



HISTORIAS DE DINAMISMO DE LAS EMPRESAS HÍBRIDAS EN COLOMBIA

TESIS DE GRADO

CAROLINA LÓPEZ SAA

**Directora
MARÍA ISABEL IRURITA MUÑOZ Phd. (C)**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL
SANTIAGO DE CALI
2016**



UNIVERSIDAD ICESI

Historias de Dinamismo de las

EMPRESAS HIBRIDAS

EN COLOMBIA

Carolina López Saa

MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA
INNOVACIÓN SOCIAL



RESUMEN

Las empresas híbridas son formas empresariales que promueven una nueva actitud en los negocios, cercana a las problemáticas sociales y ambientales, de escala global.

Esta investigación nace sobre el interés de contribuir a una base cognitiva alrededor de los aspectos relevantes para el avance de esta comunidad de práctica, con el propósito de destacar la visión de los líderes empresariales híbridos. Con este fin se usará una metodología cualitativa de investigación, como es la indagación apreciativa.

Al concluir el proceso de investigación, se logra observar la armonía entre los principales elementos de la descripción teórica sobre las empresas híbridas, y la evidencia recogida en los dos casos estudiados en el componente empírico.

Esta nueva mirada sobre los aspectos que resaltan la naturaleza de las empresas híbridas colombianas, puede ser útil para el progreso de esta filosofía organizacional, al inspirar acciones de parte de actores académicos, políticos e industriales y sobre todo, de los ciudadanos, en su rol de consumidores.

Palabras clave: Empresas Híbridas, Empresas B, Indagación Apreciativa, AIM2Flourish, Teoría de Recursos y Capacidades.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
Empresas Híbridas	7
Líderes Híbridos	9
Ambientes de Desarrollo	10
Sostenibilidad Organizacional	10
Desafíos	11
Dinamismo Empresarial.....	15
Teoría de Recursos y Capacidades	17
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	19
Tipo de Investigación.....	19
Enfoque	19
Selección del Método de Estudio	19
Selección de Participantes	20
Diseño del Instrumento de Investigación	21
CAPÍTULO 4. CASOS EMPRESARIALES	22
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	34
Fruandes y La 25 Export como Empresas Híbridas	34
Javier y Juan Esteban son Líderes Híbridos	35
Su liderazgo es Dinámico	36
Sostenibilidad Organizacional	38
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	40
Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación	42
REFERENCIAS.....	44

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Los resultados de la configuración económica actual han puesto en alerta a diversos sectores académicos y empresariales sobre los riesgos económicos, sociales y ambientales a los que se enfrenta la humanidad. Por ejemplo, en las sociedades suramericanas se observan múltiples formas de desigualdad, como aquellas relacionadas con el ingreso y el acceso a bienes y servicios públicos como la salud, el saneamiento básico y la educación.

Paralelamente, el continente ha visto el desarrollo de una clase empresarial vinculada a actividades predatorias, conducentes a la reprimarización de la economía regional y a una caída en los niveles de innovación. En vista de lo anterior, son cada vez más fuertes los llamados de la comunidad académica, la sociedad civil y los mercados, a las empresas y sus líderes, invitándoles a reconocer las problemáticas de escala global y a renovar su actitud de observadores frente a asuntos como el agua, la obesidad o la delincuencia (KPMG, 2012; Macarthur Foundation, 2013; PNUMa, R. M., 2012; Schoolderman & Mathlener, 2011; Thackara, 2015).

En la búsqueda de un crecimiento económico armónico y atento a los límites ecosistémicos y a los desafíos sociales, han surgido escuelas de pensamiento de gran relevancia como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Sostenibilidad y el Valor Compartido. No obstante, la filantropía y las acciones de RSE han resultado insuficientes para enfrentar la escala de los problemas actuales.

Es así que las empresas híbridas surgen como nuevas formas empresariales que promueven una nueva actitud en los negocios, en donde el involucramiento empresarial evoluciona a un siguiente nivel, en el cual temas como la reducción de la pobreza y la degradación ambiental, entre otras problemáticas de gran escala no hacen parte de la estrategia de las organizaciones, sino de su identidad (Abramovay *et al.*, 2013; Hoffman & Haigh, 2010; Hoffman *et al.* 2010; Jay 2013; y Santos, 2012).

Algunos estudios realizados sobre las empresas híbridas, en su gran mayoría Pymes¹, ponen en evidencia la necesidad de detectar y desarrollar un conjunto de habilidades, competencias, estilos de liderazgo, herramientas y redes de

colaboración a todo nivel, necesarias para la difusión y progreso de esta reciente filosofía organizacional, que hoy por hoy se presenta como un campo de interés académico mundial (Trones, 2015). Se espera poder desencadenar esfuerzos que permitan educar, inspirar y formar nuevos y actuales empresarios y adecuar los esfuerzos de los actores de los ecosistemas actuales de emprendimiento y desarrollo empresarial tradicional, a las necesidades particulares de las empresas híbridas.

Actores académicos y sociales han adelantado trabajos valiosos para detectar factores externos que condicionan el avance de este fenómeno, tales como aspectos jurídicos y financieros; no obstante, enfatizan en la existencia de ventanas de oportunidad en investigación sobre los aspectos relevantes para el crecimiento y sostenibilidad de estas nuevas formas empresariales en contextos diferentes al estadounidense (Boyd et al., 2009; Mars & Loundsbury 2009; Trones, 2015).

En respuesta a esta circunstancia, el presente trabajo se concentra en dar voz a los empresarios híbridos colombianos, para brindar orientación a diversos actores, como emprendedores, actores académicos y entidades de apoyo sobre los aspectos relevantes para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas híbridas para así promover el avance de esta corriente empresarial. Lo anterior, desde una perspectiva teórica y empírica, fundamentada en los conceptos presentados en la siguiente ilustración.

Ilustración 1 Mapa Teórico y Conceptual



Elaboración propia.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Empresas Híbridas

Comúnmente se usa la expresión híbrido para describir aquello que es producto de la unión de elementos de distinta naturaleza o carácterii. En el campo de los negocios, el término ha sido usado para describir distintas formas organizacionales, descritas como entidades que combinan múltiples lógicas organizacionales para el abordaje de situaciones complejas (Battilana & Dorado, 2010; Besharov & Smith, 2012; y Jay, 2013).

Las denominadas *empresas híbridas*, *empresas Bⁱⁱⁱ*, *empresas con propósito*, *empresas sociales o del cuarto sector*, combinan lógicas de creación de valor económico, social y ambiental en sus modelos de negocio para producir bienes y servicios públicos de alta calidad, los cuales son distribuidos por medio de mecanismos de mercado tradicionales (Abramovay *et al.*, 2013; Boyd *et al.*, 2009; O'Toole & Vogel, 2011; y Sabeti, 2011).

Autores de relevancia para este nascente campo de estudio como Battilana & Dorado (2010) y Boyd *et al.* (2009) coinciden en afirmar que estas organizaciones desafían los modelos de negocio tradicionales al lograr configurar propuestas de distribución y captura de valor desde múltiples enfoques, dirigidos a diversos actores, lo que les permite enfrentar problemas de gran complejidad.

Para Abramovay *et al.* (2013), las empresas híbridas pueden tener dos orígenes: su nacimiento con esa orientación, o la transformación de fundaciones y empresas tradicionales hacia modelos que fusionan las lógicas y prácticas de gestión organizacional e intervención social^{iv}. De esta manera, conservan la participación en mercados del sector privado, el interés por la promoción de bienes comunes del sector público así como la orientación misional propia de las organizaciones sociales^v.

Vickers & Lyon, (2012) proponen una clasificación de las empresas híbridas, en tres categorías, como se detalla en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 1 Categorías de Empresas Híbridas.

Categorías de empresas Híbridas	
Pequeñas y Bellas	<ul style="list-style-type: none"> • Foco en la atención de necesidades de una comunidad específica • Escalan sus operaciones dentro de un mismo contexto • Abordan métodos alternativos de desarrollo comunitario • Trabajan por el desarrollo sostenible de las comunidades locales • Pueden evadir oportunidades de crecimiento
Economía del conocimiento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivas en capital intelectual • Alcanzan una mayor escala a través de un portafolio de servicios de asesoría • Establecen vínculos cercanos con actores académicos y expertos • Actitud abierta al intercambio de información • Escalan su impacto replicando su modelo de negocio y procesos de operación
Ejército Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Existen en grandes industrias, intensivas en mano de obra • Enfatizan en asuntos de bienestar laboral • Equipo fundador con experiencia previa y habilidades complementarias

Elaboración y traducción propia. Adaptado de Vickers & Lyon, 2012.

Propuestas académicas actualizadas han explicado el espíritu de este enfoque como una reorientación de la conducta y una redefinición de las intenciones empresariales, lo cual se logra a partir de un ajuste a los paradigmas y modelos mentales sobre el funcionamiento de la economía y de sus funciones sociales, como lo señalan Rifkin (2011), Sukhdev (2012) y Ellen Macarthur Foundation (2013). A escala teórica, el concepto de empresa híbrida se puede enmarcar entonces como una de las formas de la denominada economía regenerativa (Thackara, 2015) y del emergente Cuarto Sector, abordado por Andreas Friis en el año 2009.

No obstante los diversos esfuerzos académicos sobre esta temática aún se observa una falta de claridad sobre el concepto de empresas híbridas, el cual en ocasiones se confunde o asocia a los de responsabilidad social corporativa, negocios inclusivos y valor compartido (Abramovay et al., 2013; Trones, 2015).

A esta altura, es importante resaltar que la propuesta de la lógica híbrida no es el reemplazo de la rentabilidad como eje central de la gestión, sino la combinación de este propósito con las perspectivas social y ambiental. El centro de su innovación radica en considerar las utilidades como un vehículo para el alcance de su misión, mas no el propósito mismo de la organización.

Autores como Boyd *et al.* 2009, destacan la visión de largo plazo como un elemento fundamental para el diseño de estrategias empresariales híbridas, pues abordan la rentabilidad desde un amplio horizonte de tiempo, a diferencia de los negocios tradicionales (*Business as usual*), que miden su ingreso en el corto plazo. Así, autores como Hoffman & Haigh (2010) califican los portafolios de estas empresas como diferenciados y de alta calidad, con ciclos largos de vida, que generan impacto positivo a la sociedad y al medio ambiente.

Líderes Híbridos

De acuerdo con Abramovay *et al.* (2013), detrás de estos modelos organizacionales, se observa la denominada lógica intrínseca del pensamiento empresarial híbrido, que corresponde a estructuras mentales conectadas con motivaciones éticas y valores personales conectados con la indignación por el avance impetuoso de problemas sociales y ambientales. Estas motivaciones específicas, como la sensibilidad ambiental, el deseo de bienestar económico, la pasión, el deseo de independencia laboral y la visión de negocios, permiten establecer similitudes entre la mentalidad creadora de una empresa híbrida, y la identificada en estudios de emprendimiento tradicional (Kirkwood & Walton, 2010; Lee & Batillana, 2013; Segal *et al.*, 2005).

