



Ana Cuesta Romero
✉ e.anacr.l@go.ugr.es



Blanca Delgado
Márquez
✉ bdelgado@ugr.es



Javier Aguilera
Caracuel
✉ javieraguilera@ugr.es

Global Challenges: Sustainable Recommendations and Practices in the European Business Environment¹

Desafíos Globales: Recomendaciones y Prácticas Sostenibles en el Ámbito Empresarial Europeo

I. INTRODUCTION

In recent years, events such as natural disasters, financial crises, health crises like the COVID-19 pandemic, and humanitarian crises like the war in Ukraine and Gaza have underscored the need to address these situations sustainably. In response, the UN established the 17 SDGs in 2000, updated in the 2030 Agenda known as “major global challenges”, which serve as the guidelines for this research (Mio et al., 2020; UN, 2015).

In 1987, the UN defined sustainable development as that which meets the needs of the present without compromising those of the future, thereby harmonizing social, environmental, and economic factors. Since then, sustainability has gained importance for companies because of their responsibility in the climate and social crisis (UN, 1987). In fact, 92% of executives recognize the importance of these objectives, highlighting that by 2023, 64% of companies experienced financial losses due to climate change (Mourinho, 2023). However, 29% of organizations view these challenges as an opportunity for growth, although only 13% have the tools to address them (Berrone et al., 2023; Azmat et al., 2023). Therefore, the objective of this research is to guide entrepreneurs



EXECUTIVE SUMMARY

Climate change, poverty, and economic crises represent global challenges that the UN addresses through its Sustainable Development Goals (SDGs). In this context, European companies maintain a strong commitment to achieving these goals and are leaders in sustainable regulations. Therefore, their performance is key to generating impact and achieving global participation. Using an updated review of the literature, we offer an interdisciplinary methodology that improves business competitiveness and sustainability by integrating innovation, business strategies, and internationalization.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El cambio climático, la pobreza y las crisis económicas representan desafíos globales que la ONU aborda mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este contexto las empresas europeas mantienen un gran compromiso con el logro de estos mismos, siendo líderes en normativas sostenibles, por lo que su actuación es clave para generar impacto y participación global. Empleando una revisión de la literatura actualizada ofrecemos una metodología interdisciplinar que mejora la competitividad y sostenibilidad empresarial integrando innovación, estrategias empresariales e internacionalización.

toward meeting these challenges, especially those in Europe, as they belong to the region with the greatest pressure and concern to resolve them (Mio et al., 2020; EU, 2021). However, this is a very complex task because the challenges affect different sectors unequally. For example, agriculture, tourism, and energy will suffer greater environmental impacts, whereas the technology sector has greater growth expectations (European Commission, 2023). Furthermore, developing countries are especially vulnerable; it is estimated that between 2023 and 2030 they will need approximately USD 4.2 trillion annually to address these challenges (World Bank, 2023). However, companies that succeed reap economic, social, and environmental rewards (Azmat et al., 2023; Abrini, et al., 2024), as will be evidenced throughout the manuscript. Ultimately, this work will be useful for European companies to integrate profitability and sustainability. The research question we address is: How can European companies address global challenges by improving their competitiveness? We provide three perspectives: innovation, sustainable strategies, and internationalization, and present European examples. Finally, we present the conclusions, results, and discussion (including limitations and future avenues of research).

20

In 1987, the UN defined sustainable development as that which meets the needs of the present without compromising those of the future, thereby harmonizing social, environmental, and economic factors.

2. LITERATURE REVIEW AND METHODOLOGY

Although managers are increasingly considering these objectives in their business management, the existing literature does not readily provide practical solutions. This is partly due to the complexity and need to integrate multiple perspectives and conflicting interests between governments, businesses, and society (Mio et al., 2020; Berrone et al., 2023). Consequently, in order to achieve orientation and generate impact, phenomenon-based research has been carried out. In other words, it is based on the observation of a current and complex phenomenon: the need for European companies to respond to global challenges pressured in turn by emerging regulations. Based on this empirical understanding, a search for articles in well-known databases such as Web of Science and SCOPUS was carried out using keywords such as “innovation”, “strategy”, “internationalization” and “sustainability”. Four articles were selected from JCR impact factor

journals in each field; innovation, strategy and internationalization, combining theory and practice to support the following propositions:

P1. The adoption of Responsible Innovation driven by technology and collaborative platforms improves European companies' ability to address global challenges.

P2. The implementation of Sustainable Strategies based on a thoughtful approach and transparent communication increases the competitiveness and reputation of European companies.

P3. A greater degree of internationalization facilitates the adoption of Responsible Innovation practices and Sustainable Strategies in European companies.

Additionally, 12 case studies on European companies from different sectors and countries were analyzed, complemented by key sources, such as the European Union, the World Bank, and the UN. The aim was to understand the current context and anticipate the major changes that will impact the European business environment in the coming years.

KEYWORDS

Global Challenges, Innovation, Internationalization, Sustainable Strategies, European companies.

PALABRAS CLAVE

Desafíos globales, Innovación, Internacionalización, Estrategias Sostenibles, Empresas europeas.

3. INNOVATION IN RESPONSE TO GLOBAL CHALLENGES

Innovation is crucial to addressing global challenges. Specifically, we rely on Responsible Innovation (RI), which advocates the creation of products and services that meet three objectives: (1) do no harm, (2) do good, and (3) responsible governance (Azmat et al., 2023). The first objective eliminates negative effects on social, economic, and environmental aspects; the second promotes positive situations in these areas; and the third establishes internal mechanisms that ensure compliance with the previous two objectives (Scherer & Voegtlin, 2020; Ullah et al., 2024).

We are also committed to the continuous and proactive application of RI. This requires greater effort and financial investment, but with long-term advantages: improved business reputation, compliance with future European regulations, and optimization of production processes. This gives us advantages over our competitors (Suárez Perales et al., 2018). An example of this is a Finnish maritime company that, after implementing RI aimed at reducing fuel consumption, managed to consume 15% less fuel than its competitors, generating economic and environmental benefits (Degbey et al., 2024).

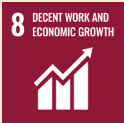
We advocate for technology-driven RI as the most effective solution for addressing global challenges (Berrone et al., 2023). Studies have demonstrated that its adoption improves efficiency through

increased job satisfaction, flexibility, and better access to information for decision-making (Abdullah et al., 2024). An example of this was during the COVID-19 pandemic, when the use of digital platforms helped control the virus by disseminating useful information and offering medical assistance, which helped save lives and solve urgent social problems.

However, implementing this innovation is not always easy. Technology advances rapidly, global problems are complex, and different stakeholders conflict (Degbey et al., 2024). However, in Europe, steps are being taken to promote the RRI. Programs such as "Horizon Europe" (EU, 2021) and "RRI tools" provide financial support and tools to boost RRI, with the aim of addressing climate change, meeting SDGs, and fostering economic growth by offering financing.

Below are some examples of RI implemented by European companies that may be useful for managers.

Table I. **Selection of cases of European and RI companies that meet global challenges.**

COMPANY AND YEAR	COUNTRY	GLOBAL CHALLENGE	RI IMPLEMENTED
Schneider Electric (2009)	France		Photovoltaic roofs, solar microgrids and the "EcoStruxure" application reduce energy and economic costs.
Evondos (2012)	Finland		Automatic customer service for a digital medication dispenser for chronic diseases and cognitive impairment.
Danone (2018)	Spain		Collaborative platform "One person One voice", where workers share ideas, debate and learn about sustainability.
BBVA (2018)	Spain		"Sustainable Pledge 2025" loan facility, offered to companies to invest in projects that protect the environment.
Siemens (2024)	Germany		"Bound4blue" technology, a propulsion system applied to ships, saves up to 40% of fossil fuels.

Source: Own elaboration

4. SUSTAINABILITY STRATEGIES IN RESPONSE TO GLOBAL CHALLENGES

Companies must integrate Sustainable Strategies (SS), action plans that seek a balance between social, environmental, and economic well-being, even if this entails additional costs. For example, if a company offers better healthcare services to employees, it will initially incur higher costs. However, in the long term, this translates into more motivated, healthy, and productive workers. In other words, the benefits are both economic and social (Sandberg et al., 2023).

