

EL MODELO HÍBRIDO: MODELO DE NEGOCIO PARA LA SOSTENIBILIDAD

El modelo de negocios híbrido tiene como objetivo crear, al mismo tiempo, valor económico, social y ecológico. Las empresas que desarrollan este enfoque tienen la virtud de conciliar, en sus operaciones, la dimensión social (o la ambiental) con la económica.

Edwin Ojeda G. y Aramis Rodríguez O.

Como las especies híbridas en la naturaleza, los modelos organizacionales híbridos pueden ser una fuente de innovación. Pero también enfrentan distintos desafíos que pueden evitar que prosperen. Cuando las organizaciones combinan misión social y actividad comercial crean desconocidas combinaciones de actividades para las que puede aún no existir un ecosistema de apoyo.

BATTILANA y otros (2012).

LA EXPRESIÓN «MODELO HÍBRIDO» puede aludir —según la disciplina, ciencia o área de conocimiento que se emplee como marco de referencia— a un enfoque impulso-atracción (*pull-push*) en el área de comunicaciones, un modelo de convertidor reductor (*buck*) de lazo abierto en el campo de la electrónica o, quizá, la definición más extendida en estos tiempos: vehículos que funcionan con combustible y electricidad. En el área de modelos de negocios, el concepto de modelo híbrido —o empresa híbrida— se refiere a organizaciones que tienen la virtud de conciliar la dimensión social (o la ambiental) con la dimensión económica en sus operaciones.

Weerawardena y otros (2009) reconocen que las organizaciones sociales, algunas sin fines de lucro, operan en un entorno cada vez más competitivo. Por ello plantean como tema central la necesidad de construir organizaciones sociales sostenibles, capaces de crear valor social mediante el cumplimiento de su misión. Sostenibilidad significa, principalmente, sobrevivir para servir a sus actores relevantes (*stakeholders*). En el mundo de las organizaciones sociales, la sostenibilidad significa, en esencia, que puedan cumplir sus compromisos con sus beneficiarios, clientes y patrocinadores.

Agarwal y otros (2018) definen una empresa social como una organización cuya misión combina crecimiento de ingresos y obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y su red de actores relevantes. Es una organización que encara su responsabilidad de «ser buena ciudadana» —tanto interna como externamente— a la vez que se propone servir de modelo para sus pares y alcanzar un alto grado de colaboración entre todos sus niveles.

Las organizaciones híbridas son únicas en su necesidad y capacidad de atravesar las estructuras legales sin/con fines de lucro (Haigh y otros, 2015, p. 60):

Edwin Ojeda G. y Aramis Rodríguez O., profesores del IESA.

Preguntas para desafiar su pensamiento (y el de su empresa)

¿Quiere estimular su pensamiento sobre modelos de negocio híbridos? Entonces hágase las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto su empresa se guía por la ambición de integrar verdaderamente la sostenibilidad?
- ¿Qué haría diferente su empresa si hubiera estado impulsada por la sostenibilidad?
- ¿Qué diferencia a su empresa de la empresa de referencia en sostenibilidad de su sector?
- ¿Cuál es el objetivo de su empresa al obtener ganancias?
- ¿Está la sociedad mejor con su empresa o sin ella?
- ¿Tiene el líder en sostenibilidad de su sector mejores probabilidades de supervivencia a largo plazo que su empresa?
- ¿Cuál es el legado que usted y su empresa desean dejar?
- ¿Beneficia o compromete su empresa el bienestar de las generaciones futuras?
- ¿Cuál sería la mayor diferencia positiva que su empresa puede aportar a la sociedad?
- ¿Actualmente, en qué medida su empresa crea valor integrado?
- ¿Cuáles son los tipos de valores que su empresa destruye en el proceso de creación de valor?
- ¿Cuán innovador es el modelo de negocio que sustenta actualmente su empresa?
- ¿Qué se considera un modelo de negocio disruptivo en su sector?
- En términos de innovación, ¿se considera a su empresa como pionera o es vista más bien como dinosaurio?
- ¿Cuáles problemas de sostenibilidad agrava su empresa?
- ¿Cuáles son los desafíos de sostenibilidad que su empresa puede ayudar a resolver?
- ¿Cómo puede su empresa atender las necesidades de la sociedad?
- En la actualidad, ¿dónde marca su empresa una diferencia positiva?
- Si pudiera iniciar su empresa desde cero, ¿cómo sería?
- ¿Cómo puede su empresa aprovechar la economía colaborativa?
- ¿Es posible rediseñar los productos de su empresa de manera que no produzcan desperdicios?
- ¿Puede visualizar los productos de su empresa como un servicio?
- ¿Cuál sería el principal detonante para que su empresa adopte plenamente la agenda de sostenibilidad?

Fuente: Antwerp Management School (2017).