Descritos como visionarios, quienes dirigen estas empresas han probado diferentes modelos de negocio anteriores al establecimiento del modelo de negocio con el que operaban en el momento de las investigaciones. Su experiencia previa como empresarios independientes, o directivos de nivel medio y alto de otras organizaciones, se vislumbra como un elemento necesario para conducir exitosamente una empresa híbrida (Lee & Batillana 2013; y Trones, 2015).

Ambientes de Desarrollo

Trones (2015), afirma que el potencial de crecimiento y escalamiento del impacto de estas empresas se encuentra estrechamente relacionado con un estilo de dirección compatible, interesado en alinear los valores de la compañía con los valores de los empleados, dando lugar a reflexiones en ambientes internos y externos en torno a cómo las personas que integran los equipos de trabajo pueden contribuir a los propósitos de la empresa, así como a la manera en que la empresa puede contribuir a los propósitos profesionales, personales y sociales de los miembros de sus equipos. Así, es usual encontrar prácticas como horarios flexibles, salarios mínimos superiores al establecido por la ley, estándares de equidad salarial, participación de utilidades a los empleados, y mayores licencias de maternidad y paternidad.

Aunque la autora señala que los estudios se encuentran limitados por la subjetividad de los participantes, estas empresas se describen como ambientes organizacionales caracterizados por la apertura, flexibilidad y confianza. Precisamente, su naturaleza híbrida contribuye a la motivación de los equipos de trabajo, quienes también se muestran interesados en contribuir a los propósitos sociales y ambientales, lo cual hace que la cultura organizacional esté fundamentada en el compromiso social y ambiental, así como en la consciencia de sus objetivos financieros de mediano y largo plazo.

Sostenibilidad Organizacional

La sostenibilidad organizacional, se entiende como la forma en que las empresas mantienen o incrementan sus niveles de operación, cumpliendo los propósitos para los que fueron creadas. En el caso de las empresas híbridas, la sostenibilidad se conecta con la capacidad de operar y de no perder su enfoque integrativo (Jones, 2007; Trones, 2015). Por su parte, la escalabilidad es otro término que hace alusión a la capacidad de los negocios para crecer y poder satisfacer las necesidades de un número mayor de personas (Dorf & Byers, 2004). En el escenario de las empresas híbridas, lo esperado es escalar el impacto; bien sea a un número mayor de individuos o comunidades, o a través de una mayor participación dentro de comunidades o zonas geográficas específicas, como lo plantean Vickers & Lyon (2012). Otros autores, como Tracey & Jarvis (2007) afirman que las empresas híbridas pueden implementar estrategias homólogas a las de los negocios tradicionales, como los modelos de franquicia, que les permiten alcanzar una mayor escala.

Pensando en crecer, las empresas han realizado múltiples intentos de medir sus resultados e impacto, encontrando que este ejercicio adquiere un mayor nivel de complejidad, al incorporar a largo plazo, variables ambientales y sociales. Según Trones (2015), las herramientas de medición más usadas por los empresarios híbridos son el B-Impact Assessment, el Global Impact Investing Rating System (GIIRS), el Impact Report and Investment Standards (IRIS), el Social Return on Investment Assessment (SROI) y el Sustainable Industry Classification Index (SICS), entre los cuales se destacan el B-Impact Assessment, el GIIRS y el SROI, por su nivel de reconocimiento en diferentes países; así como el GIIN, como el que provee un marco más integral de la organización. Vale la pena anotar que algunas empresas usan estos modelos para medir su avance en los temas de interés y otras para aplicar a alternativas de inversión, muchas de ellas han optado por desarrollar métodos propios de medición de impacto (Mulgan, 2010). En general, su intención es poder escalar el impacto, ser más grandes y aliarse con otras compañías en un amplio horizonte de tiempo.

En particular, los empresarios híbridos se preguntan el por qué y para qué del crecimiento; por esto, muchas herramientas de medición no satisfacen las necesidades de medición de impacto y creación de valor, propios del tercer sector en el largo plazo. Este tipo de empresarios consideran que el crecimiento debe ser sano y sostenible, y se interesan en conocer la proveniencia de los capitales con los que pueden llegar a ser financiados, llegando incluso a decidir no participar en plataformas de crowdfunding. También se ha observado que algunos empresarios deciden retardar su crecimiento para tener un mayor conocimiento del negocio o para concentrarse en la calidad del impacto generado en escala local (Trones, 2015; Wilson & Post, 2011).

Desafíos

Según Abramovay *et al.* (2013) y Trones (2015), actualmente, las formas empresariales híbridas son vistas como exóticas. En Suramérica, los portavoces del Sistema B se han pronunciado permanentemente al respecto, afirmando que se debe trabajar por incrementar el número e impacto de iniciativas de esta clase, y llevarlos a escala *mainstream*, pues consideran un riesgo que estos modelos organizacionales sean vistos como un fenómeno de nicho, que se manifieste en esfuerzos individuales y aislados. Sin embargo, dado el atractivo de su naturaleza organizacional, es frecuente encontrar este tipo de empresas en concursos y programas de mentoría y aceleración de Estados y otras organizaciones de apoyo así como en reportes de medios de comunicación (Trones, 2013).

El Riesgo de Desvío

A pesar de poder calificarse como un vehículo efectivo de creación de valor multidimensional, estas empresas temen que su naturaleza híbrida se vea comprometida, pues corren el riesgo de desplazar el foco social de su operación, en medio de la búsqueda de rentabilidad y crecimiento económico (*revenue drift*). Viceversa, pueden enfrentar una posible predominancia del compromiso social, frente a sus intereses comerciales, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad económica organizacional (*mission drift*) (Battilana & Dorado, 2010; Copestake, 2007; Ebrahim *et al.*, 2014; Jay 2013; Jones, 2007).

El riesgo de *revenue drift* es uno de sus mayores temores, al contemplar la entrada de capital para su crecimiento en etapas de consolidación. Para contrarrestar este riesgo, buscan permanentemente el desarrollo de un marco jurídico en cada país, que facilite su operación sin el dilema de identidad (social-comercial) que pone en riesgo su esencia. De la misma manera, los mecanismos de gobernanza son definitivos para la prevención del desvío misional (Ebrahim *et al.* 2014).

Marco Legal

Las figuras societarias tradicionales, limitan a las organizaciones sin ánimo de lucro a perseguir el interés colectivo; por su parte, las organizaciones comerciales se comprometen a buscar la máxima rentabilidad. Ante la inexistencia de un punto medio en la mayoría de países donde operan las empresas híbridas, éstas han optado por la constitución de dos organizaciones: una fundación y una sociedad comercial, que se relacionan a nivel de aliados para permitir el cumplimiento de la misión de la empresa. Para algunos autores, es claro que estas acciones aumentan la carga operativa del equipo de trabajo, limitando la escalabilidad y sostenibilidad del propósito organizacional (Abramovay *et al.*, 2013; Battilana & Dorado, 2010; Jay 2013).

En septiembre de 2016, el Senador Iván Duque Márquez, radicó en el Senado de la República de Colombia, una iniciativa que busca promover las Empresas B o sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Si este proyecto llegara a ser aprobado, cualquier sociedad comercial existente o futura de cualquier tipo establecido por la Ley podrá adoptar voluntariamente la condición de sociedad de “Beneficio e Interés Colectivo” (BIC). Esta forma jurídica exigiría al representante legal de la sociedad BIC presentar ante su máximo órgano social, un informe

sobre el impacto de la gestión, y deberá publicarlo en la página web de la empresa o ponerlo a disposición del público en general en su lugar de operación. Adicionalmente, el proyecto propone mecanismos para el diseño de una estrategia articulada de información, visibilización, promoción, creación y desarrollo de estas sociedades, por parte de las entidades del Estado^{vi}.

Mecanismos de Financiación

Autores como Hsu *et al.* (2009), Battilana & Lee (2014), Moizer & Tracey (2010), y Battilana *et al.* (2012) enfocan su análisis en las condiciones de financiación de las organizaciones híbridas y afirman que éstas experimentan dificultades para la financiación de actividades que les permitan crecer y escalar su impacto. Aunque cada día crece el número de inversionistas, incluidos los de impacto, en los ecosistemas de emprendimiento aún existe un acceso limitado a mecanismos de financiación.

Al igual que las empresas tradicionales, las empresas híbridas enfrentan obstáculos al momento de acceder a mecanismos de financiación, pues carecen de credibilidad frente a actores externos, como entidades bancarias e inversionistas; y actores internos, incluidos familiares y amigos, quienes no terminan de confiar en la combinación del interés público con el ánimo de lucro. Como es de esperarse, las mayores dificultades a este respecto ocurren en las primeras etapas de desarrollo empresarial, en las que se carece de legitimidad comercial, sumada a la ya mencionada falta de entendimiento del sector financiero sobre esta figura empresarial (Abramovay *et al.* 2013; Battilana & Lee, 2014; y Trones, 2015).

En relación con los procesos de apalancamiento financiero de las empresas híbridas, se requieren herramientas de gestión y financiación ajustadas a sus tres focos de gestión. Los empresarios participantes del estudio de Abramovay *et al.* (2013) afirman que la escasez de oportunidades de acceso a capitales con expectativas de retorno de largo plazo, ha limitado su crecimiento, al impactar su capital de trabajo y sus flujos de caja, afectando la apertura de nuevos canales de comercialización, la capacitación de su personal y la inversión en proyectos de investigación y desarrollo.

Lógicas Institucionales en Contraposición

Batillana et al. (2012) afirman que las empresas híbridas operan en un espacio intermedio entre la legitimidad comercial y la legitimidad social. Fundamentados en la afirmación de Powell & DiMaggio (2012) sobre el efecto de las lógicas institucionales en el comportamiento organizacional, analizan que la naturaleza híbrida puede dar lugar a conflictos internos, si las personas que conforman la organización tienen experiencias previas y mentalidades incompatibles con la condición mixta de la organización.

Así, las empresas híbridas pueden ser vistas como organizaciones que albergan un pulso permanente entre el cambio social y la sostenibilidad organizacional (Alter, 2007), lo cual puede llegar a dificultar la ejecución de estrategias que las conduzcan a su crecimiento o sostenibilidad, pues tensiones en el clima organizacional pueden aproximar a la empresa al fenómeno de desvío o drift, como se presentó anteriormente.

No obstante, el riesgo de contraposición de las lógicas institucionales disminuye, cuando el personal directivo es consciente de él y cuenta con herramientas gerenciales para asegurar el pluralismo institucional y la definición de una identidad organizacional clara, como mecanismos de selección y planes de inducción que promuevan la representación de todas las lógicas de manera igualitaria así como canales de comunicación que permitan armonizar las lógicas institucionales (Batillana & Dorado, 2010; Besharov & Smith, 2012; Kraatz y Block, 2008; Pache & Santos, 2010)vii.

Trones (2015), afirma que el asunto de las lógicas institucionales es relevante para la comprensión de los mecanismos de sostenibilidad de las organizaciones híbridas, puesto que la competencia interna de estas lógicas desafía las organizaciones y puede minimizar su probabilidad de subsistencia. No obstante, señala que en algunos estudios realizados en Suramérica, el tema de lógicas institucionales no refleja ser un aspecto de mayor relevancia en el funcionamiento de las empresas híbridas. Más bien, el riesgo de tener bajos niveles de desempeño en uno u otro sentido, se conecta con las habilidades de la persona que dirige la empresa.