Likewise, it is advisable to prioritize strategies that best suit each company, trying to meet fewer challenges, albeit with greater commitment, rather than tackling them all and ultimately failing to achieve any (Berrone et al., 2023). This avoids the famous “greenwashing” practice, where some companies engage in deceptive practices while pretending to be responsible (Azmat et al., 2023). This is not only unethical but also damages the company’s image, thereby harming it financially.

Therefore, we recommend applying SS and communicating transparently through sustainable marketing. This means avoiding greenwashing and positively influencing stakeholders (customers, employees, suppliers, investors, society, and government) by achieving loyalty and sustainable behavior, thus contributing to global challenges (Suárez Perales et al., 2018; Abrini, et al., 2024)

In Europe, SS has been materialized through the framework known as the Green Taxonomy, which establishes the criteria that determine whether an economic activity is sustainable or not (Global Compact, 2022). Furthermore, with the entry into force of the new CSRD regulations, companies—especially large corporations starting in 2024—are required to prepare non-financial reports based on the Double Materiality principle, reflecting their financial, environmental, and social impact (Global Compact, 2024). We therefore recommend the adoption of SS aligned with these new regulatory frameworks, in anticipation of their mandatory implementation.



Table 2. Selection of cases of European and SS companies that meet global challenges.

COMPANY AND YEAR	COUNTRY	GLOBAL CHALLENGE	SS IMPLEMENTED
Carrefour (2021)	France		“Food Transition Pact”, offering greater transparency in product information and reducing additives, salt, and sugars.
Adidas (2022)	Germany		“Breaking Academy Barriers” or “Impossible is nothing” seek to support NGOs that fight for gender equality and equity in sport.
Novo Nordisk (2023)	Denmark		“Changing Diabetes in Children” prevents type 2 diabetes and obesity, providing healthcare in developing countries.
Inditex (2023)	Spain		“Pre-Owned,” an online service where users can access garment repair, resale, and donate clothes.
Glencore (2023)	Swiss		“Climate Plan 2024-2026,” aimed at the efficient use of clean energy and decarbonization.

Source: Prepared by the authors.

5. INTERNATIONALIZATION AND ITS ROLE IN THE IMPLEMENTATION OF RI AND SS

Internationalization is essential in global challenges because it facilitates access to information and technology, which are essential for implementing RI and SS (Dachs et al., 2024). An example is the company Akzonobel, which, thanks to its international character, develops projects such as “Let’s Colour” helping communities in developing countries. A real case of SS was when they revitalized the area of Mustafabad, Pakistan, by painting it with bright colors and using specific RI technology. They managed to reduce the temperature of the walls, thus improving the living conditions of its inhabitants (AkzoNobel, 2013).

Likewise, internationalization through strategic alliances makes it possible to address global challenges. One example is the

collaboration agreement between Iberia and Repsol for sustainable mobility, which led to the first flight in Spain using recycled fuel (RI). This SS achieved a reduction of 1.4 tons of CO₂ (Iberia and Repsol, 2022).

However, in the phenomenon of internationalization, factors such as the public sector, globalization, and digitalization directly influence companies' ability to face global challenges.

First, regulations from organizations such as the UN and governments encourage internationalized companies to promote sustainability (Buckley et al., 2017). For example, some companies, to gain a reputation in the new markets that they enter, implement social and environmental practices in collaboration with NGOs (Dachs et al., 2024). This reinforces the need for a global regulatory framework that facilitates collaboration between NGOs, international organizations, and interregional cooperation entities, which would allow for a more effective understanding of global needs and challenges (Ali Turi et al., 2023; Berrone et al., 2023).

An example that supports this perspective is Danone, which promoted the “Regenerative Agriculture” initiative, which aims to achieve sustainable agriculture (Danone, 2021). However, the company acknowledged that government support was needed to achieve this, as subsidies exert a significant influence on the agricultural sector.

Second, globalization has allowed companies to expand their operations beyond their borders. However, in the wake of the coronavirus crisis, an anti-globalization movement has emerged that fragments global value chains, making it difficult to address challenges (George & Schillebeeckx, 2022). For example, during the pandemic, pharmaceutical companies faced vaccine supply and distribution problems, that significantly affected humanitarian health. Another factor to consider is digitalization. For example, the internationalization of mobile payment systems in Africa has allowed people with fewer resources to boost their own businesses in a more accessible way, addressing economic and social challenges. However, digitalization poses risks such as fraud, system failures, and the replacement of human capital. However, as mentioned previously, technology is key and ensuring that its benefits outweigh any potential drawbacks is even more so.

Finally, in the European context, we highlight the European Green Deal, the Just Transition Fund, the Social Climate Fund, and the “Towards a Sustainable Europe” document for integrating the 2030 Agenda. These include action plans that consider the European context (Global Compact, 2019; European Commission, 2021). We recommend considering these initiatives to facilitate the adoption



of sustainable practices domestically and improve their standing internationally.

6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

6.1. Responsible Innovation and its Applicability

We primarily recommend RI: (1) do no harm, (2) do good, and (3) proactively responsible governance. The above examples support these principles. Schneider Electric, as does Siemens, contributes to reducing energy costs through fuel-saving technology while achieving economic benefits. Evondos also reflects how RI can improve social well-being.

However, in the practice of RI, we note the lack of the last principle, responsible governance, due to the lack of collaboration and the conflicts of interest generated between stakeholders (Ullah et al., 2024). This makes it difficult to comply with the first and second principles since a system that integrates particular needs toward common goals is key for innovation to respond to major challenges and not just to purely economic benefits (Scherer & Voegtlin, 2020; Berrone et al., 2023).

To address this issue, it is proposed that large corporations and SMEs with the capacity for technological investment should develop collaborative digital platforms. These tools allow integrating of internal (employees, managers) and external (customers, suppliers, NGOs, etc.) stakeholders. Each stakeholder can contribute knowledge, needs, and suggestions, helping to optimize processes and improve corporate image (Ali Turi et al., 2023). To ensure this is successful, we recommend appointing a “facilitator” within the company, responsible for coordinating communication, resolving conflicts, aligning efforts, promoting synergies, and avoiding organizational blockages.

Initiatives mentioned as Danone's platform “One person, One voice” and BBVA's green loans “Sustainable Pledge 2025” represent clear forms of responsible governance. An additional example is “Patient Innovation” a service whereby any user can share concerns and solutions with diseases.

In short, those companies that adopt RI by being proactive (Suárez Perales et al., 2018), combining technology and collaborative platforms, will be able to generate economic, social, and environmental value, contributing to major challenges.



6.2. Sustainable Strategies and their applicability

Regarding SS, we advocate the adoption of practices that benefit the environment, society, and the economy. This proposal applies to all companies, regardless of their type and context because every organization, no matter how small, generates some type of impact on its surroundings. However, we recommend adopting these practices thoughtfully, that is, after first analyzing the potential consequences of the action.

An example of an SS representing the lack of reflexivity is the case of “One for One” by Toms. This initiative aims to donate a pair of shoes in Africa for every purchase made. However, it negatively impacted local commerce, generating unfair competition, and economic losses for African merchants.

To achieve this, an analysis of the socioeconomic, political, environmental, and legal context is recommended (Azmat et al., 2023). Artificial intelligence-based tools allow for the analysis of similar situations, simulation of scenarios, and anticipation of potential effects, even in the face of unpredictable situations such as health crises, wars, or environmental disasters that are common today.

An illustrative example is that of Glencore, which is included in its “Climate Plan 2024-2026”. The company routinely monitors and compares its objectives in different situations, to achieve a reflective approach. This case, along with those of Novo Nordisk and Adidas, demonstrates that SS can generate a real positive impact when the context is analyzed.

Furthermore, SS must avoid the so-called greenwashing. To achieve this, we advocate prioritizing strategies and using sustainable marketing as a tool to communicate and build loyalty among stakeholders. The aforementioned examples of Carrefour and Inditex support these practices.

Ultimately, these cases underscore the importance of designing and implementing SS based on reflexivity and supported by ethical and consistent marketing.