Usamos el término organización híbrida (o híbrida) para referirnos a empresas que mezclan aspectos con y sin fines de lucro:

1. Para resolver problemas sociales, ambientales o específicos, mientras se esfuerza para seguir siendo económicamente sostenible.
2. En un continuo que va desde puras empresas tradicionales con fines de lucro en un extremo hasta puramente sin fines de lucro en el otro extremo, los híbridos ocupan los puntos intermedios.
3. Los híbridos también se denominan empresas sociales.
4. Usamos los términos indistintamente. De manera similar, los emprendedores que crean organizaciones híbridas se denominan emprendedores híbridos.
5. O emprendedores sociales, que Bacq y Janssen definen como emprendedores cuyo objetivo es crear valor social a partir del comportamiento emprendedor.

A partir de su doble enfoque en objetivos sociales y económicos, las empresas sociales tienen tres opciones para su estructura legal: 1) con fines de lucro que integra una sólida misión social, 2) sin fines de lucro que produce parte o la totalidad de sus ingresos y 3) «entidad mixta» que combina una empresa con fines de lucro y una organización sin fines de lucro mediante propiedad, contratos, donaciones u otros medios (Haigh y otros, 2015). Estas estructuras son llamadas respectivamente: híbridas con fines de lucro, híbridas sin fines de lucro y entidad mixta híbrida. Para estos autores existe una sinonimia entre empresa social y empresa (organización) híbrida; sinonimia que no es tal para otros autores.

Grassl (2012) sugiere que la distinción del emprendimiento social está en la propuesta de valor en sí; en otras palabras, en el núcleo del modelo de negocio. Las empresas sociales existen para cumplir una misión social específica. Son empresas «con fines de lucro»; pero el afán de lucro es secundario al cumplimiento de la misión social. Por lo tanto, generalmente no maximizan los beneficios. Grassl también indica que los modelos de negocios para empresas sociales cumplen las siguientes condiciones mínimas:

- Son impulsados por una misión social.
- Producen externalidades (efectos indirectos) positivas para la sociedad.
- Reconocen la centralidad de la función empresarial.
- Son competitivas en los mercados mediante planificación y gestión eficaces.

Para Bocken y otros (2014) las organizaciones sin fines de lucro pueden brindar beneficios similares a las empresas sociales, pero se diferencian en que no buscan ganancias. La estructura de financiamiento suele depender de donantes, lo cual puede implicar desafíos para su viabilidad económica a largo plazo. Si bien hay ejemplos exitosos en proyectos o iniciativas específicas, la experiencia muestra que este modelo se adapta menos a largo plazo a las operaciones continuas.

Una solución parcial es el modelo de negocio «híbrido», mediante el cual coexisten dos entidades comerciales: una opera como un negocio tradicional con fines de lucro, pero utiliza parte del flujo de ganancias para financiar otra entidad sin fines de lucro (Bocken y otros, 2014, p. 24).

¿Cómo construir modelos de negocios híbridos?

Battilana y otros (2012) reconocen que las organizaciones comerciales y sociales han estado regidas por la noción de «independencia» entre la generación de ingresos y la creación de valor social. Tal independencia ha implicado a menudo que las actividades comerciales no afecten ni mejoren sustancialmente el bienestar social, y viceversa. Con esta óptica, la mayoría de las organizaciones que buscan valor social o comercial suelen seguir estrategias claramente diferenciadas. Afortunadamente —alertan estos autores— la independencia del valor social y la creación de ingresos es un mito. Los vectores del valor social y la generación de ingresos se pueden reforzar mutuamente.

Cuando hablamos con emprendedores y estudiantes sobre organizaciones híbridas surge un tema común que llamamos el «híbrido ideal». Esta organización hipotética está completamente integrada: todo pro-

duce tanto valor social como ingresos comerciales. Esta visión tiene al menos dos características poderosas. En el híbrido ideal, los gerentes no enfrentan una elección entre misión y beneficio, porque estos objetivos están integrados en la misma estrategia. Más importante: la integración de la creación de valor social y comercial permite un ciclo de rentabilidad y re-inversión en la misión social que construye soluciones a gran escala a problemas sociales (Battilana y otros, 2012, p. 52).

Este «híbrido ideal» es el equivalente a la «entidad mixta híbrida» en la taxonomía de Haigh y otros (2015): modelos de negocios que logran integrar actividades sociales y comerciales de manera sostenible.