Dinamismo Empresarial

En el campo de los negocios, el dinamismo empresarial es un concepto utilizado como atributo, relacionado con la capacidad de crecimiento, competitividad e impacto de las organizaciones al desarrollo socioeconómico de un país y su crecimiento relativo desde sus etapas tempranas (Franco Ángel *et al.*, 2012). Frecuentemente, el dinamismo se ha establecido en función de variables como el crecimiento en ventas y número de empleados en un período determinado, y se usa para describir empresas que han nacido pequeñas y han logrado un enfoque de crecimiento, más que de estabilidad (Franco Ángel *et al.*, 2012; Segura *et al.*, 2009; Kantis, 2004; Kantis *et al.*, 2002; Birch, 1987; Brüderl y Preisendörfer, 2000; Almus, 2002; Autio, 2007; Davidson y Henrekson, 2002; Fischer y Reuber, 2003, Barringer *et al.*, 2005, Storey, 1994, St-Jean *et al.*, 2008)^{viii}.

La definición de dinamismo que se usará en este trabajo se contrapone a los modelos de la Teoría Industrial, como la Ley de Efectos Proporcionales de Gibrat (1931), en la que presenta el crecimiento o desaparición de las empresas como un fenómeno aleatorio, desvinculado a las acciones que hayan tenido lugar al interior de las mismas, sino por factores externos como la competencia y factores del entorno. Lo anterior, considerando aportes más recientes, como la Teoría del Crecimiento de la Empresa, propuesta por Penrose (1962) que se deriva de los modelos teóricos gerenciales sobre el crecimiento empresarial, en los cuales aparece la capacidad de gestión como el factor que determina el crecimiento, proponiendo así un modelo de crecimiento con raíces endógenas o internas. Así pues, Penrose (1962) presenta el dinamismo como el proceso de cambio dentro de las organizaciones, producto de la capacidad de los directivos de administrar recursos valiosos.

Posteriormente, una lista copiosa de autores, entre los que se encuentran Barringer *et al.* (2005); Sandberg (1986); Nichter & Goldmark (2009); Federico *et al.*, 2009; Cassar, 2006; Franco Ángel *et al.* (2012); Mengistae, 2006; Shane *et al.*, 2003; St-Jean *et al.*, (2008); y Storey (1994); apoyan esta postura centrada en el perfil directivo y contribuyen a la evolución del concepto, identificando diferentes características personales y profesionales de los fundadores, que inciden en el desempeño de la organización^{ix}. En la siguiente tabla se recogen algunas de ellas para sintetizar las propuestas de esta línea de pensamiento.

Tabla 2 Características y capacidades asociadas al dinamismo empresarial

Características del empresario asociadas al dinamismo empresarial	
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Nivel de educación • Años de experiencia en el sector • Motivación • Percepción de su propio desempeño • Intuición • Disposición al riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Independencia • Manejo del tiempo • Autoconfianza • Buena salud • Estabilidad emocional
Capacidades de gestión, asociadas al dinamismo	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento humano • Capital relacional • Habilidades comerciales • Conocimientos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento de largo plazo • Orientación al mercado • Comunicación efectiva

Elaboración propia. Adaptado de Franco Ángel *et al.*, 2012.

No obstante, Franco Ángel *et al.*, (2012), afirman que las características personales del fundador, que se requieren para alcanzar niveles de dinamismo, cambian según la etapa de desarrollo de la empresa. Al momento de ser creada, se requieren habilidades como la vitalidad y el entusiasmo, necesidad de logro, la disposición al logro y el liderazgo. En etapas posteriores serán la orientación al mercado, el pensamiento de largo plazo, la educación técnica, así como habilidades gerenciales, de producción y de marketing. Los empresarios dinámicos, reconocen la seriedad en la relación con los proveedores y el vínculo de lealtad de los empleados, como recursos determinantes de su dinamismo.

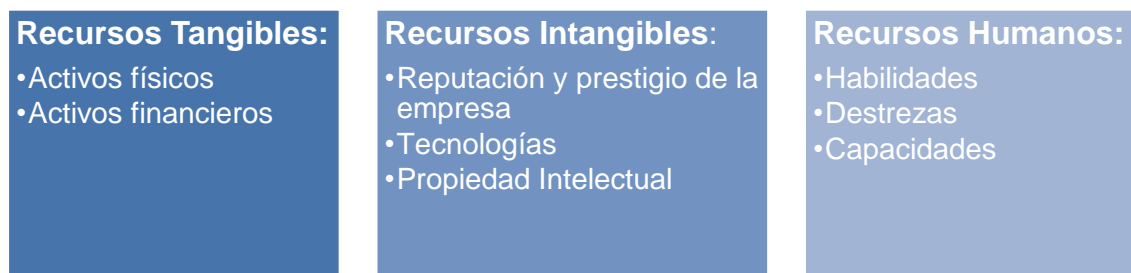
Adicionalmente, Zhao y Aram (1995) encuentran que entre más grado de dificultad tengan las empresas para acceder a mecanismos de financiación, los niveles de dinamismo son menores; el tema también lo analiza Franco Ángel *et al.* (2012), quienes reiteran que la reputación y el prestigio son recursos intangibles de gran relevancia para el acceso a mecanismos de financiación, sobre todo en etapas tempranas.

Teoría de Recursos y Capacidades

Tomando como punto de partida lo comentado en el punto anterior acerca de la medición del dinamismo, cabe anotar que la generalidad de las teorías sobre dinamismo y la forma en que este ha sido medido, tienen como fundamento la teoría evolucionista (Thorstein, 1904), pues suponen que el crecimiento se debe dar de forma ascendente en términos del tamaño de la empresa (micro-pequeña mediana y grande). De ahí y de varios estudios paralelos sobre competencias (Selznick, 1957) y sobre estrategia (Andrews, 1971), surge la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), la cual ha sido una base teórica importante para autores interesados en analizar cómo los recursos impactan la ventaja competitiva de las organizaciones y su óptima configuración (Conner, 1991; Powell, 1992; Castanias & Helfat 1991, Mahoney & Pandian, 1992). La Teoría propone explicar el crecimiento empresarial basándose en dos supuestos: el primero se refiere a la heterogeneidad de los recursos que las empresas tienen a su disposición y pueden controlar para diseñar e implementar estrategias; y el segundo se refiere a la condición natural de cambio de las empresas y sus recursos en el tiempo (Barney, 1991). Así, Penrose (1962) define las empresas como una colección de recursos productivos, los cuales definen la dirección y velocidad con que ellas crecen. Posteriormente, Wernerfelt (1984) apoya la propuesta de Penrose, al afirmar que los recursos y las capacidades son el núcleo de la posición competitiva de las empresas.

Para Grant (1996), los recursos pueden ser tangibles, intangibles y humanos; y su existencia no garantiza el cumplimiento de la estrategia, por lo cual la empresa debe escoger un sustituto, o desarrollarlos en su interior. A continuación se presenta la ilustración que recoge las categorías de recursos propuestas por Grant.

Ilustración 2 Tipos de Recursos



Elaboración propia. Adaptado de Grant, 1996.

Para concluir esta sección cabe traer a autores como Amit y Schoemaker (1993), Barney (1986), Dierickx & Cool (1989), Grant (1991), Nelson & Winter (1982), y Prahalad & Hammel (1990); quienes han permitido visualizar otro tipo de categorización de los recursos y las capacidades, como aparece en la siguiente tabla:

Tabla 3 Tipos de recursos y capacidades

Tipo	Detalle
Recursos idiosincrásicos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades propias de la organización • De naturaleza compleja • Son tácitos • No son replicables por otras organizaciones y alcanzan su máximo valor dentro de la empresa en la que fueron creados
Recursos que representan Beneficios extraordinarios	<ul style="list-style-type: none"> • Generan una ventaja sobre sus competidores • Son vistosos • Pueden ser adquiridos o desarrollados por los competidores, con dificultad, puesto que no sabrán bien qué imitar o cómo
Recursos y capacidades superiores o estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Soportan la ventaja competitiva de la empresa • Son difíciles de imitar • Se evidencian en la formalidad: reglas, directrices y costumbres para gestionar conocimiento • Parten de las habilidades, rutinas colaborativas y de procesos de aprendizaje colectivo
Capacidades Dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de la conducta de la empresa que le permiten integrar y reconstruir sus capacidades iniciales • Habilidades de los directivos para identificar oportunidades en el entorno

Elaboración propia. Adaptado de Franco Ángel *et al.*, 2012.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Debido al carácter naciente de los conceptos abordados, se conducirá un análisis exploratorio para entender las características centrales de las innovaciones propuestas en estas empresas y conocer acerca de quienes las lideran, así como su visión de futuro. Se espera que este tipo de investigación, por medio de estudio de casos, permita conectar los hallazgos con el modelo teórico elegido (Yin, 2009).

Enfoque

Como se mencionó en el capítulo dos, las características y habilidades de los directivos empresariales explican, en gran medida, el desempeño de las organizaciones, en comparación con los factores externos (Hansen & Wernerfelt, 1989). Asimismo, para el caso de empresas híbridas, aspectos internos como las características y capacidades de los directivos inciden significativamente en la sostenibilidad de la empresa. Por esto, el ejercicio de indagación del presente trabajo se centra en dar voz a los fundadores de las empresas híbridas colombianas, bajo un esquema de entrevista semi estructurada, a realizar por medios virtuales.

Selección del Método de Estudio

AIM2Flourish es una organización estudiantil y una comunidad de aprendizaje global, apoyada por el Pacto Global de las Naciones Unidas, que busca descubrir y exaltar historias de innovación empresarial para el bienestar. Usando como lente los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU^x, los estudiantes pertenecientes a la comunidad entrevistamos líderes empresariales alrededor del mundo para conocer innovaciones buenas para el mundo y buenas para los negocios.

El instrumento de investigación del presente trabajo se diseñó siguiendo los parámetros establecidos por esta comunidad de aprendizaje para la elaboración de entrevistas bajo la metodología de indagación apreciativa para así poder incorporar a los empresarios híbridos colombianos en este importante espacio en el ámbito internacional.

Según Mohr & Watkins (2002), la Indagación Apreciativa es una metodología de investigación desarrollada por David Cooperrider y Ron Fry en la década de 1980, en la búsqueda de aportar a una revolución para el cambio empresarial. Esta metodología pretende resaltar lo mejor de las personas y las organizaciones suponiendo que éstas se mueven en dirección hacia lo que más frecuentemente constituye sus conversaciones. Aunque lo tradicional es aproximarse al conocimiento desde los problemas, este método se ocupa de identificar fortalezas y narrar lecciones aprendidas, a partir de preguntas como "¿Cuál es el mejor resultado alcanzado? ó ¿Cómo se puede seguir construyendo? Según explica AIM2Flourish^{xi}, esta metodología es utilizada por organizaciones de todos los tamaños alrededor del mundo.

