

# ¿QUÉ SON LOS NEGOCIOS HÍBRIDOS?

Edwin Ojeda González

Existe un debate conceptual en cuanto al significado de «empresa híbrida». Para unos, híbridas son organizaciones que fusionan principios de distintos sectores; para otros, son organizaciones que fusionan múltiples propósitos. Este segundo tipo de hibridación se considera esencial para la vitalidad del tercer sector y de muchas organizaciones.

EXISTE UN DEBATE CONCEPTUAL desde hace más de una década acerca de los negocios híbridos y la hibridación de empresas.<sup>1</sup> Por un lado, la hibridación fusiona lógicas institucionales y campos organizativos normalmente separados; por el otro, los negocios híbridos aparecen como formas organizativas que combinan objetivos distintos (sociales, ecológicos y económicos).

Ambos enfoques no deben considerarse mutuamente excluyentes.<sup>2</sup> El primero lleva a preocuparse por las variaciones de una forma organizativa determinada en la producción de bienes y servicios. El segundo plantea cuestiones más amplias relativas a la lógica no solo de las organizaciones de manera independiente, sino también de todo el ámbito de la sociedad civil: el tercer sector.

## Escalar el impacto

Las empresas sociales reúnen a empresarios, comunidades y capitales de nuevos modos. Abordan problemas aparentemente indescifrables con soluciones que han eludido los gobiernos y las empresas con fines de lucro; inspiran a los ciudadanos a contribuir y estimulan a los inversionistas y a los líderes de todos los sectores a experimentar y pensar más ampliamente en el significado del éxito.<sup>3</sup>

Las empresas sociales constituyen un sector emergente y en crecimiento con características, públicos y modelos de negocios particulares. Aunque las ideas y las empresas las crean personas, es la empresa la que, como tipo de organización, ocupa un lugar en la economía.<sup>4</sup>

Las empresas sociales, como sector emergente, necesitan desarrollar modelos de negocios distintos e innovadores que les permitan alcanzar sus objetivos sociales (o medioambientales) y económicos.<sup>5</sup> Esta idea se alinea con la hibridación como proceso que permite a las organizaciones fusionar múltiples propósitos.<sup>6</sup> En los Países Bajos se han identificado cinco retos para la profesionalización y el crecimiento del sector de empresas sociales que son, manteniendo las distancias necesarias, aplicables a la generalidad de este tipo de organizaciones:<sup>7</sup>

Edwin Ojeda González, profesor del IESA.

## Escenarios de los modelos de negocios híbridos

Los modelos híbridos pueden desarrollarse a partir de los siguientes elementos:

- Limitar impactos negativos inherentes a las actividades habituales.
- Identificar y utilizar el exceso de capacidad, los activos no explotados o subexplotados.
- Aumentar la productividad y limitar el uso de recursos naturales finitos.
- Eliminar los residuos, la contaminación y la producción en sistemas cerrados.
- Cuestionar las estructuras de propiedad y redefinir la jerarquía.
- Reconocer el valor de las «cosas» que nunca se reconocieron como valiosas.
- Reducir el consumo, fomentar la suficiencia y pasar al uso por demanda.

La creación y el desarrollo de modelos de negocio híbridos suele ser posible gracias a las nuevas tecnologías (especialmente internet), los modelos de precios alternativos (por ejemplo, pago por uso, suscripción), los acuerdos de financiación más democráticos y distribuidos (por ejemplo, micromecenazgo, microcréditos), la participación intensiva de las partes interesadas directas y las asociaciones con organizaciones de otros sectores.

Fuente: Antwerp Management School (2017). *Challenging business as usual: Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp Management School-ING Belgium. <http://www.trivizor.com/wp-content/uploads/2017/08/Research-report-Hybrid-Business-Models.pdf>

1. El sector y sus dolientes se ocupan poco del crecimiento. Para muchos dolientes (*stakeholders*) las misiones de las empresas sociales no incluyen la obtención de ingresos o beneficios. Los beneficios y los valores sociales se perciben a menudo como prioridades incompatibles. Sin embargo, para aumentar el impacto social, las empresas necesitan aumentar su escala. Ello requiere que los empresarios tengan ambiciones de crecimiento de ingresos, que el público acepte la rentabilidad e incluso los dividendos suficientemente grandes para atraer empresarios con talento, reconocimiento del gobierno y financiamiento.
2. Es difícil atraer talento directivo para la siguiente etapa de crecimiento. Al igual que las empresas emergentes tradicionales, las empresas sociales tienen dificultades para atraer suficiente talento directivo a medida que crecen. Los fundadores suelen confiar en el carisma y el entusiasmo para hacer despegar una organización; pero, para alcanzar la siguiente fase de crecimiento, se necesitan conocimientos operativos y financieros específicos. Atraer personas con esas aptitudes lleva tiempo y suelen estar peor pagados que en las empresas comerciales.
3. El dinero «amable pero perezoso» disminuye la urgencia del crecimiento. Las empresas sociales en fase inicial y de arranque tienen acceso a capital concesional, como micromecenazgo (*crowdfunding*) y subvenciones de fundaciones. El acceso a un dinero amigable en las primeras etapas, sin suficiente presión para aumentar la escala, impide a muchas empresas ajustar posteriormente sus planes de negocio. Muchos que sí quieren escalar pueden acceder a la siguiente escala de financiación (de

50.000 a 500.000 euros), pero pocos financiadores de este rango tienen la capacidad, la experiencia, los modelos de inversión o los conocimientos para proporcionar el apoyo empresarial intensivo o la orientación (*coaching*) que los emprendedores sociales necesitan para escalar su negocio. Este vacío en la financiación profesional constituye un obstáculo para que las empresas sociales crezcan más allá de las fases de puesta en marcha o crecimiento inicial.