Las empresas híbridas pueden tener dificultades para encontrar un lugar adecuado entre las empresas con fines de lucro y el sector sin fines de lucro, especialmente en su búsqueda de reconocimiento legal y acceso a capital, mercados y mano de obra. Battilana y otros (2012) proponen tener en cuenta los siguientes desafíos al construir organizaciones híbridas:

1. Estructura legal. Una solución adoptada por algunos empresarios híbridos consiste en aprovechar las ventajas de ambos tipos de sociedades (negocios y fundaciones). Esto normalmente implica crear dos entidades separadas, una con fines de lucro y otra sin ánimo de lucro.
2. Financiamiento. Un enfoque consiste en adoptar una estrategia de financiación diferenciada, que permita atraer, por un lado, inversionistas en busca de beneficios para las actividades comerciales y de recaudación de fondos (sin fines de lucro) y, por el otro, subsidios públicos para actividades sociales.
3. Clientes y beneficiarios. Cuando los clientes y los beneficiarios son los mismos, la búsqueda del crecimiento no quita recursos a los beneficiarios; más bien, el crecimiento de las ventas y el cumplimiento de la misión son inseparables. No debe sorprender que muchas empresas híbridas de rápido crecimiento tengan esta característica: producen bienes y servicios para la base de la pirámide.
4. Cultura organizacional y desarrollo de talento. Todas las organizaciones híbridas enfrentan el reto de mantener el foco en sus misiones.

Las organizaciones híbridas pueden existir en ambos lados: el de las organizaciones con fines de lucro y el de las organizaciones sin fines de lucro. Tienden a difuminar estos límites al adoptar misiones sociales y ambientales, sin olvidar la producción de los ingresos necesarios para cumplir su misión. Los emprendedores híbridos pretenden construir organizaciones y mercados viables para resolver problemas sociales y ambientales específicos (Haigh y Hoffman, 2012).

El modelo de negocio híbrido también se denomina «impulsado por la sostenibilidad». En lugar de centrarse en reducir lo negativo (impactos sociales y ambientales) de la actividad empresarial, las organizaciones híbridas propician mejoras sociales y ambientales con sus prácticas y productos. Este enfoque se desvía de las nociones estándares de sostenibilidad. Como punto de partida, los híbridos descartan la vieja noción de compensación entre economía, ambiente y sociedad (Haigh y Hoffman, 2012).

La era de la responsabilidad

La creación simultánea de valor económico, ecológico y social por parte de las empresas ha resultado un desafío. De hecho, los negocios sostenibles están lejos de ser la norma. En su libro *La era de la responsabilidad*, Visser sostiene que el avance de las empresas sostenibles se ve obstaculizado por tres limitaciones:

1. La sostenibilidad permanece en la periferia del negocio: en muchos casos, no forma parte del negocio principal real de la empresa, y la responsabilidad principal recae en el departamento de comunicaciones.
2. La sostenibilidad es antieconómica: muchas investigaciones muestran que no es necesariamente una buena inversión, desde un punto de vista económico. La sostenibilidad produce ganancias solo en condiciones y circunstancias específicas.
3. La sostenibilidad es incremental: permanece encerrada en el paradigma dominante de mejora continua y desarrollo de nuevas concepciones de valor, desde la perspectiva de los modelos de negocio existentes, en lugar de ser un motor para repensar fundamentalmente la naturaleza del modelo de negocio.

Tales limitaciones se deben, en gran parte, a la concepción de la sostenibilidad dentro de un marco de negocio habitual; de allí la necesidad de innovar los modelos de negocio para crear el valor de sostenibilidad.

Fuente: Antwerp Management School (2017).

La principal característica de un modelo híbrido es planearse como objetivo intencional crear valor integrado: económico, social y ecológico. Considera igualmente valiosos estos tipos de valores (Moratis, 2016). Con este objetivo, los modelos híbridos no solo llevan la sostenibilidad al núcleo mismo de las empresas (en lugar de verla como un complemento de modelos que pretenden predominantemente crear valor económico), sino también desafían la idea de que la sostenibilidad es simplemente un medio para un fin comercial. **RI**

REFERENCIAS

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J. y Volini, E. (2018): «Citizenship and social impact: society holds the mirror». *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/corporate-citizenship-social-impact.html>
- Antwerp Management School (2017): *Challenging business as usual: conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp: University of Antwerp-ING.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. y Dorsey, C. (2012): «In search of the hybrid ideal». *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 10. No. 3: 50-55.
- Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P. y Evans, S. (2013): «A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes». *Journal of Cleaner Production*. Vol. 65. No. 15: 42-56.
- Grassl, W. (2012): «Business models of social enterprise: A design approach to hybridity». *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. Vol. 1. No. 1: 37-60.
- Haigh, N. y Hoffman, A. (2012): «Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business». *Organizational Dynamics*. Vol. 41: 126-134.
- Haigh, N., Kennedy, E. y Walker, J. (2015): «Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain». *California Management Review*. Vol. 57. No. 3: 59-82.
- Moratis, L. (2016): *Connecting the dots: towards integrated value*. CSR Trend Report 2016. Antwerp: Antwerp Management School.
- Weerawardena, J., McDonald, R. y Sullivan, G. (2009): «Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation». *Journal of World Business*. Vol. 45: 346-356.