Selección de Participantes

Siguiendo los lineamientos de AIM2Flourish para la publicación de historias empresariales, se contactó al representante del Sistema B Colombia para la identificación de empresas B, puesto que su visión de innovación está en el centro de la identidad empresarial y no simplemente en una estrategia filantrópica; adicionalmente, empresas que hubieran validado por más de dos años su modelo de negocio, que tuvieran la capacidad de expandir sus operaciones y su impacto en el tiempo y en diferentes lugares, y que se orientaran a uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible. A las empresas seleccionadas se les envió una invitación formal y un mensaje de agradecimiento al finalizar la investigación.

Diseño del Instrumento de Investigación

Siendo clara la metodología, se adaptó el cuestionario propuesto por AIM2Flourish en cinco componentes principales. El componente *Esencia* permitirá conocer aspectos positivos de la historia de vida de la persona entrevistada; el componente *Innovación* se conecta con el conocimiento de la apuesta central de la empresa, en términos de innovación, y de cómo ésta ha impactado positivamente el negocio y la sociedad. En el componente denominado *Inspiración* se espera encontrar los valores y propósitos más elevados a los que le apunta la empresa, cómo se gestó su proceso de innovación y quiénes han hecho parte de él. El componente *Impacto* servirá para mirar cómo ellos conciben el impacto de su innovación y qué esperan de él. Para concluir, el componente llamado *Visión*, facilita observar la actitud de liderazgo en la persona entrevistada y el conocimiento de ideas sobre un mundo mejor. Cabe anotar que en el desarrollo de las entrevistas individuales, se registrarán frases textuales e información destacada para facilitar el análisis posterior.

Cabe aclarar que no se requiere llegar a acuerdos de confidencialidad con los empresarios, dado que el objetivo de la entrevista es visibilizar las estrategias que más han contribuido a su éxito, compartir acerca de lo que le apasiona y contar su historia sobre lo que ha salido bien. Lo anterior; no obstante, sí se les solicitará permiso para grabar la conversación, lo cual hace parte del protocolo de entrevista (Ver Anexo 1).

Posteriormente, se analizarán las reflexiones de los empresarios y sus visiones de futuro, a la luz de la teoría y los conceptos de interés, para construir los resultados de la investigación y sugerir nuevas líneas y temas de investigación. Cabe aclarar que los fines planteados para la investigación corresponden a los de comprobar y refinar teorías, y dar voz; como lo plantea Ragin (2007).

CAPÍTULO 4. CASOS EMPRESARIALES

Una vez cumplido el procedimiento metodológico presentado en el capítulo anterior, las empresas Fruandes y La 25 Export, manifestaron interés de participar en la investigación. Seguidamente, se programó el desarrollo de las entrevistas, no sin antes verificar que las empresas participantes cumplieran con los criterios de elegibilidad establecidos por AIM2Flourish (ver Recuadro 1). Al completar las entrevistas, se procedió con la escritura de los dos casos.

Recuadro 1 Criterios de Elegibilidad, según AIM2Flourish

Criterios de elegibilidad de AIM2Flourish para la escritura de casos

- Trabaja por uno o más **Objetivos de Desarrollo Sostenible**
- Genera **resultados económicos** (mejor con operación de más de dos años)
- **El propósito está inmerso en el modelo de negocio**, como parte esencial de las operaciones, no filantropía.
- **Es escalable**; es decir, la compañía puede expandir su innovación, de tal manera que otros negocios puedan hacer algo similar, incrementando el alcance del impacto positivo.

Elaboración propia. Adaptado de AIM2Flourish.

Las características generales de las empresas incluidas en el estudio se presentan en la siguiente tabla, para contextualizar el análisis posterior.

Tabla 4 Perfil de las empresas entrevistadas

	Fruandes	La 25 Export
Actividad	Producción y comercialización de Fruta deshidratada	Formación deportiva
Año de inicio de Operación	2012	2013
Persona de Contacto	Javier Vásquez	Juan Esteban Hoyos

Elaboración propia. Adaptado de AIM2Flourish.



CASO

FRUANDES

FRUTOS DE LOS ANDES

Producción y Comercialización de
Fruta Deshidratada

WWW.FRUANDES.COM



Fruandes le apuesta a la innovación por medio de un modelo de agricultura sostenible y responsable, dividido en tres elementos centrales: El primero es la ubicación del agricultor como centro del modelo, el cuál no sólo se integra a una cadena de valor, sino que se desarrolla y empodera a lo largo de ella. El segundo es el enfoque de género, bajo el cual logran integrar a las mujeres en un modelo de producción, que dignifica su rol en el hogar. El tercer elemento es el principio de transparencia, bajo el cual integran a todos los actores en una comunidad de conocimiento. Estos elementos se conectan para formar el modelo de innovación de la empresa.

Desde su perspectiva, solamente están respetando la forma como creen que se deben hacer los negocios. Es con esto que marcan sus diferencias con el mercado, lo cual les ha traído apoyo de diversos actores de la cadena.

“Deshidratación de frutas no es innovador, ... Respetar la relación con el agricultor no es innovador... innovador es el modelo conjunto que hemos logrado establecer para abastecer un mercado, a través del consumo consciente y saludable.”

Javier Vásquez, nieto de un agricultor cafetero, no tuvo contacto con la vida campesina cuando era niño, pues su abuelo pensaba que en la ciudad iba a encontrar mejores condiciones para progresar. A pesar de esto, Javier pudo atesorar las enseñanzas sobre la justicia en las relaciones con los trabajadores; y sentir el valor que tiene el trabajo del agricultor.

“Sentir que el agro te ha dado todo lo que eres, es una de las cosas que más me marcó desde joven.”

La vida le dio la oportunidad de volver al campo de una manera diferente, al encontrar a sus amigos y socios, Hugo Ciro y Giovanni Porras. El primero, un cliente propositivo e innovador, que los desafió pidiendo productos diferentes al café, muy bien conocido por productores colombianos y clientes internacionales. Hugo requirió frutas con valor agregado, listas para exportación; y fue esta solicitud, la que apalancó la operación inicial de Fruandes.

Por su parte Giovanni, descrito por Javier como su socio y aliado de vida, es un ingeniero agrónomo que impulsa la empresa desde la tierra, la gente y la operación.

“Giovanni es el corazón de Fruandes. Él es comercio justo, es agricultor, es relaciones.”

Es evidente que Fruandes es el producto de un trabajo en red; por lo tanto, son muchos a quienes se les puede reconocer el éxito de esta empresa. A los idealistas Giovanni, Hugo y Javier, quienes conectaron sus historias de vida con necesidades sociales, ambientales y de mercado; así como también a las primeras

mujeres, cabeza de hogar y desplazadas por la violencia, que los acompañaron en los primeros días de operación, y a las 65 personas que hoy aportan todo su esfuerzo a la empresa.

En Fruandes asocian el progreso de su innovación a una red de aliados, entre los que se encuentran inversionistas, entidades de cooperación y gobiernos locales, que le han creído a un modelo de negocio inclusivo y con gran proyección. No dudan un segundo en mencionar a sus clientes, quienes poco a poco han ido honrando el valor del comercio justo, el valor de lo orgánico, y la transparencia en las relaciones que establecen con ellos permanentemente.

“Hoy tenemos más de mil personas trabajando por el agro colombiano.”

Cuando preguntas a Javier por la relación de la innovación del modelo de negocio con el propósito de la empresa, su respuesta es tajante: *“Nosotros nacimos B. Somos propósito. Nos movemos por propósito.”* Esto es porque su modelo de negocio se relaciona estrechamente con su propósito desde el momento mismo de su nacimiento; no desde su certificación como empresa B, en 2013.

Se puede contar una historia que demuestra la coherencia en sus decisiones: en el año 2012, cuando Fruandes aún no tenía proveedores certificados con producción orgánica de Piña, y sus clientes en todo el mundo reclamaban permanentemente ese producto, un agricultor colombiano, propietario de 200 hectáreas, les ofreció una alianza para este cultivo. Los socios respondieron de inmediato que su política es trabajar con pequeños agricultores por lo cual necesitaban las mismas 200 hectáreas, pero propiedad de 200 pequeños agricultores sin dinero. Dos años después pudieron conseguir los proveedores que necesitaban, y hoy tienen 42 aliados trabajando en una asociación de pequeños agricultores en el sur occidente del País.

“Nos demoramos un poco más, pero la verdad es que nosotros somos propósito.”

“La innovación es el propósito.”

Fruandes está fundamentada en las tendencias y necesidades del mercado. Su modelo nace para satisfacer un cliente inicial, que les pidió fruta colombiana deshidratada, preferiblemente procesada por mujeres. Así, Fruandes fue tal vez la primera empresa que habló de comercio justo en Colombia, entre los años 2004 y 2005; y una de las primeras en trabajar desde lo orgánico, en 2006. Y al mirar los resultados al día de hoy, afirman que los astros se alinearon para ellos, y ellos para los astros; aunque es claramente apreciable el trabajo duro y apasionado que les ha permitido lograrlos.

“Uno no vende lo que quiere vender, sino lo que el mercado quiere y necesita.”

El propósito más elevado para Fruandes es casi un mantra, instalado en la mente de quienes conforman su red: Experiencias saludables y bienestar para toda la cadena productiva. Para el agricultor, como miembro de una familia que cada vez quiere vivir mejor, que respeta la tierra y respeta al medio ambiente. Para los clientes, que cada vez buscan alimentarse mejor, ser conscientes y saludables. Y para la empresa, que trabaja a diario por hacer dinero para todos y cuidar la tierra, lo cual ya saben que es posible.

Lo que buscan en esencia, es una manera de pensar que permita un bienestar incluyente. Y esto requiere que se escuche la voz de pequeños empresarios, y se respeten estas formas de pensar.

*“Sí se puede hacer dinero, haciéndole bien al mundo.”
“Necesitamos hablar el mismo lenguaje que hablan las empresas grandes, para ser escuchados y respetados. Necesitamos hablar en millones de dólares.”*

El modelo de negocio les ha permitido tener presencia en mercados de Norteamérica, Europa y Asia; y procesar 890 toneladas anuales de producto orgánico, para lo cual han generado 65 empleos directos, 85% de los cuales son mujeres; y han establecido alianzas con 320 familias de pequeños agricultores.

El impacto en la sociedad se puede apreciar en varios puntos de la operación de Fruandes. Su enfoque de género, el cual inicia con una política de contratación en empleabilidad de mujeres, que siempre debe estar por encima del 80%, se complementa con apoyos a la salud, educación y vivienda de las trabajadoras y sus familias.

Adicionalmente, su impacto social se ve con claridad en el compromiso con el futuro del campo colombiano; haciendo cada vez más visible al agricultor, construyendo relaciones cada vez más justas, ayudando a la diversificación de cultivos; y estableciendo alianzas con jóvenes agricultores, para que vean al agro como una empresa sólida que vale la pena defender, transformar y desarrollar; y así evitar la pérdida de los saberes y la memoria ancestral del trabajo campesino; pues los jóvenes de zonas rurales, generalmente, se trasladan a la ciudad, por motivos tales como la pobreza extrema y el conflicto armado.

“Una de las metas que más me gusta es que mínimo el 20% de las organizaciones de pequeños agricultores con las que trabajamos, estén conformadas por menores de 27 años. Así podremos darle futuro al campo en Colombia.”