6.3. Internationalization as a key factor

We recognize that internationalization facilitates the adoption of RI and SS, considering the opportunities and barriers already mentioned. We also note that this phenomenon can be costly for some companies. Below we outline recommendations tailored to each organization's capabilities and limitations.

Specifically, we recommend that large multinationals use big data and artificial intelligence for decision-making, avoiding a lack of reflexivity in SS. Likewise, when applying RI, we recommend

technologies such as cloud computing and artificial intelligence to reduce costs and optimize supply chains, thereby reducing resource consumption (George & Schillebeeckx, 2022; Abdullah et al., 2024). The Azkonobel case demonstrates how social challenges can be effectively addressed through reflexivity (analysis of the prior context) and technology (special paint).

SMEs can seek institutional support through grants or strategic alliances between companies, such as the aforementioned case of Danone, Iberia and Repsol. A new example applicable to smaller-scale companies is LeanPath, which combines smart scales and data analytics (RI) to reduce food waste (Google, 2016). Organizations such as hotels, restaurants, universities, hospitals, and public centers can collaborate with these types of companies, addressing economic and environmental challenges and improving their brand image thanks to the SS they implement.

Likewise, any company, regardless of size, can advance sustainability throughout its value chain by selecting certified suppliers (ISO 9001 or ISO 14001), implementing measures to improve the work environment, and training to anticipate European regulations.

As a summary to facilitate understanding, we offer the following table:

Table 3. **Practical implications for European managers.**

ACTION	APPLICATION PROBLEM	RECOMMENDATIONS	EUROPEAN ASPECTS TO CONSIDER
Responsible Innovation	Responsible governance that prevents the coordination of interests.	Digital platforms led by a “facilitator” who achieves collective synergies.	“Horizon Europe” (EU, 2021) and “RRI tools”.
Sustainable strategy	Lack of reflexivity and greenwashing.	Context analysis before implementing SS and sustainable marketing.	Green Taxonomy and CSRD (Double Materiality) regulations.
Internationalization	Institutional pressures, anti-globalization, digitalization, and pandemics.	Big data, cloud storage, artificial intelligence, strategic alliances, and value chain improvements.	European Green Deal, Just Transition Fund, Social Climate Fund and the document “Towards a Sustainable Europe”.

Source: Prepared by the authors.

7. RESULTS AND DISCUSSION

Based on an analysis of the literature and business cases, the three proposals are supported.

Regarding P1, the adoption of RI, supported by technology and collaboration, strengthens the adaptive capacity of European companies despite global challenges. Regarding P2, the implementation of sustainable strategies with a thoughtful approach and transparent communication increases corporate competitiveness and reputation. Finally, the findings support the idea that a higher degree of internationalization facilitates the adoption of sustainable and innovative practices.

Ultimately, through this study, we target executives who are rethinking their missions and visions, committing to sustainable development, and making three significant contributions.

First, it addresses academic gaps by offering theoretical and practical frameworks from the perspective of innovation, sustainable strategies, and internationalization—three fields that have not been fully studied (Berrone et al., 2023; Buckley et al., 2017).

Second, it proposes a guide for European entrepreneurs, the region that is most aware of sustainability, leading environmental and innovation policies. Seventy percent of its companies already use technology to improve their sustainability, and there is a long way to go (Mio et al., 2020; EU, 2021). Social challenges include urbanization, demographic changes, inequality, and specific organizational challenges such as work-life balance, flexibility, and equal opportunities. Regarding environmental challenges, the most notable are ocean and air pollution, biodiversity loss, climate change, and the depletion and supply of resources such as water and land. Finally, regarding economic challenges, we highlight rising prices, declining incomes, and rising unemployment, among others (Global Compact, 2021).

Third, solutions to these challenges are proposed while simultaneously improving competitiveness, which is key for companies. In fact, numerous studies have identified a positive relationship between sustainable aspects and financial performance (Sandberg et al., 2023; Abrini, et al., 2024). Specifically, Capital Group's ESG Global Study 2024 indicates that nearly 60% of investors will invest in companies that comply with sustainable practices (El Economista, 2024).

Finally, the importance of creating institutional frameworks “in favor”



of these advances is emphasized. Governments recognize their limitations in addressing challenges and request the involvement of the private sector to solve them (Azmat et al., 2023; Ali Turi et al., 2023). It is evident that cooperation between stakeholders from both the public and private sectors, support for European programmes, and anticipation of the aforementioned regulations are essential to overcome global challenges and achieve a better future for all.

8. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH VENUES

This work, although it contributes significantly to a novel field of research, has some limitations.

First, it provides examples primarily of large European companies located in a developed region, suggesting that comparative studies should be conducted in other regions with companies of different sizes, especially SMEs, which constitute the majority of European businesses.

Second, this research is considered a literature review, and although the data obtained come from previous studies, conducting empirical research with primary data and more specific hypotheses would be interesting.

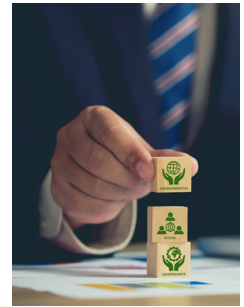
Finally, we emphasize the need for case studies in different sectors to analyze the interaction between governments, communities, NGOs, and other actors because the recommendations offered in this research are general in nature.

Ultimately, it encourages us to continue enriching the academic field and shedding light on new practices so that companies can acquire knowledge and improve their capabilities, act sustainably, and change the world before it's too late.



REFERENCES

- Abdullah, S., Mohd Naw, MN, Abi Sofian Halim, M.A., Omar, K., Akmal Rosli, N., & Nahar Harun, A. (2024, April 01). Digital Transformation for Sustainable Business Performance: A Systematic Literature Review*. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), 21(80).
- Abrini, Z. B., Reinders, J. G., & Gómez, R. C. (2024). Maximizing Economic Benefits or Being Conscious? A Comparative Analysis of Organizational Learning Capability, Innovation and Wellbeing. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), 21(83).
- Ali Turi, J., Ullah, S., Evgenevich Barykin, S., Basher, A., & Zaytsev, A. (2023, 10 25). Good Governance Through Sustained Developmental Projects. *Business and Society Review*.
- Azmat, F., Linc, W.M., Moyeen, A., Voola, R., & Gupta, G. (2023, November). Convergence of business, innovation, and sustainability at the tipping point of the sustainable development goals. *Journal of Business Research*, 167, 114170.
- Berrone, P., Rousseau, HE, Ricart, JE, Brito, E., & Giuliadori, A. (2023, February). How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 318-339.
- Buckley, P.J., Doh, J., & Benischke, M. (2017, December). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, 48(9).
- Dachs, B., Amoroso, S., Castellani, D., Papanastassiou, M., & von Zedtwitz, M. (2024). The internationalization of R&D: Past, present and future. *International Business Review*, 33(1).
- Degbey, W.Y., Pelto, E., Öberg, C., & Abraham, C. (2024). Customers driving a firm's responsible innovation response for grand challenges: A co-active issue-selling perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 379–402.
- George, G., & Schillebeeckx, S.J.D. (2022, April). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3).
- Mio, C., Paanfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220–3245.
- Sandberg, H., Alnoor, A., & Tiberius, V. (2023). Environmental, social, and governance ratings and financial performance: Evidence from the European food industry. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2471-2489.
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020, May). Corporate Governance for Responsible Innovation: Approaches to Corporate Governance and Their Implications for Sustainable Development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182-208.
- Suárez Perales, I., Rivera Torres, P., & Garcés Ayerbe, C. (2018). Consequences of innovative proactivity in environmental management. *Universia Business Review*. (57), 56-91
- Ullah, S., Turi, J. A., Barykin, S. E., Basher, A., & Zaytsev, A. (2024). Good Governance Through Sustained Developmental Projects. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), 21(80).



