simulación muestran que un diseño de modelo de negocio eficaz puede conducir a una mayor sostenibilidad y rendimiento financiero a lo largo del tiempo.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis	
A36	Schneider, S. & Clauss, T. (2019). Business Models for Sustainability: Choices and Consequences. Organization Environment. 1(1), 1-24. <a href="https://doi.org/10.1177%2F1086026619854217">https://doi.org/10.1177%2F1086026619854217</a>	<p><b>Innovación</b></p> <p>Los modelos de negocio suelen estar sujetos a cambios e innovación. A través de la innovación y las decisiones de seguimiento &amp; secuenciales contribuyen a resolver tensiones orientados a la sostenibilidad.</p>	<p><b>Creación de valor</b></p> <p>Autores enfatizaron en los impulsores de valor que fomentan y permiten la creación de valor social y / o ecológico en las empresas. Los tomadores de decisiones deberían considerar valores relacionados con la sostenibilidad de manera más integral. Sin embargo, a pesar de la relevancia de los múltiples tipos de valor generados por BMFS (es decir, valor económico, ecológico y social), se tiene conocimiento muy limitado de las interacciones de estos procesos de creación de valor y las opciones relacionadas a su consecuencia.</p>
A37	Cosenz, F.; Rodrigues, V. P. & Rosati, F. (2019). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. Business Strategy and the Environment, 1(1), 1- 14. <a href="https://doi.org/10.1002/bse.2395">https://doi.org/10.1002/bse.2395</a>	<p><b>Diseño del modelo de negocio</b></p> <p>El diseño de los modelos de negocio debe incluir elementos sociales, con un enfoque en el medio ambiente natural y las generaciones futuras. Se tiene que considerar que en las empresas según las decisiones que se tomen se aplica el rediseño.</p>	<p><b>Partes interesadas</b></p> <p>la visión centrada en las partes interesadas puede formularse como una forma de extender el proceso de creación de valor más allá los límites de una sola empresa, que abarca un conjunto complejo de partes interesadas relaciones con miras al desarrollo sostenible a largo plazo, para tanto la empresa como la sociedad en general.</p> <p><b>Innovación</b></p> <p>La innovación mate debe estar orientada a la generación social de valor es de gran importancia.</p> <p><b>Generación de valor</b></p> <p>El constructo fundamental de valor es de gran importancia.</p>
A39	Ogreaan, C. & Herciu, M. (2020). Business Models Addressing Sustainability Challenges -Towards a New Research Agenda. Sustainability, 12(1), 1-28. <a href="https://doi.org/10.3390/su12093534">https://doi.org/10.3390/su12093534</a>	<p><b>Innovación</b></p> <p>La innovación del modelo de negocio se está convirtiendo en una de las principales fuerzas que impulsan esfuerzos de renovación de empresas de todo el mundo. Además, si se considera ese modelo de negocio innovación (BMi) puede referirse a (1) el diseño de nuevos BM para organizaciones recién formadas, o (2) la reconfiguración de BM existentes, la importancia crucial del IMC se vuelve más evidente, las organizaciones que adoptan la innovación del modelo empresarial adoptarán la posibilidad de dar forma a las industrias y posiblemente cambiar el mundo.</p>	<p><b>Partes interesadas</b></p> <p>El valor para múltiples partes interesadas abarca: Creación de valor sostenida, que se basa en moldear, adaptar y renovar con éxito la modelo de negocio subyacente de la empresa de forma continua y valor sostenido la co-creación, que requiere que una empresa posea la capacidad de estructurar sus carteras de recursos, incluidos los de sus socios colaboradores, agrupe los recursos para crear capacidades y aprovechar / reconfigurar las capacidades para explotar (eficientemente) las oportunidades del mercado, y (de manera flexible) explorar innovaciones para las demandas latentes del mercado .</p>