En lo ambiental, Fruandes logra que la tierra sea cada vez más respetada. Hoy cuentan con 140 hectáreas certificadas en cultivos orgánicos, pues esta es una de las condiciones más importantes que deben cumplir los agricultores que conforman su cadena de producción. Hacia adelante en su cadena productiva, se

alistan para iniciar operaciones en una nueva planta de procesamiento, que les permita transformar los productos, de una manera más amigable con el medio ambiente.

Ya mencionados los resultados de la empresa, vale la pena resaltar los objetivos planteados en el corto y mediano plazo, los cuales se encuentran desplegados a lo largo del espectro de impacto social, ambiental y económico. Para el año 2020, se proponen trabajar con 1500 familias de agricultores, contar con 1000 hectáreas certificadas orgánicas en Colombia, procesar 4500 toneladas de producto orgánico y generar alrededor de 150 empleos directos. Asimismo, contar con un sistema de diseño, evaluación y seguimiento de indicadores que les permita elevar su nivel de gestión.

En los últimos cuatro años, entidades aliadas como GIIRS, WFDO, el Fondo de Inversión de Impacto y Sistema B, les han acompañado a establecer un sistema de evaluación y seguimiento a su gestión, con el cual han obtenido grandes ganancias, y se sienten en una senda progresiva de mejoramiento frente al tema de medición, que es considerada una valiosa herramienta de crecimiento en el mercado, desde sus roles como compradores, competidores y vendedores.

“Siempre hemos hecho las cosas bien, pero nunca habíamos medido las cosas bien.”

“Tenemos que dar cuenta de nuestros resultados, pero no solamente por el afán de mercadear; sino porque hay que dar ejemplo, demostrar cómo se pueden cambiar las cosas.”

Este camino recorrido por Javier y Giovanni les ha hecho perder el temor a que los copien, muy natural en los emprendedores. Ahora están deseosos de encontrar nuevos jugadores; honestos, creativos y comprometidos con los mismos ideales que le dan vida a Fruandes.

“Si a mi socio y a mí, hace unos cinco años, nos daba miedo que nos copiaran; hoy nuestro gran objetivo es que nos copien.”

La oportunidad de conocer esta empresa, bajo el lente de AIM2Flourish ha permitido identificar claramente la escalabilidad y replicabilidad del impacto de su innovación, que es su modelo de negocio y la filosofía que lo dinamiza.

La sostenibilidad de su modelo de negocio está conectada con el liderazgo de sus fundadores, quienes actúan bajo un esquema de valores que el mundo de hoy exige y que han decidido llevar una vida profesional de altísimos compromisos, con pasión y con innovación.

Por último, es posible decir que se trata de una empresa creada bajo una filosofía de solidaridad y responsabilidad, que busca exaltar las raíces de la cultura campesina y nos compromete a todos a vivir nuevamente con respeto y amor por la tierra.

“Cuando el agricultor se siente a la mesa contigo, y tú lo trates de la misma manera en que tratas a tu cliente internacional, ese día todos seremos iguales.”



CASO

LA 25 EXPORT

FÚTBOL PARA LA VIDA

Escuela de Fútbol y Agencia de
Derechos Deportivos

WWW.LA25EXPORT.COM



Para La 25 Export, la innovación es sinónimo de modelo de negocio. Desde hace tres Para La Para La 25 Export, la innovación es sinónimo de modelo de negocio. Desde hace tres años le apuestan a un modelo educativo robusto, orientado a formar los mejores futbolistas del mundo.

Basados en información científica y datos estadísticos, identificaron que la zona geográfica de donde provienen sus estudiantes, el Urabá Antioqueño, es cuna de deportistas de alto rendimiento. Además reúne el 1% de la población colombiana, pero aporta entre el 10% y el 15% de los atletas que representan al País cada año, en competencias internacionales de diferentes disciplinas. El Urabá, históricamente, ha estado entre las zonas más afectadas por la violencia y la pobreza extrema en Colombia.

A veinticinco jóvenes, La 25 Export les ofrece un programa de formación integral por cuatro años, consistente en un componente de formación en fútbol profesional de vanguardia que les permite formarse a la altura de las necesidades del mercado internacional.

Asimismo, ofrecen un componente educativo formal con el que los jóvenes acceden a centros de educación primaria, secundaria, técnica o tecnológica, complementada con un programa de educación no formal, basado en la virtud y diseñado por La 25 Export.

Al combinar la formación futbolística con la académica, La 25 Export busca que sus estudiantes sean grandes deportistas y grandes ciudadanos, que sepan afrontar el éxito profesional y económico, o que salgan equipados para buscar otros horizontes si el éxito en el fútbol no se da.

“El propósito de La 25 Export es transformar vidas a través del fútbol. Y esa transformación solo se puede dar a través de un modelo educativo innovador.”

Una vez formados los estudiantes, La 25 Export se convierte en el propietario de sus derechos deportivos; con esto apalanca financieramente la operación de la escuela de formación, y se completa el círculo virtuoso de formación para el deporte y para la vida.

Hablar del surgimiento de la innovación es hablar del nacimiento de la empresa, pues La 25 Export nació para dar vida al modelo descrito previamente. Esteban Escobar es su Fundador; quien siendo un directivo de su gobierno local en temas deportivos, pudo analizar la situación social del ecosistema del fútbol en Urabá, en donde la gloria deportiva no se ha traducido en bienestar para esa comunidad.

Retado por esta situación, encontró varios amigos con la misma sensibilidad, entre los que se encontraba Juan Esteban Hoyos, quien buscaba dar un giro a su carrera profesional. Al conocer sobre las empresas B, todos tuvieron la claridad suficiente para definir la proyección personal y profesional que querían tener.

Así pues, juntos se inspiraron y diseñaron un modelo de negocio que permite dar una solución a la comunidad de Urabá, a través de la educación. Es ahí cuando viajan al lugar y convocan a mil jóvenes, a quienes les practican pruebas físicas y psicológicas; de éstos eligen doscientos, y luego quedan con un grupo de veinticinco, con los que dan inicio a las operaciones de La 25 Export.

Muchas personas han aportado a la consolidación de esta empresa. El mismo Esteban Escobar viajó a Europa para capacitarse en temas deportivos y así fortalecer el componente de formación técnica en la escuela de fútbol.

Junto a él, sus socios día a día construyen el futuro de la empresa. También su amigo Rafael Uribe, quien los introdujo en el mundo de las B Corps y de la innovación social. Sus patrocinadores, y por supuesto, los estudiantes y sus familias, así como los funcionarios de La 25, hacen posible vivir este sueño.

Para La 25 Export la misión es el modelo de negocio. Todo se alinea con el propósito de la educación integral para impulsar el futuro de la juventud, a través del deporte. Es así como enlazan sus dos unidades de operación: la escuela de fútbol y la empresa comercializadora de derechos deportivos.

“Un futbolista que no se cultive desde lo intelectual para comprender el juego en el grado de desarrollo que está hoy, será imposible que triunfe en lo deportivo.”

Conscientes de los retos que enfrenta el ecosistema futbolístico colombiano, hoy son 16 apasionados por ese deporte y por el País, quienes conforman La 25 Export; buscando transformar vidas a través del fútbol y transformar el ecosistema mismo del fútbol colombiano, en el cual ven una plataforma excepcional para la formación integral de personas.

Cuando se observa la región sobre la que trabajan, el impacto de la innovación salta a la vista. En una comunidad en la que los jóvenes tienen dos opciones: el deporte, o la violencia; el surgimiento de un futbolista es un ejemplo valioso de superación, pues demuestra que con esfuerzo y perseverancia se puede construir un futuro.

Adicionalmente, la formación de éstos jóvenes impacta económicamente sus familias, quienes pueden solventar otras necesidades, con la tranquilidad que les da la formación de sus hijos.

A tres años de haber iniciado su operación, cuarenta y cinco jóvenes entre los dieciséis y veinte años integran los procesos de formación La 25 Export; nueve de ellos ya se encuentran ubicados en divisiones inferiores de equipos profesionales, y dos de ellos son futbolistas con un inicio formal de su carrera profesional.

Adicionalmente, La 25 Export patrocina la formación deportiva de setecientos niños en edades entre cuatro y doce años, reconociendo que el fútbol tiene un inmenso potencial lúdico para educar en valores y promover un desarrollo integral de las nuevas generaciones.

En el mediano plazo planean difundir su metodología a diferentes clubes profesionales, invitándolos a ejercer el negocio del fútbol desde la transparencia, la ciencia y la tecnología, y convenciéndolos de la importancia de cultivar el intelecto y el corazón de los deportistas para lograr mayores niveles de desarrollo profesional.

Asimismo, esperan iniciar una segunda fase de trabajo en otra zona geográfica, al Sur Occidente del País, que presenta mejores condiciones genéticas para la formación de atletas de alto rendimiento, que las identificadas en la zona de trabajo inicial. Esta nueva región cuenta con condiciones sociales y económicas muy similares a las de Urabá, lo cual hace aún más pertinente la expansión de las operaciones de La 25 Export.

En el largo plazo, esperan constituirse como un club de fútbol, promotor de una nueva visión de la economía, que busca poner la fuerza del mercado al servicio de una problemática social.

“Queremos ser el primer equipo de fútbol profesional empresa B del mundo.”

La 25 Export evidencia el impacto de su trabajo en terreno, cuando comparten con los jóvenes y pueden ver cómo se han transformado sus actitudes; y cómo alcanzan logros académicos y deportivos. También cuando visitan las poblaciones de origen de sus estudiantes, el impacto es claro al observar cómo sus padres y hermanos pequeños los admiran y reconocen como héroes, y como personas que han tomado una buena decisión.

“Mi visión del 2036 es un panorama en el que la lógica empresarial comulga con el triple impacto”

En este equipo empresarial se puede ver claramente la pasión por el deporte, acompañada de una mentalidad ajustada a los desafíos del mundo de hoy. Llama especialmente la atención su visión de largo plazo, pues para ellos diez años es muy poco, por lo cual prefieren proyectar sus metas por lo menos a veinte años. Esta es una cualidad que, ciertamente, promueve el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Otro aspecto fundamental que se puede analizar en el modelo de negocio innovador de La 25 Export es la escalabilidad y replicabilidad que éste tiene; pues se encuentra listo para desarrollarse en diferentes contextos geográficos; y más aún, puede replicarse al diseño de modelos de formación para jóvenes, en artes, ciencias o leyes; entre muchas otras disciplinas, que requieren seres humanos íntegros y talentosos.

También se puede ver cómo La 25 Export le está proponiendo al mundo del deporte un trato más humano hacia los atletas en formación, quienes bajo este modelo no son tratados como máquinas de juego, sino que son acogidos en una propuesta que integra todas sus dimensiones, para así desarrollar su potencial, en favor de ellos mismos, sus familias y la sociedad.

Conocer la perspectiva de los líderes de La 25 Export, inspira a seguir contribuyendo por la creación y fortalecimiento de negocios, protagonistas de su propia realidad e impulsores de un futuro mejor.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En éste capítulo, se presentan los aspectos más relevantes del contenido de las entrevistas realizadas, en contraste con los planteamientos de algunos autores incluidos en el lente teórico detallado en el capítulo dos.