WEBGRAPHY

Azkonobel . (2013). Let's Color. AkzoNobel. Retrieved June 25, 2024, from <https://www.akzonobel.com/en/about-us/sustainability/people/let-s-colour>

World Bank. (2023). ANNUAL REPORT 2023 A New Era of Development (2023 rd ed.). <https://www.worldbank.org/about/annual-report>

Carrefour press releases . Retrieved June 25, 2024, from <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcn=tcn:5-54271>

European Commission. (2021). The European Green Deal. European Commission. Retrieved June 22, 2024, from <https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/> 1

European Commission. (2023, May 22). Consequences of climate change - European Commission. EU climate action. Retrieved September 16, 2024, from https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_es#amenazas-territoriales

Danone. (2018). Working for a Better Future - Danone. Danone Spain. Retrieved June 26, 2024, from <https://www.danoneespana.es/quieres-ser-danoner/trabajar-danone-mejor-futuro.html>

Danone. (2021). Regenerative agriculture for a regenerative future . Retrieved 2024, from <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2021/Danone-regenerative-agriculture-2021.pdf>

El Economista. (2024, October 23). Nearly 60% of investors will maintain their commitment to sustainable investing despite geopolitics. Stock market, markets and quotes. Retrieved April 23, 2025, from <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/13047106/10/24/casi-el-60-de-los-inversores-mantendra-su-compromiso-con-la-inversion-sostenible-pese-a-la-geopolitica.html>

Glencllore . (2025). Climate change *. SUSTAINABILITY. Retrieved May 31, 2024, from <https://www.glencllore.com/sustainability/esg-az/climate-change>

Google. (2016, December). Recipe for sustainability: Why Google's cafes love "ugly produce". Google Sustainability. Retrieved April 23, 2025, from <https://www.sustainability.google/intl/es-419/operating-sustainably/stories/rews/#~:text=Sucede%20que%20los%20productos%2022feos%22%20son%20una%20propuesta.vez%20que%20el%20producto%20se%20convierte%20en%20comida> .

Iberia. (2022, November 4). Iberia | Iberia and Repsol carry out the first flight using biofuel produced in Spain from waste. Iberia Group. Retrieved September 17, 2024, from <https://grupo.iberia.es/pressrelease/details/13514>

McCartney, S., & Adidas. (2022, January 31). Aaidas creates new possibilities for women in sport with its biggest ever commitment to innovation, athletes and future generations.. adidas News. Retrieved May 31, 2024, from <https://news.adidas.com/people/adidas-creates-new-possibilities-for-women-in-sport-with-its-biggest-ever-commitment-to-innovation-/s/866bd72a-e669-4d6c-b01f-6e566d8f572b>

Mourinho, R. (2023, October 12). European firms face investment challenges amid tightening financial conditions and climate change. European Investment Bank. Retrieved September 3, 2024, from <https://www.eib.org/en/press/all/2023-367-europe-s-firms-navigate-investment-challenges-amid-tightening-financial-conditions-and-climate-change?lang=es>

Novo Nordisk. (2023). Defeat diabetes. Novo Nordisk. Retrieved May 31, 2024, from <https://www.novonordisk.es/sustainable-business/defeat-diabetes.html>

UN. (1987). President of the United Nations General Assembly. President of the United Nations General Assembly. Retrieved June 27, 2024, from <https://www.un.org/en/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

UN. (2015, September 25). Sustainable Development Goals. The General Assembly adopts the 2030 Agenda for Sustainable Development - Sustainable Development. Retrieved June 27, 2024, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Global Compact. (2019, February 6). The role of companies for a sustainable Europe in 2030. Global Compact . Retrieved June 20, 2024, from <https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-de-las-empresas-para-una-europa-sostenible-en-2030-segun-la-comision/>



Global Compact. (2022, November 21). Green taxonomy: what it is and how it affects your company. News . Retrieved 06 19, 2024, from https://www.pactomundial.org/noticia/taxonomia-verde-un-paso-mas-hacia-la-reconstruccion-sostenible-de-europa/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwg8qzBhAoEiwAWagLrFP1IH-U4r7MMRYzFILYai2egqHKAPyAckZr9ZWgkqwhMISNWNs7SxoC-a8QAvD_BwE

Global Compact. (2024). CSRD: Keys to the Sustainability Report | UN Global Compact · Global Compact. Global Compact. Retrieved May 1, 2025, from <https://www.pactomundial.org/noticia/csr-ultimas-claves-de-los-informes-de-sostenibilidad-del-futuro/>

Schneider Electric. (2009). EcoStruxure Platform. Schneider Electric. Retrieved June 26, 2024, from <https://www.se.com/es/es/work/campaign/innovation/platform.jsp>

Siemens. (2024). Bound4Blue. Siemens. Retrieved June 25, 2024, from <https://www.siemens.com/es/es/productos/automatizacion/rereferences/bound4blue.html>

EU. (2021). Horizon Europe the EU's funding program for research and innovation. European Commission. Retrieved May 14, 2024, from https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en

Zara. (2023). Zara Pre-owned About | ZARA Spain. Zara. Retrieved June 25, 2024, from <https://www.zara.com/es/es/preowned-about-mkt5795.html>

NOTE

1. This research work is funded by the R&D&i Project Ref. C-SEJ-128-UGR23,co-funded by the Regional Ministry of University, Research and Innovation and by the European Union under the Andalusia ERDF Program 02021–2027, and by the R&D&i Project Ref. TED2021-130960A-I00, funded by the Strategic Projects Oriented towards the Ecological Transition andthe Digital Transition 2021 (Spanish Research Agency, NextGeneration EU)





Ana Cuesta Romero
✉ e.anacr.l@go.ugr.es



Blanca Delgado
Márquez
✉ bdelgado@ugr.es



Javier Aguilera
Caracuel
✉ javieraguilera@ugr.es

Desafíos Globales: Recomendaciones y Prácticas Sostenibles en el Ámbito Empresarial Europeo

Global Challenges: Sustainable Recommendations and Practices in the European Business Environment

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años eventos como desastres naturales, crisis financieras, sanitarias como la pandemia de la COVID-19 o humanitarias como la guerra de Ucrania y Gaza, subrayan la necesidad de enfrentar estas situaciones de forma sostenible. En respuesta, la ONU estableció los 17 ODS en el año 2000, actualizados en la Agenda 2030, conocidos como “grandes retos o desafíos globales”, guía de esta investigación (Mio et al., 2020; ONU, 2015).

En 1987 la ONU definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las del futuro, armonizando factores sociales, ambientales y económicos. Desde entonces, la sostenibilidad ha ganado importancia en las empresas debido a su responsabilidad en la crisis climática y social (ONU, 1987). De hecho, el 92% de los directivos reconoce la importancia de estos objetivos, destacando que en 2023 el 64% de las empresas experimentaron pérdidas financieras por el cambio climático (Mourinho, 2023). No obstante, el 29% de las organizaciones considera estos retos como una oportunidad de crecimiento, aunque solo el 13% dispone de herramientas para abordarlos (Berrone et al., 2023; Azmat et al., 2023).

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es orientar a los empresarios hacia el cumplimiento de estos desafíos. Especialmente,



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El cambio climático, la pobreza y las crisis económicas representan desafíos globales que la ONU aborda mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este contexto las empresas europeas mantienen un gran compromiso con el logro de estos mismos, siendo líderes en normativas sostenibles, por lo que su actuación es clave para generar impacto y participación global. Empleando una revisión de la literatura actualizada ofrecemos una metodología interdisciplinar que mejora la competitividad y sostenibilidad empresarial integrando innovación, estrategias empresariales e internacionalización.

EXECUTIVE SUMMARY

Climate change, poverty and economic crises represent global challenges that the UN addresses through the Sustainable Development Goals (SDGs). In this context, European companies maintain a strong commitment to achieving these goals, being leaders in sustainable regulations, so their performance is key to generate impact and global participation. Using an updated review of the literature, we offer an interdisciplinary methodology that improves business competitiveness and sustainability by integrating innovation, business strategies and internationalization.