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis		
		Cadena de valor	Partes interesadas	Sistema producto- servicio
A40	Inigo, E.; Albarada, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. Industry and Innovation, 24(5), 515-542. <a href="https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034">https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034</a>	<b>Innovación</b> De hecho, la innovación tecnológica por sí sola no puede abordar cuestiones de sostenibilidad porque es un problema sistémico y de múltiples capas.	Para integrar a las partes interesadas, la empresa B del sector de TI ha establecido un diálogo continuo (a través de reuniones periódicas y participación en diferentes foros como conferencias y asociaciones) con las partes interesadas clave, lo que ha llevado a la creación de un instituto de investigación.	La información, productos y/o servicios se generan mediante el valor agregado de una empresa. Componente. Por tanto, los modelos de negocio pueden describirse como plataformas entre la estrategia de las empresas y practicar; por lo tanto, adoptando un enfoque de modelo empresarial para la innova
A45	Keskin, D.; Wever, R. & Brezet, H.V. (2020). Product sustainability-oriented ventures: A study of effectuation and causation. Journal of Cleaner Production. 6(72), 1-11. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210</a>	<b>Innovación de productos</b> Una síntesis de estas ideas sugiere que innovaciones en los productos en los emprendimientos orientados a la sostenibilidad se caracterizan por ser un proceso de acción e interacción y aprendizaje de ellos.	<b>Propuesta de Valor</b> La propuesta de valor inicial de la empresa es ofrecer un producto o servicio, con el objetivo de disminuir su impacto ambiental.	<b>Partes interesadas</b> Las teorías parecen interpretar el resultado de los experimentos de diseño e interacciones de las partes interesadas de una manera diferente. Parecen ignorar un resultado negativo de un experimento de diseño o un resultado negativo retroalimentación de una interacción con las partes interesadas, y seguir sus propias preferencias y ambiciones.
A47	Tohánean, D.; Buzatu, A.I.; Baba, C.A. & Georgescu, B. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. Amfiteatru Economic, 22(55), 758-774. <a href="http://dx.doi.org/10.24818/e-ar/2020/55/758">http://dx.doi.org/10.24818/e-ar/2020/55/758</a>	<b>Innovación</b> Los autores consideran que la innovación proviene de adaptaciones de modelos de negocio.	<b>Partes interesadas</b> En términos del tipo de innovación, la innovación tecnológica se puede diferenciar de la no innovación tecnológica. El primero está dominado principalmente por proveedores, se refiere a innovaciones desarrolladas por partes interesadas externas que podrían implementarse y adaptarse en diferentes sectores.	<b>Tecnología</b> La tecnología son los pilares clave para la innovación del modelo empresarial.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis	
		Partes interesadas	Sistema producto-servicio
A55	Freudentreich, B.; Lüdtke, F. & Schaltegger, S. (2019). A Theory on Business Models: Value Creation for Sustainability. Journal of Business Ethics, 18(1), 1-16. <a href="https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z">https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z</a>	<b>Propuesta, creación y captura de valor</b> La idea central de la creación de valor para los clientes se expresa en una variedad de términos, incluyendo propuesta de valor, objeto de valor, oferta y beneficio para el cliente.	Destaca las relaciones mutuas con las partes interesadas en las que Las partes interesadas son tanto destinatarios como creadores o co-creadores. en procesos de innovación abiertos.
A60	Yang, M.; Vladimirova, D. & Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability. Research-Technology Management, 60(3), 29-37. <a href="https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001">https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301001</a>	<b>Innovación</b> Investigaciones y prácticas recientes han demostrado que la innovación del modelo de negocio puede ser una forma de crear y capturar nuevo valor e impulsar la producción y el consumo hacia la sostenibilidad.	<b>Partes interesadas</b> Involucrarse con múltiples partes interesadas puede ayudar. Los gerentes identifican a los actores clave en cada etapa del ciclo de vida del producto, el ambiente y sociedad. El valor capturado es el beneficio entregado a la empresa y sus grupos de interés; incluye no solo el valor monetario, sino también el valor más amplio proporcionado al medio ambiente y la sociedad.
A62	Yang, M. & Evans, S. (2019). Product-service system business model archetypes and sustainability. Journal of Cleaner Production, 220(1), 1156-1166. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.067">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.067</a>	<b>Creación de valor</b> El marco propuesto es novedoso y proporciona un análisis completo de la Creación de valor económico, ambiental y social sostenible de arquetipos conocidos de modelos de negocio de PSS. Los hallazgos se pueden aplicar en empresas manufactureras para explorar fuentes de valor sostenibles cuando se desarrollan optando diferentes arquetipos de modelos de negocio de PSS.	<b>Sistema producto-servicio</b> Los fabricantes venden una integración de producto y servicio en lugar del producto solo. El proceso de esta transición se llama servitización.