Fruandes y La 25 Export como Empresas Híbridas

En línea con los planteamientos de Abramovay *et al.* (2013), Boyd *et al.* (2009), Hoffman & Haigh (2010), O'Toole & Vogel (2011); y Sabeti (2011), Fruandes y La 25 Export, reflejan características alineadas con la descripción de este tipo de empresas. Se encontró que ambas producen bienes y servicios diferenciados y de alta calidad, los cuales son distribuidos por mecanismos tradicionales de mercado mientras dan cuenta de una operación que refleja un compromiso férreo por sus propósitos sociales y ambientales. Fruandes, en particular, comercializa productos orgánicos con calidad de exportación; y La 25 Export, cuenta con un modelo educativo basado en información científica.

Como era de esperarse, el tema de visión de largo plazo mencionado por Boyd *et al.* (2009), se hizo evidente en ambas empresas. Para La 25 Export, los planes de largo plazo se extienden a veinte años; y para Fruandes, no es conflictivo posponer un par de años la contratación de un proveedor, esperando encontrar aquel que armonice con el propósito de la empresa.

También vale la pena analizar que las perspectivas de crecimiento de estas dos empresas, se han planteado de manera homóloga a las de los negocios tradicionales. En el desarrollo de la investigación, se registró que Fruandes proyecta la diversificación de su portafolio de productos, apuntando a una mayor presencia en mercados internacionales y, por su parte, La 25 Export, tiene planes de integración hacia adelante, a través de la constitución de un club de fútbol profesional.

También en armonía con la descripción de las empresas híbridas, se hizo presente el tema de la distribución de valor hacia varios grupos objetivo (Battilana & Dorado, 2010; Boyd *et al.* 2009). Mientras que la propuesta de Fruandes tiene un triple foco, pues su valor se distribuye con mayor intensidad hacia clientes, proveedores y empleados, La 25 Export enfatiza el valor generado por su operación hacia la comunidad de Urabá y hacia los jóvenes que integran sus procesos de formación deportiva.

Es de resaltar que el enfoque híbrido de ambas empresas tuvo origen desde el momento mismo de su nacimiento (Abramovay et al., 2013), lo que coincide con los planteamientos de Rifkin (2011), Sukhdev (2012) y Ellen Macarthur Foundation (2013), sobre los paradigmas y modelos mentales predominantes en los líderes empresariales híbridos, acerca del funcionamiento de la economía.

Si se toma como referencia la clasificación de las empresas híbridas, propuesta por Vickers & Lyon (2012), se pueden ubicar los modelos de negocio de estas dos empresas como se ve en la tabla siguiente. No obstante, se observa que Fruandes también refleja características de la categoría Ejército Verde y La 25 Export, de la categoría Economía del Conocimiento Ambiental, aunque no entran con precisión en estas categorías, por asuntos de tamaño y de enfoque predominantemente ambiental.

Tabla 5 Categorización de Fruandes y La 25 Export

Categoría	Fruandes	La 25 Export
Pequeñas y Bellas	X	X
Economía del conocimiento ambiental		
Ejército verde		

Elaboración propia, tomado de Vickers & Lyon (2012).

Javier y Juan Esteban son Líderes Híbridos

En las entrevistas realizadas se logra evidenciar la lógica intrínseca del pensamiento empresarial híbrido explicada por Abramovay *et al.* (2013), pues se perciben algunas motivaciones y valores personales que inspiran a estos líderes empresariales, quienes actúan de cara a los desafíos sociales y ambientales del mundo de hoy, conscientes de su rol y movidos por una actitud proactiva hacia problemáticas como la reducción de la pobreza o la degradación ambiental.

Asimismo, en ambas empresas estudiadas, se identifican motivaciones de mercado análogas a las del emprendimiento tradicional (Kirkwood & Walton, 2010; Lee & Batillana, 2013; Segal *et al.*, 2005). En el caso de Fruandes, la oportunidad de introducir fruta con valor agregado en el mercado internacional fue uno de los puntos clave para el inicio del negocio; y La 25 Export, vislumbra oportunidades futuras de obtener una ventaja competitiva en el mercado de derechos deportivos, a partir de la formación integral que hoy brinda a sus estudiantes.

También se aprecian coincidencias de estos dos modelos de negocio, con la descripción teórica de las empresas híbridas como ambientes de desarrollo laboral. Especialmente, en el modelo de innovación de Fruandes se observa un énfasis en los procesos de armonización entre las necesidades de los empleados y las de la empresa; lo anterior podría llegar a explicar el escalamiento del impacto de este modelo de negocio, según lo afirmado por Trones (2015). Continuando en la línea de esta autora, se encuentra que este aspecto, relativo a la motivación, puede minimizar el riesgo de contraposición en las lógicas institucionales en Fruandes.

Su liderazgo es Dinámico

Aunque el propósito de las entrevistas no era explorar variables de dinamismo empresarial, es evidente la presencia de algunos recursos intangibles y capacidades internas que, ciertamente, inciden en el crecimiento dinámico de estas empresas. Particularmente, en Fruandes se hacen visibles elementos señalados por Franco Ángel *et al.*(2012) como causas de mayores tasas de crecimiento empresarial, tales como prácticas relacionadas con la generación de valor diferenciado para los clientes, solidez en las relaciones con los proveedores, y vínculos de lealtad con los empleados.

Si se consideran las líneas teóricas propuestas por Penrose (1962), y apoyadas por Barringer *et al.* (2005), Sandberg (1986), Nichter & Goldmark (2009), Federico *et al.*, (2009), Cassar (2006), Franco Ángel *et al.* (2012), Mengistae (2006), Shane *et al.*, (2003), St-Jean *et al.* (2008) y Storey (1994), para quienes el dinamismo es un fenómeno endógeno, determinado por la capacidad de gestión, se pueden identificar algunas capacidades, características o habilidades presentes en los líderes entrevistados, y se listan a continuación.

Recuadro 2 Características y Capacidades identificadas en las entrevistas

Características y capacidades del empresario asociadas al dinamismo empresarial

- Disposición al riesgo
- Gestión del talento humano
- Capital relacional
- Comunicación efectiva
- Habilidades comerciales
- Conocimientos técnicos
- Pensamiento de largo plazo
- Orientación al mercado

Elaboración propia. Tomado de Franco Ángel *et al.* (2012)

Otro elemento de dinamismo que se destaca en las dos empresas incluidas en el estudio es la reputación y el prestigio que, según Franco Ángel *et al.* (2012), son recursos intangibles de gran relevancia para el crecimiento y el acceso a mecanismos de financiación, sobre todo en etapas tempranas. El prestigio de estas empresas se puede observar en su participación activa en la comunidad de práctica de Empresas B en el País, en su apertura para vincular expertos a sus actividades, y en su interés por aportar a esfuerzos académicos que promuevan su filosofía empresarial. En particular, el prestigio de La 25 Export se vio impactado positivamente, tras su reciente participación en un programa de concurso en televisión, que premia iniciativas de negocio con triple impacto.

Si se analiza lo manifestado por estos dos empresarios, a la luz de la clasificación de recursos y capacidades propuesta por Franco Ángel *et al.* (2012), se puede pensar que sus modelos de negocio se encuentran operando desde una perspectiva dinámica, más que estática, pues posiblemente la configuración de sus recursos y capacidades apunte al dinamismo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6 Tipos de recursos y capacidades de las empresas entrevistadas

Tipo	Fruandes	La 25 Export
Recursos Idiosincrásicos	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional alineado con lógicas institucionales • Compromiso con el propósito fundamental de la empresa • Conocimiento de las problemáticas del campo y de la mujer en Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la problemática social y de las condiciones físicas privilegiadas de la comunidad objetivo • Compromiso con el triple impacto • Pasión por el deporte • Conocimientos técnicos sobre el negocio y el juego del fútbol
Recursos que representan beneficios extraordinarios	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación como empresa B • Involucramiento de clientes y proveedores al propósito del negocio • Posicionamiento en el mercado internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación como Empresa B • Participación en programa de Televisión nacional • Nivel de relacionamiento con la comunidad de Urabá
Recursos y capacidades estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico sobre cultivo de frutas • Certificaciones en cultivos orgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa educativo propio • Nivel de confianza establecido con la comunidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de procesamiento con altos estándares de calidad y cuidado del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Información científica sobre zonas de potencial expansión
Capacidades dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad de relacionamiento con diferentes actores • Perspectiva de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento de largo plazo • Activismo empresarial • Complementariedad de perfiles en el equipo directivo • Visión amplia del negocio

Elaboración propia.

Sostenibilidad Organizacional

Con éxito, Fruandes y La 25 Export, han logrado elevar el nivel de escalabilidad de sus modelos de operación; el cual es un atributo destacado por Dorf & Byers (2004) y Vickers & Lyon (2012). Es interesante encontrar que La 25 Export ya ha desarrollado acciones para impactar las condiciones de vida de un número mayor de personas, al haber encontrado una nueva zona en el Sur Occidente del País, en dónde iniciará procesos de selección para incorporar nuevos jóvenes a sus programas de formación. Por su parte, Fruandes cuenta con metas claramente establecidas, en términos de crecimiento en número de empleados y de hectáreas cultivadas, para la escalabilidad de su impacto en el mediano plazo.

Entre los temas asociados a la sostenibilidad de las empresas híbridas, Mulgan (2010) destaca las herramientas de medición. Los avances de Fruandes en la apropiación de herramientas como GIIRS y el B-Impact Assessment y el diseño de métodos propios de medición, ajustados a sus necesidades en relación con el monitoreo de su gestión, sus procesos de planeación y la aplicación a alternativas de inversión, corroboran también la presencia de este elemento en los modelos híbridos estudiados.

Como se conoció en el planteamiento teórico y conceptual de este trabajo, el marco legal bajo el cual operan estas organizaciones puede incidir en su sostenibilidad. En relación con este asunto, se pudo ver que Fruandes ha podido operar bajo una figura comercial tradicional; mientras que La 25 Export ha optado por la constitución de dos sociedades; una sin ánimo de lucro, que es la escuela

de formación deportiva; y otra con ánimo de lucro, que es la empresa poseedora de los derechos deportivos de los jóvenes formados en la Escuela. Si bien esta decisión puede generar una mayor carga operativa (Abramovay et al., 2013; Battilana & Dorado, 2010; y Jay, 2013), representa una configuración que le da solidez financiera al modelo de negocio, al no haber un alto nivel de integración entre el cliente y el comprador del servicio ofrecido por ellos.

Precisamente, en relación con el concepto de integración, y para concluir este capítulo, vale la pena resaltar que en ambas empresas se observan bajos niveles de integración entre las actividades sociales, ambientales y comerciales; dado que los clientes y beneficiarios no son los mismos individuos. En consecuencia, ambas empresas podrían tener mejores posibilidades de sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo, gracias a que los ingresos de la actividad comercial actúan como subsidiarios de las actividades sociales (Battilana & Dorado, 2010; Besharov & Smith, 2012; Kraatz y Block, 2008; Pache & Santos, 2010; Trones, 2015).

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Como se evidenció en los capítulos anteriores, este estudio se centró en la presentación de los casos de innovación de dos empresas, bajo la metodología diseñada por AIM2Flourish; con esto se pretendía analizar sus filosofías de negocio, bajo el lente del marco teórico y conceptual seleccionado.