***En 1987 la ONU
definió el desarrollo
sostenible como aquel
que satisface las
necesidades del presente
sin comprometer
las del futuro,
armonizando factores
sociales, ambientales y
económicos***

a los europeos, por pertenecer a la región que presenta mayor presión y preocupación en resolverlos (Mio et al., 2020; UE, 2021). Sin embargo, es una tarea muy compleja, ya que los retos afectan de forma desigual a distintos sectores. Por ejemplo, la agricultura, el turismo o la energía sufrirán mayores impactos ambientales, mientras que el sector tecnológico presenta mayores expectativas de crecimiento (Comisión Europea, 2023). Además, los países en desarrollo son especialmente vulnerables, se estima que entre 2023 y 2030 necesitarán alrededor de USD 4,2 billones anuales para enfrentar estos desafíos (Banco Mundial, 2023). No obstante, las empresas que lo logran consiguen obtener recompensas económicas sociales y medioambientales (Abrini, et al., 2024; Azmat et al., 2023), como se evidenciará a lo largo del manuscrito. En definitiva, este trabajo será útil para que las empresas europeas integren rentabilidad y sostenibilidad. La pregunta de investigación que resolvemos es: ¿Cómo las empresas europeas pueden enfrentar los desafíos globales mejorando su competitividad? Aportamos tres perspectivas como respuesta: innovación, estrategias sostenibles e internacionalización, sumado a ejemplos europeos. Finalmente arrojamus las conclusiones, resultados y discusión, limitaciones y futuras vías de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y METODOLOGÍA

Si bien los directivos consideran cada vez más estos objetivos en su gestión empresarial, la literatura existente no proporciona con soltura soluciones prácticas. En parte, esto se debe a la complejidad y necesidad de integrar múltiples perspectivas y conflictos de intereses entre gobiernos, empresas y sociedad (Mio et al., 2020; Berrone et al., 2023). En consecuencia, con el objetivo de lograr orientar y generar impacto, se ha realizado una investigación basada en fenómenos. Es decir, se parte de la observación de un fenómeno actual y complejo: la necesidad de las empresas europeas de responder a los desafíos globales presionados a su vez por las normativas emergentes. A partir de esta comprensión empírica, se ha realizado la búsqueda de artículos en bases de datos conocidas como Web of Science y SCOPUS utilizando palabras clave como “innovación”, “estrategia”, “internacionalización” y “sostenibilidad”. Se seleccionaron cuatro artículos de revistas con factor de impacto JCR de cada ámbito; inno-

vación, estrategia e internacionalización, combinando teoría y práctica para respaldar las siguientes proposiciones:

P1. La adopción de Innovación Responsable, impulsada por la tecnología y plataformas colaborativas, mejora la capacidad de las empresas europeas para enfrentar los desafíos globales.

P2. La implementación de Estrategias Sostenibles, basada en un enfoque reflexivo y en una comunicación transparente, incrementa la competitividad y la reputación de las empresas europeas.

P3. Un mayor grado de internacionalización facilita la adopción de prácticas de Innovación Responsable y de Estrategias Sostenibles en las empresas europeas.

Asimismo, se analizaron 12 casos de empresas europeas de diferentes sectores y países, complementados con fuentes claves como la Unión Europea, Banco Mundial y la ONU. Con el fin de comprender el contexto actual y anticipar los principales cambios que impactarán en el entorno empresarial europeo en los próximos años.

PALABRAS CLAVE

Desafíos globales, Innovación, Internacionalización, Estrategias Sostenibles, Empresas europeas.

KEYWORDS

Global Challenges, Innovation, Internationalization, Sustainable Strategies, European companies.

3. INNOVACIÓN COMO RESPUESTA A LOS DESAFÍOS GLOBALES

La innovación es crucial para la consecución de los desafíos globales. Concretamente apostamos por la Innovación Responsable (IR) que defiende la creación de productos y servicios que cumplan con tres objetivos: (1) no hacer daño, (2) hacer el bien y (3) gobernanza responsable (Azmat et al., 2023). El primer objetivo elimina los efectos negativos en aspectos sociales, económicos y ambientales; el segundo promueve situaciones positivas en estos ámbitos; y el tercero establece mecanismos internos que aseguran el cumplimiento de los dos anteriores (Scherer & Voegtlin, 2020; Ullah et al., 2024). Asimismo, apostamos por la aplicación de la IR de forma continua y proactiva. Esto supone mayor esfuerzo e inversión económica, pero con ventajas a largo plazo: mejora de la reputación empresarial, ayuda a cumplir con futuras regulaciones europeas y optimización de los procesos productivos. Logrando así ventajas respecto a la competencia (Suárez Perales et al., 2018). Un ejemplo de ello es una empresa marítima finlandesa, que tras aplicar una IR dirigida a un menor gasto de combustible, logró consumir un 15% menos que sus competidores, generando beneficios económicos y ambientales (Degbey et al., 2024).

Defendemos una IR impulsada por tecnología, siendo la solución más efectiva para abordar los desafíos globales (Berrone et al., 2023). Diferentes estudios demuestran que su adopción mejora la eficiencia, debido a una mayor satisfacción laboral, flexibilidad y un

mejor acceso a la información para tomar decisiones (Abdullah et al., 2024). Ejemplo de ello fue durante la COVID-19 donde el uso de plataformas digitales ayudaron a controlar el virus, difundiendo información útil y ofreciendo asistencia médica, lo que ayudó a salvar vidas y a resolver problemas sociales urgentes.

No obstante, implementar esta innovación no siempre es fácil. La tecnología avanza muy rápido, los problemas del mundo son complejos y existen intereses enfrentados entre los distintos actores (Degbey et al., 2024). Sin embargo, en Europa, se están dando pasos para promover la IR. Programas como "Horizonte Europa" (UE, 2021) y "RRI tools" brindan apoyo económico y herramientas para impulsarla, con el objetivo de enfrentar el cambio climático, cumplir los ODS y fomentar el crecimiento económico ofreciendo financiación.

A continuación, mostramos ejemplos de IR implementadas por empresas europeas que pueden ser útiles para los directivos.

Tabla I. Selección de casos de empresas europeas e IR que cumplen con desafíos globales.

EMPRESA Y AÑO	PAÍS	DESAFÍO GLOBAL	IR IMPLEMENTADA
Schneider Electric (2009)	Francia		Techos fotovoltaicos, microrredes solares y la aplicación "EcoStruxure", reducen costes energéticos y económicos.
Evondos (2012)	Finlandia		Servicio al cliente automático de dispensador digital de medicamentos de enfermedades crónicas y de deterioro cognitivo.
Danone (2018)	España		Plataforma colaborativa "One person, One voice", donde los trabajadores comparten ideas, debaten y aprenden sobre sostenibilidad.
BBVA (2018)	España		Servicio de préstamos "Sustainable Pledge 2025", ofrecidos a empresas para que inviertan en proyectos que protegen al medioambiente.
Siemens (2024)	Alemania		Tecnología "Bound4blue", sistema de propulsión aplicado a los barcos, que ahorra hasta un 40% de combustibles fósiles.

Fuente: Elaboración propia

4. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD COMO RESPUESTA A LOS DESAFÍOS GLOBALES

Las empresas deben integrar Estrategias Sostenibles (ES), planes de acción que busquen un equilibrio entre bienestar social, ambiental y económico, aunque esto suponga costes adicionales. Por ejemplo, si una empresa ofrece mejores servicios de salud a los trabajadores, al principio supondrá un gasto mayor. Sin embargo, a largo plazo, esto se traduce en trabajadores más motivados, sanos y productivos. Es decir, el beneficio acaba siendo tanto económico como social (Sandberg et al., 2023).

Igualmente, es conveniente priorizar estrategias que mejor se adapten a cada empresa, tratando de cumplir menos retos, aunque con mayor compromiso, en lugar de abordarlos todos y finalmente no lograr ninguno (Berrone et al., 2023). Evitando así el famoso “greenwashing” donde algunas empresas realizan prácticas engañosas aparentando ser responsables (Azmat et al., 2023). Esto no solo es poco ético, sino que además daña la imagen empresarial perjudicándola económicamente.

Por tanto, recomendamos aplicar la ES y comunicar de forma transparente a través del marketing sostenible. Esto significa evitar el greenwashing, influir positivamente en los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, inversores, sociedad, gobierno) logrando fidelización y comportamientos sostenibles, contribuyendo así a los desafíos globales (Suárez Perales et al., 2018; Abrini, et al., 2024).