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis		
		Innovación	Creación de valor	Partes interesadas
A63	Guzzo, D.; Trevistan, A.; Echeveste, M. & Costa, J. (2019). Circular Innovation Framework: Verifying Conceptual to Practical Decisions in Sustainability-Oriented Product-Service System Cases. Sustainability, 11(12), 1-29. <a href="https://doi.org/10.3390/su11123248">https://doi.org/10.3390/su11123248</a>	La innovación de modelos (BM) es un motor central para desbloquear la contribución potencial de las redes de valor.	La fuente de creación de valor se utilizó para organizar las estrategias circulares, porque es un conocido sistema de clasificación en la investigación y la práctica de la CE, y coincide con la eficacia de recursos adoptada razón fundamental. Se proporcionaron descripciones para cada una de las estrategias circulares.	Tanto en entornos B2B como B2C, este tipo de información se comparte entre partes interesadas individuales de productos o servicios sin comprometer la satisfacción del usuario y potencialmente reducir los impactos ambientales. (p.17)
A66	Nijhof, A.; Bakker, M. & Kievit, H. (2019). The role of sustainability aspects of value propositions. European Journal of Marketing, 53(10), 2126-2145. <a href="https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0879">https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0879</a>	El objetivo final de esta innovación es crear más valor para todos. Las partes implicadas, en particular sus clientes, la propia organización y la sociedad.	Según la literatura, una <b>propuesta de valor</b> es marketing corporativo que requiere un enfoque positivo y proactivo de la información se adopta el de compartir; la posición es predeterminada en el proceso de compartir información con las partes interesadas; Ambos, bueno y malo se comparten noticias; los criterios - exactitud, puntualidad, equilibrio e inequívoca - se aplican a toda información previa a las liberaciones.	<b>Sistema producto-servicio</b> Diseñar para una funcionalidad de producto no óptima fue otra práctica reconocida para lograr la desmaterialización. Salazar y col. [30] utilice el término degradación para describir el propósito no optimización de funciones individuales de productos o servicios sin comprometer la satisfacción del usuario y potencialmente reducir los impactos ambientales. (p.17)

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis				
		Innovación	Propuesta, creación y captura de valor	Cadena de valor	Partes interesadas	Diseño organizacional
A68	Lemus-Aguilar, I.; Morales-Alonso, G.; Ramirez-Portilla, A. & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. Sustainability, 11(5379), 1-20. <a href="https://doi.org/10.3390/su11195379">https://doi.org/10.3390/su11195379</a>	<p><b>Innovación</b></p> <p>Es decir, el modelo de negocio podría ser un resultado del proceso de innovación que permite que la sostenibilidad permee los procesos de las actividades, recursos y empresas.</p>	<p><b>Propuesta, creación y captura de valor</b></p> <p>En este sentido, la propuesta de valor o su entrega se relaciona con el concepto de bienes o servicios extremadamente involucra cuando de insumos de tanto las partes interesadas que los proveedores y clientes de las partes internas como externas. El valor se refiere a procesos clave; y finalmente, la captura de valor resume los ingresos y los costos corrientes.</p>	<p><b>Cadena de valor</b></p> <p>En su rueda de creación de valor, el producto final de una cadena de valor vuelve extremadamente rico involucra cuando de insumos de tanto las partes interesadas que los proveedores y clientes de las partes internas como externas.</p>	<p><b>Partes interesadas</b></p> <p>Finalmente, en tres de los artículos de la muestra se argumenta que las externalidades afectan a las partes interesadas (otros modelos comerciales, es decir, y clientes de las empresas). Por un lado, la motivación de las partes orientadas a la sostenibilidad de las partes interesadas a la economía interesadas como circular: requieren un factor clave de éxito para la implementación de las actividades, la cultura de la empresa y el control de estructuras.</p>	<p><b>Diseño organizacional</b></p> <p>Sin embargo, el diseño organizacional abarca los límites de la empresa, la extensión de los activos propiedad y control de la empre. La evolución hacia nuevos modelos comerciales, es decir, los modelos de negocio orientados a la sostenibilidad de las partes interesadas a la economía interesadas como circular: requieren un factor clave de éxito para la implementación de las actividades, la cultura de la empresa y el control de estructuras.</p>
A70	Bocken, N. & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. Long Range Planning, 53(4), 1 - 55. <a href="https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950">https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950</a>	<p><b>Innovación</b></p> <p>La innovación del modelo de negocio sostenible en las grandes corporaciones multinacionales es percibido cada vez más como un factor clave para la competitividad y la sostenibilidad empresarial. Si bien la literatura reconoce que las corporaciones requieren capacidades dinámicas para innovar su modelo de negocio para la sostenibilidad, el papel del diseño de la organización para nutrir Las capacidades dinámicas para este propósito se han abordado escasamente.</p>	<p><b>Propuesta, creación y captura de valor</b></p> <p>Si bien se centra igualmente en innovar, en la creación, entrega y captura de valor de los mecanismos de las empresas, incluye una noción más amplia de valor: principalmente económico de también adoptar la perspectiva de cliente y accionista a un nivel de sostenibilidad empresarial. Si bien la literatura reconoce que las corporaciones requieren capacidades dinámicas para innovar su modelo de negocio para la sostenibilidad, el papel del diseño de la organización para nutrir Las capacidades dinámicas para este propósito se han abordado escasamente.</p>	<p><b>Partes interesadas</b></p> <p>El enfoque del valor para los accionistas y las partes interesadas conceptualiza como una configuración de la voluntad de tales componentes de adoptar la estructura, la ambigüedad y valorar la sostenibilidad empresarial. Si bien la literatura reconoce que las corporaciones requieren capacidades dinámicas para innovar su modelo de negocio para la sostenibilidad, el papel del diseño de la organización para nutrir Las capacidades dinámicas para este propósito se han abordado escasamente.</p>	<p><b>Diseño organizacional</b></p> <p>El diseño organizacional se conceptualiza como una configuración de tales componentes de adoptar la estructura, la ambigüedad y valorar la sostenibilidad empresarial. Si bien la literatura reconoce que las corporaciones requieren capacidades dinámicas para innovar su modelo de negocio para la sostenibilidad, el papel del diseño de la organización para nutrir Las capacidades dinámicas para este propósito se han abordado escasamente.</p>	