Más allá de esto, al concluir el proceso de investigación, se esperaba poner luz sobre la dimensión interna de estas dos empresas, complementando estudios previos sobre empresas híbridas centrados en el análisis de elementos externos de su operación, como son los mecanismos de financiación y los marcos legales bajo los que operan. Asimismo, se pretendía visibilizar las empresas híbridas colombianas desde una nueva mirada, con el fin de aportar al avance de esta comunidad de práctica en el País.

En consecuencia, este análisis no pretende proyectarse hacia la generalidad de las empresas híbridas en Colombia, sino analizar los hallazgos de ambos casos, a la luz de los avances conceptuales en este campo de estudio. De ahí también, la confirmación de la pertinencia del uso de metodologías cualitativas, con las que se logró dar voz a los líderes híbridos, y se pudo profundizar en sus opiniones frente a la esencia de su innovación y la conexión de ésta con los propósitos fundamentales que dieron origen a sus empresas.

Por otro lado, al confrontar los resultados de la investigación con el marco conceptual, se identificó un alto grado de coincidencia, al no haber encontrado elementos distanciados de la descripción teórica, lo que permite confirmar con agrado los avances académicos en esta materia para los casos estudiados.

El contacto con estos dos empresarios esboza un panorama positivo sobre el progreso de esta filosofía en el País, pues su nivel de interacción en las cadenas de valor de los diferentes sectores en los que operan y su conocimiento sobre la armonización de criterios económicos, sociales y ambientales facilita el camino para el desarrollo y la creación de nuevas empresas híbridas, mientras favorece el avance de una cultura empresarial que trabaje con mayor firmeza por la recuperación ambiental y social del mundo.

Por otra parte, teniendo en cuenta los resultados de este trabajo, se pueden recoger algunas reflexiones que involucran a diferentes actores participantes de la economía y la sociedad:

- Es de suma importancia que las empresas híbridas continúen trabajando por la consolidación de su comunidad de práctica, de manera que avancen en la creación de mecanismos de promoción en los mercados, como sellos y publicidad conjunta y que puedan establecer plataformas de comercialización nacionales e internacionales, que promuevan su crecimiento.
- Es urgente el compromiso del sector académico y la multiplicación de esfuerzos de formación para inspirar a las nuevas generaciones en los modelos de pensamiento y desarrollo sostenible. Lo anterior, a través del diseño de procesos educativos y de asesoría, que promuevan el avance de las herramientas de gestión disponibles para este tipo de empresas. Asimismo, con el fomento de las relaciones entre comunidades empresariales híbridas y otras comunidades enfocadas en desarrollos tecnológicos y científicos, que les permitan capitalizar sus modelos de operación.
- De otro lado, es importante la continuación de esfuerzos de parte de actores públicos para el desarrollo de un entorno jurídico ajustado a las necesidades y características de las empresas híbridas que incluya la disposición de normas que faciliten su participación en contratos estatales y su competitividad en cadenas de valor, al nivel de sus homólogos tradicionales.
- Asimismo, un mayor conocimiento de parte del sector financiero acerca de este tipo de empresa, favorecerá el diseño de vehículos y políticas de financiación, necesarios para que ambas partes logren aprovechar el potencial de su relación.
- El sector empresarial tradicional, en su camino de despertar hacia mayores niveles de consciencia y a través de la innovación, tiene cada vez más oportunidades de validar las nuevas formas de pensar y actuar en los negocios, gracias a los modelos empresariales híbridos exitosos.

- Para concluir, desde la voz de los empresarios entrevistados y de los líderes académicos que inspiraron este documento, se escucha un sentido llamado a los ciudadanos, como consumidores e influenciadores, a aumentar nuestro nivel de consciencia acerca de la realidad en la que vivimos y a actuar en consecuencia con ella, a través de nuestras decisiones de consumo y comunicación.

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Debido a que el diseño de la metodología de AIM2Flourish se enfoca en indagar acerca de aspectos positivos de los modelos de negocio híbridos, en el presente trabajo no se obtuvo información acerca de los desafíos actuales de estas empresas, de sus dificultades de financiación o acerca de temas de sostenibilidad organizacional, como los riesgos de desvío (*Revenue drift* o *Misión drift*) o la contraposición de lógicas institucionales.

Lo anterior significa que continúan existiendo oportunidades valiosas para la investigación en temas como:

- La sostenibilidad de las empresas híbridas, en relación con su gestión de las lógicas internas o los riesgos de desvío.
- La medición de la contribución de las empresas híbridas a la solución de problemáticas como la desigualdad, el acceso a la salud, el saneamiento básico y la educación.
- La identificación de los recursos y capacidades de mayor impacto en el dinamismo de estas empresas.
- Estudios sobre el comportamiento de las empresas híbridas, desde su naturaleza Pyme.
- Estudios sobre las características personales de los directivos de las empresas híbridas.
- Caracterizaciones de los principales actores que apoyan las empresas híbridas en el País.
- Investigaciones que involucren escritura de más casos con la metodología AIM2Flourish, que permitan realizar estudios de carácter longitudinal para encontrar patrones entre las empresas estudiadas bajo esta metodología.

REFERENCIAS

Fuentes Primarias

- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508.
- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124.
- Amit, R. y Schoemaker, P.JH. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood-II: Dow Jones Irwin.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing*, 20(5), 663-687.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Bergés, A. (1986). La medición de la dimensión empresarial: una comparación internacional. *Investigaciones Económicas*, 7-18.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2012). Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity. *Ithaca, NY: Cornell University working paper*.

- Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. *International journal of sociology*, 45-70.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Welch, M., & Wang, D. (2009). *Hybrid organizations: New business models for environmental leadership*. Greenleaf Publishing.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 610-632.
- Castanias, R.P & Helfat, C.E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155–171.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
- Copstake, J. (2007). Mainstreaming microfinance: social performance management or mission drift? *World Development*, 35(10), 1721-1738.
- Conner, K.R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dhawan, R. (2001). Firm size and productivity differential: theory and evidence from a panel of US firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(3), 269-293.
- Dorf, R. C., & Byers, T. H. (2004). *MP: Technology Ventures: From Idea to Enterprise w/Engineering Subscription Card*. McGraw-Hill Science/Engineering/Math.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

- Federico, J., Kantis, H., & Rabetino, R. (2009). 2. Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. *Nuevas empresas en América Latina: factores que*, 21.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2003). Support for rapid-growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of small business management*, 41(4), 346-365.
- Franco Ángel, M., Urbano, D., & Toledano Garrido, N. (2012). Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia.
- Friis, A. (2009). The emerging fourth sector.
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques*. Recueil Sirey.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of management*, 32(6), 926-950.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage—Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas ediciones.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399–411.
- Henrekson, M., & Davidsson, P. (2002). Determinants of the Prevalence of Start-Ups and High-Growth Firms. *Small Business Economics*, 19(2).
- Hoffman, A. J., & Haigh, N. (2010). Positive deviance for a sustainable world: Linking sustainability and positive organizational scholarship. *Ross School of Business Paper*, (1139).
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2010). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. *Ross School of Business Paper*, (1149).
- Hsu, G., Hannan, M. T., & Koçak, Ö. (2009). Multiple category memberships in markets: An integrative theory and two empirical tests. *American Sociological Review*, 74(1), 150-169.

- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307.
- Khan, R. y Rocha, J. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*, 1(7), 50–58.
- Kirkwood, J., & Walton, S. (2010). What motivates ecopreneurs to start businesses? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 204-228.
- Lee, M., & Battilana, J. (2013). How the zebra got its stripes: Imprinting of individuals and hybrid social ventures. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, (14-005).
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). The resource–based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Mars, M. M. & Lounsbury, M. (2009). Raging Against or With the Private Marketplace? Logic Hybridity and Eco-Entrepreneurship. *Journal of Management Inquiry*, 18 (1): 4-13.
- Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneurs' human capital in small business longevity and growth. *Journal of Development Studies*, 42(5), 812-836.
- Mitchell, W., & Singh, K. (1993). Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organization Science*, 4(2), 152-180.
- Mohr, B. J., & Watkins, J. M. (2002). *The essentials of appreciative inquiry: A roadmap for creating positive futures*. Pegasus Communications, Incorporated.
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems research and behavioral science*, 27(3), 252-266.
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Soc Innov Rev*, 8(3), 38-43.

- Nelson, R. y Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nichter, S., & Goldmark, L. (2009). Small firm growth in developing countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464.
- O'Toole, J., & Vogel, D. (2011). Two and a half cheers for conscious capitalism. *California Management Review*, 53(3), 60-76.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguililar.
- Powel, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119–134.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Ragin, C. C., & de Setién Ravina, C. M. (2007). *La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad*. Siglo del Hombre Editores.
- Ramanujam, V., Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1986). “Objectives-based” evaluation of strategic planning systems. *Omega*, 14(4), 299-306.
- Reynolds, P. D. (1987). New firms: societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 231-246.
- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Macmillan.
- Sabeti, H. (2011). The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 98-104.
- Sandberg, W. R. (1986). *New venture performance: The role of strategy and industry structure*. Lexington Books.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.

- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42-57.
- Segura, J. L. C., Greene, F., Kantis¹³, H. D., & Rabetino¹⁴, R. (2009). 3. La velocidad de creación de nuevas empresas y su relación con el crecimiento. Un análisis empírico en cuatro países de América del Sur. *Nuevas empresas en América Latina: factores que*, 53.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Harper and Row Publishers.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105-123.
- St-Jean, E., Julien, P. A., & Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in "gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(02), 161-188.
- Storey, D. J. (1994). Understanding the small business sector. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Sukhdev, P. (2012). *Corporation 2020: transforming business for tomorrow's world*. Island Press.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Tosi, H. L., & Gómez-Mejía, L. R. (1994). CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management journal*, 37(4), 1002-1016.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 667-685.
- Trones, M. (2015). Hybrid organizations: defining characteristics and key factors for organizational sustainability. A qualitative study from Latin America.
- Thackara, J. (2015). *How to Thrive in the Next Economy: Designing Tomorrow's World Today*.
- Thorstein, V. (1904). *The Theory of business enterprise*. New York: Scribner's.

- Vickers, I., & Lyon, F. (2012). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises. *International Small Business Journal*,
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of management*, 24(2), 235-262.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilson, F. & Post, J. E. (2011). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40 (3): 715-737.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. (4^a Ed). California, USA: Sage Publications.
- Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of business venturing*, 10(5), 349-370.

Fuentes Secundarias

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Las Empresas B en Sudamerica.
- Autio, E. (2007). *Global entrepreneurship monitor: 2007 global report on high-growth entrepreneurship*. Babson College.
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. En H. Kantis (Eds). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- KPMG International, De Boer, Y., & Van Bergen, B. (2012). *Expect the unexpected: Building business value in a changing world*. KPMG International.
- MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*.

PNUMa, R. M. (2012). Eficiencia en el uso de los recursos en América Latina: Perspectivas e implicancias económicas. 2011.

Schoolderman, H., & Mathlener, R. (2011). Minerals and metals scarcity in manufacturing: the ticking time bomb. *Sustainable Materials Management, Price Waterhouse Coopers Accountants, Alkmaar*.