En Europa, las ES se han materializado a través del marco conocido como Taxonomía verde, que establece los criterios que determinan que una actividad económica sea sostenible o no (Pacto Mundial, 2022). Además, con la entrada en vigor de la nueva normativa CSRD, se exige a las empresas —especialmente a las grandes corporaciones a partir de 2024— la elaboración de informes no financieros basados en el principio de Doble Materialidad, reflejando el impacto financiero, ambiental y social (Pacto Mundial, 2024). Por tanto, recomendamos la adopción de las ES alineadas con estos nuevos marcos regulatorios, anticipándose a su obligatoriedad.

La **Tabla 2** muestra casos de entidades europeas que han aplicado ES que pueden servir como referencia.



Tabla 2. Selección de casos de empresas europeas y ES que cumplen con desafíos globales.

EMPRESA Y AÑO	PAÍS	DESAFÍO GLOBAL	ES IMPLEMENTADA
Carrefour (2021)	Francia		“Pacto Transición Alimentaria”, ofreciendo más transparencia en la información de los productos y disminuyendo aditivos, sal y azúcares.
Adidas (2022)	Alemania		“Academia Breaking Barriers” o “Impossible is nothing”, buscan apoyar a ONG que luchan por la igualdad de género y equidad en el deporte.
Novo Nordisk (2023)	Dinamarca		“Changing Diabetes in Children” previene la diabetes tipo 2 y obesidad, proporcionando asistencia sanitaria en países no desarrollados.
Inditex (2023)	España		“Pre-Owned”, servicio online donde los usuarios pueden acceder a la reparación, reventa y donación de prendas.
Glencore (2023)	Suiza		“Plan climático 2024-2026”, dirigido al uso eficiente de energías limpias y descarbonización.

Fuente: Elaboración propia

5. INTERNACIONALIZACIÓN Y SU PAPEL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IR Y LA ES

La internacionalización es fundamental en los desafíos globales, pues facilita el acceso a información y tecnología, esenciales para implementar la IR y las ES (Dachs et al., 2024). Un ejemplo, es la empresa Akzonobel, que gracias a su carácter internacional desarrolla proyectos como “Let’s Colour” ayudando a comunidades en países en desarrollo. Un caso real de ES fue cuando revitalizaron la zona de Mustafabad, Pakistán, pintándola con colores vivos y con una tecnología específica (IR). Consiguieron reducir la temperatura de las paredes mejorando así las condiciones de vida de sus habitantes (AkzoNobel, 2013).

Asimismo, la internacionalización a través de alianzas estratégicas permite lograr retos globales. Un ejemplo es el acuerdo de colaboración entre Iberia y Repsol para la movilidad sostenible, con el que realizaron el primer vuelo en España con combustible reciclado (IR). Esta ES logró reducir 1,4 toneladas de CO₂ (ES) (Iberia y Repsol, 2022).

Sin embargo, en el fenómeno de la internacionalización, factores como el sector público, la globalización y la digitalización influyen directamente en la capacidad de las empresas para afrontar los desafíos globales.

En primer lugar, la regulación de organismos como la ONU y los gobiernos impulsa a las empresas internacionalizadas a promover la sostenibilidad (Buckley et al., 2017). Por ejemplo, algunas compañías, para ganar reputación en los nuevos mercados a los que acceden, llevan a cabo prácticas sociales y medioambientales en colaboración con ONG (Dachs et al., 2024). Lo anterior refuerza la necesidad de un marco regulatorio global que facilite la colaboración entre ONG, organizaciones internacionales y entidades de cooperación interregional, lo cual permitiría comprender de manera más efectiva las necesidades y desafíos globales (Ali Turi et al., 2023; Berrone et al., 2023).

Un ejemplo que respalda esta perspectiva es Danone, que impulsó la iniciativa “Regenerative Agriculture”, cuyo objetivo es lograr una agricultura sostenible (Danone, 2021). No obstante, la empresa reconoció que necesitaba el apoyo de los gobiernos para lograrlo, ya que las subvenciones ejercen una gran influencia en el sector agrícola.

En segundo lugar, la globalización ha permitido que las empresas expandan sus operaciones más allá de sus fronteras. Sin embargo, tras la crisis del coronavirus, ha surgido un movimiento de antiglobalización que fragmenta las cadenas de valor globales, dificultando así enfrentar los desafíos (George & Schillebeeckx, 2022). Por ejemplo, durante la pandemia las farmacéuticas enfrentaron problemas de abastecimiento y distribución de vacunas afectando considerablemente a la salud humanitaria.

Otro factor a considerar es la digitalización. Por ejemplo, la internacionalización del sistema de pago por el móvil en África permitió a las personas con menores recursos impulsar sus propios negocios de forma más accesible, logrando desafíos económicos y sociales. Sin embargo, la digitalización, supone riesgos como los fraudes y fallos en los sistemas o el reemplazo del capital humano. No obstante, como se menciona previamente, la tecnología es clave y ga-



rantizar que sus beneficios superen los posibles inconvenientes lo es aún más.

Finalmente, en el contexto europeo, señalamos el Pacto Verde Europeo, el Fondo de Transición Justa, el Fondo Social para el Clima y el documento “Hacia una Europa Sostenible” para integrar la Agenda 2030. Incluye planes de acción teniendo en cuenta el contexto europeo (Pacto Mundial, 2019; Comisión Europea, 2021). Recomendamos considerar estas iniciativas para facilitar la adopción de prácticas sostenibles a nivel interno y mejorar su posición en el contexto internacional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Innovación Responsable y su aplicabilidad

Principalmente, aconsejamos la IR; (1) no hacer daño, (2) hacer el bien y (3) gobernanza responsable de forma proactiva. Los ejemplos mencionados previamente respaldan dichos principios. Schneider Electric, contribuye a reducir los costes energéticos, al igual que Siemens, con la tecnología de ahorro en combustibles, consiguiendo a la vez beneficios económicos. Asimismo, Evondos refleja como una IR puede mejorar el bienestar social.

Sin embargo, en la práctica de la IR señalamos la falta del último principio, gobernanza responsable, debido a la falta de colaboración y a los conflictos de intereses generados entre los grupos de interés (Ullah et al., 2024). Esto dificulta el cumplimiento del primer y segundo principio, ya que un sistema que integre las necesidades particulares hacia metas comunes es clave para que la innovación responda a los grandes retos y no sólo a beneficios puramente económicos (Scherer & Voegtlin, 2020; Berrone et al., 2023).

Para solucionarlo, se propone que las grandes corporaciones y pymes con capacidad de inversión tecnológica, desarrollen plataformas digitales colaborativas. Estas herramientas permiten integrar actores internos (empleados, directivos) y externos (clientes, proveedores, ONG, etc.). Cada interesado puede aportar conocimientos, necesidades y sugerencias contribuyendo a optimizar procesos y mejorar la imagen empresarial (Ali Turi et al., 2023). Para asegurar el funcionamiento, recomendamos la designación en la empresa de un “facilitador”, encargado de coordinar la comunicación, resolver conflictos y alinear esfuerzos promoviendo sinergias y evitando bloqueos organizativos.

Iniciativas mencionadas como la plataforma “One person, One voice” de Danone y los préstamos verdes “Sustainable Pledge 2025” de BBVA, representan formas claras de gobernanza responsable.



Un ejemplo adicional es “Patient Innovation”, un servicio donde cualquier usuario puede compartir preocupaciones y soluciones frente a enfermedades.

En definitiva, aquellas empresas que adopten IR siendo proactivas (Suárez Perales et al., 2018), aunando tecnología y plataformas colaborativas podrán generar valor económico, social y medioambiental contribuyendo a los grandes retos.

6.2. Estrategias sostenibles y su aplicabilidad

En cuanto a las ES, abogamos por la adopción de prácticas que favorezcan al medioambiente, sociedad y economía. Esta propuesta se aplica a todas las empresas sea cual sea su tipología y contexto, ya que toda organización, por pequeña que sea, genera algún tipo de impacto en su entorno. No obstante, recomendamos la adopción de dichas prácticas con reflexividad, es decir, analizando previamente las posibles consecuencias de la acción.