## Anexo 5

### Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Nro.	Referencia de la fuente	Categorías (dimensiones) de análisis	
A71	<p>He, j. &amp; ortiz, j. (2021). Sustainable business modeling: the need for innovative design thinking. Journal of cleaner production, 298(2021), 1-10. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751</a></p>	<p>Innovación</p> <p>La innovación del modelo de negocio sostenible puede crear un modelo de negocio emergente o actualizar un negocio preexistente modelo, o reconfigura e integrar múltiples modelos de negocio. Como un como resultado, la innovación ofrece una propuesta de valor diferente para sumas y forma un nuevo marco de valor que apoya a una organización desarrollo sostenible de la nación.</p>	<p>Valor</p> <p>Propuesta de valor es un elemento vital en la identificación de cómo la organización ayuda a los consumidores a realizar un trabajo específico que no ofrece alternativas puede abordar.</p> <p>Partes interesadas</p> <p>Los alcances de las partes interesadas por los modelos de negocio capaces son mucho más amplios que los de negocios tradicionales Modelos e incluye el medio ambiente y sociedad como actores principales.</p>
A72	<p>Climent, r. &amp; haftor, d. (2020). Value creation through the evolution of business model themes. Journal of business research, 122(1), 353-361. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007</a></p>	<p>Creación de valor</p> <p>La importancia de encontrar la combinación adecuada entre los temas de creación de valor de un modelo de negocio y el mercado se ilustra con el revolucionario lanzamiento del iphone por parte de apple. Este lanzamiento generó por sí solo el 92% de las ganancias globales en 2015.</p>	<p>Innovación</p> <p>Más específicamente, la noción de temas del modelo de negocio tiene sus raíces en el contexto de una industria en evolución, donde la innovación es una fuerza clave para el cambio y la coevolución. En tal entorno, el negocio de una empresa el modelo interactúa y co-evoluciona con un conjunto de factores como competir temas de modelos de negocio, estrategias de mercado de productos y dinámica.</p>



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, BELLIDO VERGARAY ERIKA ANAHI, MARIÑOS EGOAVIL BERIAN VANESA estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "FACTORES DEL MODELO DE NEGOCIO QUE CONDUCEN A LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
MARIÑOS EGOAVIL BERIAN VANESA <b>DNI:</b> 47699672 <b>ORCID</b> ORCID 0000-0002-4458-342	Firmado digitalmente por: BMARINOSE el 17-08-2021 23:15:01
BELLIDO VERGARAY ERIKA ANAHI <b>DNI:</b> 74894143 <b>ORCID</b> 0000-0002-5278-3786	Firmado digitalmente por: EABELLIDOB el 17-08-2021 23:16:17

Código documento Trilce: INV - 0317704