ⁱ Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen un conjunto empresarial de gran relevancia en el mundo. Su participación predominante en el tejido empresarial mundial oscila entre el 97% y el 99.9%, y su notable capacidad de generación de empleo, la cual alcanza niveles entre el 51% y el 81% (Franco Ángel *et al.*, 2012). Autores como Dhawan (2001), Mitchell & Singh (1993), Noteboom (1994) y Tornatzky *et al.* (1990) describen las Pymes como promotoras de la innovación, ambientes laborales de altos niveles de motivación y de agilidad en sus formas de operación. No obstante, presentan elevadas tasas de mortalidad y estancamiento, atribuidos a bajos niveles de desarrollo gerencial y dificultades para el acceso a financiación adecuada, lo cual termina limitando su impacto en el desarrollo económico y social en el contexto de su operación (Castrogiovanni 1996; Reynolds, 1987; y Franco Ángel *et al.*, 2012).

ⁱⁱ <http://dle.rae.es/?id=Klgo5mN> (Visitado en mayo de 2016).

ⁱⁱⁱ La denominación Empresa B nace en Estados Unidos en el año 2006, momento en el que tres empresarios decidieron conformar el B Lab, una organización sin ánimo de lucro que realiza labores de activismo político en relación con las nuevas formas jurídicas que permiten el nacimiento de empresas híbridas. Adicionalmente, esta organización desarrolló un sistema de evaluación y un sistema de certificación, que permite a las empresas catalogarse como empresas B. Para el año 2016, esta organización registró operaciones en 41 países, en los que ha logrado certificar 1345 empresas y evaluar a más de 8000, gracias a una herramienta virtual de evaluación social y ambiental (GIIRS), a la cual se hará referencia en páginas posteriores de este documento.

En el año 2011, se conformó el capítulo de América Latina, denominado Sistema B, con la misión de convertirse en una plataforma global para el avance de las empresas B. Para 2012 se constituyen las primeras empresas B en Suramérica. Actualmente, la organización Sistema B tiene operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Uruguay; países en los que se propone enfatizar la operación de las empresas híbridas en los sectores de economías bajas de carbono, regeneración ecosistémica y Biodiversidad, 3Rs; así como aquellas relacionadas con la Inclusión social, y las problemáticas más relevantes en el continente, en materia de movilidad, nutrición, calidad educativa y protección social. Vale la pena destacar la Academia B, el reciente y significativo esfuerzo realizado por el Sistema B para el entendimiento y difusión de esta filosofía.

^{iv} En el proceso de transformación de organizaciones comerciales hacia modelos híbridos, es común notar que se da una incorporación paulatina de prácticas de operación que otorguen prestigio en lo social o ambiental, como certificaciones o sellos de comercio justo o de gestión forestal sostenible.

^v Según estos mismos autores, una organización social o comercial puede transformarse en híbrida mediante la modificación oficial del propósito de su nacimiento; lo cual se conoce en términos jurídicos como ampliación del mandato fiduciario. Así, se incluyen los intereses sociales y ambientales en los compromisos legales de los administradores y accionistas, junto al enfoque tradicional de maximización de beneficios para los accionistas. Comúnmente, a esto se le suman principios de transparencia y gobernanza corporativa, que se espera fortalezcan el cumplimiento del propósito ampliado de la organización. Las empresas que llevan a cabo esa modificación, pueden ser certificadas como empresas B, toda vez cumplan los demás criterios de certificación establecidos por B-Lab.

^{vi} <http://www.sistemab.org/senador-ivan-duque-radico-proyecto-para-impulsar-las-empresas-b-en-colombia> (Visto en octubre de 2016).

^{vii} También merece atención el abordaje de estos autores, a dos conceptos adicionales como el de centralidad e integración. El primero que hace referencia al grado de conexión de las actividades de la empresa, en relación con sus lógicas organizacionales. En consecuencia, un bajo nivel de centralidad indicará la predominancia de un enfoque sobre los demás y será menos conveniente para la subsistencia de la organización híbrida. El segundo concepto es el nivel de integración entre las actividades sociales, ambientales y comerciales desarrolladas en la empresa. En organizaciones integradas, los clientes y los beneficiarios son los mismos individuos, y el valor social y el comercial se crean mediante los mismos procesos. Por el contrario, un escenario diferenciado es aquel en el que los clientes y los beneficiarios son diferentes individuos; y las utilidades de la actividad comercial subsidian las actividades sociales. No obstante, un alto grado de integración puede poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa, si sus clientes no tienen medios o capacidades económicas para pagar por lo que se les ofrece.

^{viii} En la revisión bibliográfica se observó un marco teórico fragmentado en temas de dinamismo, al no haber una definición enteramente aceptada sobre ese concepto entre académicos y empresarios; quienes al parecer no hablan de lo mismo al referirse a crecimiento. Tampoco se encuentra una unidad de criterios en

cuanto a las herramientas para su medición, por lo que es usual encontrar criterios como el empleo generado, las ventas y la rentabilidad, al lado de propuestas que recomiendan la combinación de variables cualitativas y cuantitativas (Bergés, 1986; Blásquez-Santana *et al.*, 2006; Franco Ángel *et al.*, 2012; Gilbert *et al.*, 2006; Ramanujam *et al.*, 1986; Shepherd y Wiklund, 2009; Tosi y Gómez–Mejía, 1994; Weinzimmer *et al.*, 1998). Incluso Penrose (1962) llega a mencionar que es casi imposible encontrar una medida de crecimiento que no esté sujeta a objeciones conceptuales; razón por la cual, probablemente no se haya llegado a un modelo de medición integrador que permita estudiar el dinamismo desde sus múltiples determinantes.

^{ix} Aunque la mayoría de estudios relacionados, se enfocan en analizar las consecuencias del crecimiento empresarial, más que en determinar las causas del mismo; es de resaltar que las organizaciones cuyos fundadores desarrollan prácticas de negocio asociadas a la creación de un valor diferenciado para los clientes, y que ofrecen incentivos financieros a sus empleados, presentan mayores tasas de crecimiento (Franco Ángel *et al.*, 2012).

^x Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son el conjunto de propósitos que orientarán la política de desarrollo y financiamiento durante los próximos 15 años, en los países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU). <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (visto en octubre de 2016).

^{xi} <http://aim2flourish.com/> (visto en octubre de 2016).

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorías de Empresas Híbridas.....	8
Tabla 2 Características y capacidades asociadas al dinamismo empresarial	16
Tabla 3 Tipos de recursos y capacidades.....	18
Tabla 4 Perfil de las empresas entrevistadas	22
Tabla 5 Categorización de Fruandes y La 25 Export	35
Tabla 6 Tipos de recursos y capacidades de las empresas entrevistadas	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Mapa Teórico y Conceptual.....	6
Ilustración 2 Tipos de Recursos.....	17
Recuadro 1 Criterios de Elegibilidad, según AIM2Flourish	22
Recuadro 2 Características y Capacidades identificadas en las entrevistas	36

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO

Cuestionario Previo	
Nombre: Cargo: Email:	
Perfil de la Empresa: Ciudad: País: Sitio Web:	
Espectro Misional (Objetivos de Desarrollo Sostenible):	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 1 Fin de la Pobreza <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 2 Hambre Cero <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 3 Salud y Bienestar <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 4 Educación de Calidad <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 5 Igualdad de Género <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 6 Agua limpia y saneamiento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 8 Trabajo decente y crecimiento económico <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 9 Industria, innovación e infraestructura	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 10 Reducción de las desigualdades <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 11 Ciudades y comunidades sostenibles <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 12 Producción y consumo responsables <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 13 Acción por el clima <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 14 Vida Submarina <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 15 Vida de ecosistemas terrestres <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 16 Paz, justicia e instituciones sólidas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Objetivo 17 Alianzas para lograr objetivos
Cuestionario Principal	
<p>Déjeme primero agradecerle por este espacio, realmente es una oportunidad excepcional para que ambos aprendamos. Mi nombre es Carolina López Saa, y mi objetivo como estudiante y líder es escucharlo y aprender lo que más pueda acerca de su experiencia y sobre el rol de las empresas en la construcción de un mundo mejor.</p> <p>Esta entrevista está estructurada bajo la metodología de AIM2Flourish, una organización estudiantil y una comunidad de aprendizaje global, apoyada por el Pacto Global de las Naciones Unidas, que busca descubrir y exaltar historias de innovación empresarial para el bienestar. Usando como lente los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, los estudiantes pertenecientes a</p>	

la comunidad entrevistamos líderes empresariales alrededor del mundo para conocer innovaciones buenas para el mundo y buenas para los negocios.

Después de nuestra conversación, escribiré una historia para AIM2Flourish.com. Lo mejor de las entrevistas publicadas será reconocido en el cuarto foro global en junio de 2017, que tendrá lugar en la Universidad Case Western Reserve, en Cleveland Ohio.

De cualquier manera, siento esta entrevista como una oportunidad de mentoría. Con este ánimo, he preparado tres preguntas:

Pregunta	Variable Objetivo
<p>1. Cuéntame una historia sobre tu vida...una experiencia que te haya marcado.</p> <p>Háblame de algún momento o experiencia que quieras destacar en la que te sentiste vivo, comprometido o apasionado.</p>	<p>Esencia</p> <p><i>A través de esta pregunta podré conocer aspectos positivos de la historia de vida de la persona entrevistada.</i></p>
<p>2. Háblame de tu innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la innovación? ¿Un producto, un modelo de negocio, una tecnología? 2. ¿Quién ha estado involucrado en la creación de esa innovación? ¿Cuál ha sido su contribución? 3. ¿Tu innovación se relaciona con la misión del negocio? Si es así, explica de qué manera. 4. ¿Cómo surgió la innovación? 5. ¿Cuál es el propósito o motivación de llevarla a cabo? 6. ¿Cuál es el impacto de la innovación en el negocio, en la sociedad y en el medio ambiente? 7. ¿Cuáles fueron los resultados de corto, mediano y largo plazo? 8. ¿Cómo se hace evidente ese impacto? 	<p>Innovación (1-3)</p> <p><i>Estas preguntas me permitirán conocer acerca de la innovación planteada, y cómo ésta ha impactado positivamente el negocio y la sociedad.</i></p> <p>Inspiración (4-5)</p> <p><i>Aquí espero encontrar los valores y propósitos más elevados, a los que le apunta la innovación propuesta por la empresa.</i></p> <p>Impacto (6-8)</p> <p><i>Para la redacción del caso, con esta información me podré preguntar si el impacto positivo de la innovación es replicable y escalable.</i></p>

3. Cuéntame de tu visión de futuro sobre un mundo mejor.

Asumamos que esta noche, después de nuestra entrevista, entraste en un sueño profundo. Al despertar, te das cuenta que es 2026. Mientras dormías 10 años, grandes cambios ocurrieron.

Por favor describe las imágenes que llegan a ti en esa visión de un mundo mejor. ¿Qué ha cambiado, qué es mejor? ¿Cómo lo sabes? ¿Cómo la innovación que planteaste 10 años atrás ha contribuido a ese mejoramiento?

Visión

Esta pregunta me ayudará a ver una actitud de liderazgo en la persona entrevistada y a conocer sus ideas sobre un mundo mejor

Muchas gracias por compartirme tus ideas.