Un ejemplo de ES que representa la falta de reflexividad, es el caso del caso “One for One” de la empresa Toms. Esta iniciativa consistía en donar un par de zapatos en África por cada compra realizada. Sin embargo, terminó afectando negativamente al comercio local generando competencia desleal y pérdidas económicas a los comerciantes africanos.

Para ello, se recomienda un análisis del contexto socioeconómico, político, ambiental y legal (Azmat et al., 2023). Herramientas basadas en la inteligencia artificial, permiten analizar situaciones similares ya sucedidas, simular escenarios, y anticipar posibles efectos, incluso ante situaciones impredecibles como crisis sanitarias, guerras o desastres ambientales comunes actualmente.

Un ejemplo ilustrativo ya mencionado es el de Glencore, recogida en “Plan climático 2024-2026”, la compañía monitorea y compara los objetivos con diferentes situaciones de forma rutinaria, logrando el enfoque reflexivo. Este caso, junto con el de Novo Nordisk y el de Adidas, evidencia que las ES pueden generar un impacto positivo real cuando se analiza el contexto.

Además, es clave que las ES no acaben generando el famoso greenwashing. Para ello, defendemos la priorización de estrategias y el marketing sostenible como herramienta para comunicar y fidelizar a los grupos de interés. Los ejemplos mencionados de Carrefour o Inditex respaldan dichas prácticas.

En definitiva, todos estos casos subrayan la importancia de diseñar e implementar ES basadas en la reflexividad y respaldadas por un marketing ético y coherente.



6.3. Internacionalización como factor clave

Reconocemos que la internacionalización facilita la adopción IR y la ES, considerando sus oportunidades y barreras ya mencionadas. Igualmente, señalamos que dicho fenómeno puede ser costoso para algunas empresas, por ello a continuación señalamos algunas recomendaciones adaptadas a las capacidades y limitaciones de cada organización.

Concretamente, recomendamos a las grandes multinacionales la utilización de big data y la inteligencia artificial para la toma de decisiones evitando la falta de reflexividad en la ES. Asimismo, a la hora de aplicar la IR recomendamos tecnología como computación en la nube y la inteligencia artificial, con el fin de reducir costes y optimizar las cadenas de suministro reduciendo así el consumo de los recursos (George & Schillebeeckx, 2022; Abdullah et al., 2024). El caso de Azkonobel demuestra cómo se pueden lograr desafíos sociales de forma efectiva a través de la reflexividad (análisis del contexto previo) y tecnología (pintura especial).

Las pymes pueden buscar apoyo institucional a través de subvenciones o alianzas estratégicas entre empresas, como el caso mencionado de Danone e Iberia y Repsol. Un nuevo ejemplo aplicable a empresas de menor escala es LeanPath, que combina básculas inteligentes y análisis de datos (IR) para reducir el desperdicio alimentario (Google, 2016). Organizaciones como hoteles, restaurantes, universidades, hospitales o centros públicos pueden colaborar con este tipo de empresas logrando retos económicos y medioambientales, mejorando su imagen de marca gracias a la ES implementada.

Asimismo, cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede avanzar en sostenibilidad en su cadena de valor; seleccionando proveedores certificados (ISO 9001 o ISO 14001), implementando medidas que mejoren el entorno laboral y formándose para anticiparse a normativas europeas.

A modo de resumen para facilitar la comprensión ofrecemos la siguiente **tabla**:



Tabla 3. Implicaciones prácticas para los directivos europeos.

ACCIÓN	PROBLEMA DE APLICACIÓN	RECOMENDACIONES	ASPECTOS EUROPEOS A CONSIDERAR
Innovación Responsable	Gobernanza responsable que impide la coordinación de intereses.	Plataformas digitales dirigidas por un “facilitador” que logre sinergias colectivas.	“Horizonte Europa” (UE, 2021) y “RRI tools”.
Estrategia sostenible	Falta de reflexividad y greenwashing.	Análisis del contexto antes de implementar la ES y marketing sostenible.	Taxonomía Verde y normativa CSRD (Doble Materialidad).
Internacionalización	Presiones institucionales, antiglobalización, digitalización y pandemias.	Big data, almacenamiento en la nube, inteligencia artificial, alianzas estratégicas y mejoras en la cadena de valor.	Pacto Verde Europeo, Fondo de Transición Justa, Fondo Social para el Clima y el documento “Hacia una Europa Sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

7.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis de literatura y los casos empresariales, se respaldan las tres propuestas planteadas.

En relación con P1, se confirma que la adopción de IR, apoyada en tecnología y colaboración, fortalece la capacidad adaptativa de las empresas europeas frente a los desafíos globales. Respecto a P2, se identifica que la implementación de estrategias sostenibles con un enfoque reflexivo y comunicación transparente incrementa tanto la competitividad como la reputación empresarial. Finalmente, los hallazgos apoyan que un mayor grado de internacionalización facilita la adopción de prácticas sostenibles e innovadoras.

En definitiva, a través de este estudio nos dirigimos a directivos que reformulen sus misiones y visiones, comprometiéndose con un desarrollo sostenible, logrando tres aportaciones significativas.

En primer lugar, aborda lagunas académicas al ofrecer marcos teóricos y prácticos desde la perspectiva de la innovación, estrategias sostenibles e internacionalización. Tres campos que no se han estudiado en su conjunto (Berrone et al., 2023; Buckley et al., 2017).

En segundo lugar, propone una guía a empresarios europeos, la región más concienciada en términos de sostenibilidad, liderando políticas ambientales y de innovación. El 70% de sus empresas ya emplea tecnología para mejorar su sostenibilidad, quedando aún un largo camino que recorrer (Mio et al., 2020; UE, 2021). Entre los



desafíos sociales se recogen la urbanización, cambios demográficos, desigualdad y retos específicos de las organizaciones como la conciliación laboral, flexibilidad e igualdad de oportunidades. Respecto a los ambientales, destacan la contaminación de los océanos, del aire, la pérdida de biodiversidad, el cambio climático o el agotamiento y suministro de recursos como el agua y la tierra. Por último, respecto a los desafíos económicos, subrayamos el aumento de precios, la caída de ingresos y el incremento del desempleo, entre otros (Pacto Mundial, 2021)

En tercer lugar, se proponen soluciones a estos retos mejorando al mismo tiempo la competitividad, clave para las empresas. De hecho, numerosos estudios han identificado una relación positiva entre aspectos sostenibles y el desempeño financiero (Sandberg et al., 2023; Abrini, et al., 2024). Concretamente, el ESG Global Study 2024 de Capital Group, indica que casi el 60% de los inversores apostará por la inversión en empresas que cumplan con prácticas sostenibles (El Economista, 2024).

Por último, se remarca la importancia de crear marcos institucionales "en pro" de estos avances. Los gobiernos reconocen sus limitaciones para abordar los desafíos y solicitan la participación del sector privado para solucionarlos (Azmat et al., 2023; Ali Turi et al., 2023). Se evidencia que la cooperación entre los agentes interesados tanto del ámbito público como privado, el apoyo en los programas europeos y la anticipación a las normativas mencionadas, son fundamentales para contribuir a la superación de los desafíos globales y conseguir un futuro mejor para todos.

8. LIMITACIONES Y FUTURAS VÍAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo, aunque contribuye significativamente a un campo de investigación novedoso, presenta algunas limitaciones.

En primer lugar, proporciona ejemplos principalmente de empresas grandes europeas situadas en una región desarrollada, por lo que se sugiere realizar estudios comparativos en otras regiones y con empresas de diferentes tamaños, especialmente pymes, que constituyen la mayoría del tejido empresarial europeo.

En segundo lugar, esta investigación se considera una revisión de la literatura, y aunque los datos obtenidos provienen de estudios previos, sería interesante realizar investigaciones empíricas con datos primarios e hipótesis más específicas.

Por último, resaltamos la necesidad de estudios de casos en diferentes sectores que analicen la interacción entre gobiernos, comunidades, ONG y otros agentes, puesto que las recomendaciones ofrecidas en esta investigación son en términos generales.

En definitiva, se anima a seguir enriqueciendo el campo académico y a arrojar luz sobre nuevas prácticas para que las empresas adquieran conocimientos y mejoren sus capacidades, para actuar de forma sostenible y cambiar el mundo antes de que sea demasiado tarde.

REFERENCIAS

- Abdullah, S., Mohd Naw, MN, Abi Sofian Halim, M.A., Omar, K., Akmal Rosli, N., & Nahar Harun, A. (2024, April 01). Digital Transformation for Sustainable Business Performance: A Systematic Literature Review*. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), 21(80).
- Abrini, Z. B., Reinders, J. G., & Gómez, R. C. (2024). Maximizing Economic Benefits or Being Conscious? A Comparative Analysis of Organizational Learning Capability, Innovation and Wellbeing. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), 21(83).
- Ali Turi, J., Ullah, S., Evgenevich Barykin, S., Basher, A., & Zaytsev, A. (2023, 10 25). Good Governance Through Sustained Developmental Projects. *Business and Society Review*.
- Azmat, F., Linc, W.M., Moyeen, A., Voola, R., & Gupta, G. (2023, November). Convergence of business, innovation, and sustainability at the tipping point of the sustainable development goals. *Journal of Business Research*, 167, 114170.
- Berrone, P., Rousseau, HE, Ricart, JE, Brito, E., & Giuliadori, A. (2023, February). How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 318-339.
- Buckley, P.J., Doh, J., & Benischke, M. (2017, December). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, 48(9).
- Dachs, B., Amoroso, S., Castellani, D., Papanastassiou, M., & von Zedtwitz, M. (2024). The internationalization of R&D: Past, present and future. *International Business Review*, 33(1).
- Degbey, W.Y., Pelto, E., Öberg, C., & Abraham, C. (2024). Customers driving a firm's responsible innovation response for grand challenges: A co-active issue-selling perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 379-402.
- George, G., & Schillebeeckx, S.J.D. (2022, April). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3).
- Mio, C., Paanfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
- Sandberg, H., Alnoor, A., & Tiberius, V. (2023). Environmental, social, and governance ratings and financial performance: Evidence from the European food industry. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2471-2489.



Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020, May). Corporate Governance for Responsible Innovation: Approaches to Corporate Governance and Their Implications for Sustainable Development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182-208.

Suárez Perales, I., Rivera Torres, P., & Garces Ayerbe, C. (2018). Consequences of innovative proactivity in environmental management. *Universia Business Review*. (57), 56-91

Ullah, S., Turi, J. A., Barykin, S. E., Basher, A., & Zaytsev, A. (2024). Good Governance Through Sustained Developmental Projects. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as *Universia Business Review*), 21(80).

WEBGRAFÍA

Azkonobel . (2013). Let's Color. AkzoNobel. Retrieved June 25, 2024, from <https://www.akzonobel.com/en/about-us/sustainability/people/let-s-colour>

World Bank. (2023). ANNUAL REPORT 2023 A New Era of Development (2023 rd ed.). <https://www.worldbank.org/about/annual-report>

Carrefour press releases . Retrieved June 25, 2024, from <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcn=tcn:5-54271>

European Commission. (2021). The European Green Deal. European Commission. Retrieved June 22, 2024, from <https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/> 1

European Commission. (2023, May 22). Consequences of climate change - European Commission. EU climate action. Retrieved September 16, 2024, from https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_es#amenazas-territoriales

Danone. (2018). Working for a Better Future - Danone. Danone Spain. Retrieved June 26, 2024, from <https://www.danoneespana.es/quieres-ser-danoner/trabajar-danone-mejor-futuro.html>

Danone. (2021). Regenerative agriculture for a regenerative future . Retrieved 2024, from <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2021/Danone-regenerative-agriculture-2021.pdf>

El Economista. (2024, October 23). Nearly 60% of investors will maintain their commitment to sustainable investing despite geopolitics. Stock market, markets and quotes. Retrieved April 23, 2025, from <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/13047106/10/24/casi-el-60-de-los-inversores-mantendra-su-compromiso-con-la-inversion-sostenible-pese-a-la-geopolitica.html>

Glenclore . (2025). Climate change *. SUSTAINABILITY. Retrieved May 31, 2024, from <https://www.glencore.com/sustainability/esg-az/climate-change>

Google. (2016, December). Recipe for sustainability: Why Google's cafes love "ugly produce". Google Sustainability. Retrieved April 23, 2025, from <https://www.sustainability.google/intl/es-419/operating-sustainably/stories/rews/#~:text=Sucede%20que%20los%20productos%20%22feos%22%20son%20una%20propuesta.vez%20que%20el%20producto%20se%20convierte%20en%20comida> .

Iberia. (2022, November 4). Iberia | Iberia and Repsol carry out the first flight using biofuel produced in Spain from waste. Iberia Group. Retrieved September 17, 2024, from <https://grupo.iberia.es/pressrelease/details/13514>

McCartney, S., & Adidas. (2022, January 31). Aaidas creates new possibilities for women in sport with its biggest ever commitment to innovation, athletes and future generations.. adidas News. Retrieved May 31, 2024, from <https://news.adidas.com/people/adidas-creates-new-possibilities-for-women-in-sport-with-its-biggest-ever-commitment-to-innovation-/s/866bd72a-e669-4d6c-b01f-6e566d8f572b>

Mourinho, R. (2023, October 12). European firms face investment challenges amid tightening financial conditions and climate change. European Investment Bank. Retrieved September 3, 2024, from <https://www.eib.org/en/press/all/2023-367-europe-s-firms-navigate-investment-challenges-amid-tightening-financial-conditions-and-climate-change?lang=es>



Novo Nordisk. (2023). Defeat diabetes. Novo Nordisk. Retrieved May 31, 2024, from <https://www.novonordisk.es/sustainable-business/defeat-diabetes.html>

UN. (1987). President of the United Nations General Assembly. President of the United Nations General Assembly. Retrieved June 27, 2024, from <https://www.un.org/en/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

UN. (2015, September 25). Sustainable Development Goals. The General Assembly adopts the 2030 Agenda for Sustainable Development - Sustainable Development. Retrieved June 27, 2024, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Global Compact. (2019, February 6). The role of companies for a sustainable Europe in 2030. Global Compact . Retrieved June 20, 2024, from <https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-de-las-empresas-para-una-europa-sostenible-en-2030-segun-la-comision/>

Global Compact. (2022, November 21). Green taxonomy: what it is and how it affects your company. News . Retrieved 06 19, 2024, from https://www.pactomundial.org/noticia/taxonomia-verde-un-paso-mas-hacia-la-reconstruccion-sostenible-de-europa/?gad_source=1&qclid=CjwKCAjwg8qzBhAoEiwAWagLrFP1IH-U4r7MMRYzFILYai2egqHKAPyAckZr9ZWgkqwhMISNWNS7SxoC-a8QAvD_BwE

Global Compact. (2024). CSRD: Keys to the Sustainability Report | UN Global Compact · Global Compact. Global Compact. Retrieved May 1, 2025, from <https://www.pactomundial.org/noticia/csrd-ultimas-claves-de-los-informes-de-sostenibilidad-del-futuro/>

Schneider Electric. (2009). EcoStruxure Platform. Schneider Electric. Retrieved June 26, 2024, from <https://www.se.com/es/es/work/campaign/innovation/platform.jsp>

Siemens. (2024). Bound4Blue. Siemens. Retrieved June 25, 2024, from <https://www.siemens.com/es/es/productos/automatizacion/rereferences/bound4blue.html>

EU. (2021). Horizon Europe the EU's funding program for research and innovation. European Commission. Retrieved May 14, 2024, from https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en

Zara. (2023). Zara Pre-owned About | ZARA Spain. Zara. Retrieved June 25, 2024, from <https://www.zara.com/es/es/preowned-about-mkt5795.html>

NOTA

1. Este trabajo de investigación está financiado por el Proyecto de I+D+i Ref. C-SEJ-128-UGR23, cofinanciado por la Consejería de Universidad, Investigación e Innovación y por la Unión Europea dentro del Programa FEDER Andalucía 02021-2027, y por el Proyecto de I+D+i Ref.TED2021-130960A-I00, financiado por los Proyectos Estratégicos Orientados a la Transición Ecológica y la Transición Digital 2021 (Agencia Española de Investigación, NextGeneration EU)