4. La ausencia de mediciones de impacto dificulta el seguimiento y la comparación. Muchas empresas sociales no miden sus impactos. Otras utilizan un amplio abanico de métodos de medición diferentes, y pocos inversionistas solicitan mediciones de impacto sistemáticas y estandarizadas. Por lo tanto es difícil cuantificar o comparar el impacto de las empresas o del sector en su conjunto, lo que a su vez limita su visibilidad y su capacidad para atraer talento, financiamiento y apoyo gubernamental.
5. La compra a empresas sociales no se considera una prioridad. Crear una demanda suficiente es uno de los principales requisitos para impulsar el crecimiento. Aunque las organizaciones del sector público y las empresas comerciales que persiguen la responsabilidad social empresarial se beneficiarían de la contratación social, solo unas pocas han decidido incluir criterios de impacto social en sus procesos de contratación.

A estos retos se añadieron cinco oportunidades para las empresas sociales:<sup>8</sup>

1. Centrarse más en la ampliación del impacto para que el sector sea más atractivo para inversionistas, talentos, líderes cívicos y otras partes interesadas.
2. Atraer, desarrollar y retener talento directivo para crear equipos empresariales capaces de manejar el crecimiento.
3. Profesionalizar el apoyo de los inversionistas y proveedores de capital.
4. Crear medidas de impacto para mejorar la visibilidad del sector.
5. Incluir criterios de impacto en los procesos de contratación para aumentar la demanda.

### La hibridación de modelos de negocios

Sin ánimos de presentarla como una panacea, la hibridación de modelos de negocios permite atender estos retos y oportunidades, porque admite la integración de diversos propósitos en una organización. A diferencia de los modelos de negocios tradicionales, la principal característica de un modelo híbrido es que pretende crear valor —económico, social y medioambiental— integrado y considera iguales estos tipos de valores.

El objetivo de los negocios híbridos es llevar el negocio a un contexto de sostenibilidad, en lugar de llevar la sostenibilidad a un contexto empresarial. Por lo tanto, los modelos híbridos suben el listón al crear empresas para un mundo mejor: desafían a las empresas a concebir procesos de creación de valor diseñados para contribuir a la sostenibilidad al tiempo que perpetúan la empresa. Un rompecabezas de tres piezas puede servir de metáfora: cuando falta una de las piezas, el rompecabezas está incompleto.<sup>9</sup>

No existe un prototipo de modelo híbrido: la creación de valor económico, social y ecológico integrado puede tener lugar de muchas maneras diferentes. La Antwerp Management School distingue dos tipos genéricos de modelos híbridos: incrementales y radicales.

Comparación de modelos de negocios: tradicionales, incrementales y radicales<sup>11</sup>

Crterios	Tradicional	Incremental	Radical
Relación de la sostenibilidad con la actividad principal	Periférica	Vinculada	Esencial
Manera de alcanzar un negocio sostenible	Cumplimiento y eficiencia	Innovación	Transformación
Relaciones entre valores económico, social y ambiental	Comercial ( <i>trade-off</i> )	Integración equilibrada	Integración simbiótica
Papel de la sostenibilidad en la creación de valor económico	Limitar	Guiar	Impulsar
Impacto de la sostenibilidad	Compensar impactos negativos	Reducir impactos negativos	Aumentar impactos positivos
Modelo de negocio actual	Inalterado	Cuestionado, pero se mantiene	Rediseñado
Statu quo	Mantenimiento	Mejora	Transición
Socios en la sostenibilidad	Causal	Cadena de valor	Sociedad

Los modelos incrementales incorporan la sostenibilidad al modelo de negocio actual. Este tipo de modelo híbrido refleja un proceso de ajuste del modelo empresarial y la empresa se guía por la sostenibilidad. Aunque no representen una desviación radical, los modelos incrementales van más allá de tratar la sostenibilidad como una cuestión periférica. Tienden a llevarla al centro de la actividad de la empresa: alinean sus operaciones internas con la sostenibilidad, hacen que sus cadenas de suministros sean más sociales o ecológicas, y rediseñan sus productos desde una perspectiva de sostenibilidad.

Los modelos radicales son una clara ruptura con los modelos actuales de creación de valor que caracterizan a los negocios «usuales». Reflejan un proceso de revisión o incluso reinención del modelo de negocio. En lugar de seguir una ruta de cambio incremental, las empresas intentan activamente perturbar y rediseñar los modelos existentes de creación de valor, desafiar los supuestos arraigados y romper con lo que se percibe como la norma en los negocios. Como ejemplos de enfoques innovadores, los modelos radicales llevan la sostenibilidad más allá de las concepciones tradicionales de modelos de negocios para imaginar formas alternativas de creación simultánea y simbiótica de valores económico, social y ecológico. Aunque también se orientan hacia la innovación en materia de sostenibilidad, su enfoque se caracteriza mejor por ser de naturaleza transformadora.<sup>10</sup>

La distinción entre modelos incrementales y radicales tiene una finalidad académica. En la práctica, los modelos empresariales híbridos suelen contener una mezcla de enfoques incrementales y radicales, pues la mayoría de las empresas que aspiran a convertirse en empresas verdaderamente sostenibles experimenta con este tipo de creación de valor desde hace relativamente poco tiempo y la transición, al

menos en sus primeras fases, ocurre de manera parcial. Los radicales los pueden adoptar empresas que se caracterizarían principalmente como incrementales: un experimento de desarrollo hacia un modelo de negocio más radical. Además de hacer crecer un modelo de negocio híbrido desde dentro de la empresa, el desarrollo de un modelo radical ocurre mediante la adquisición de otra empresa o la asociación con otras organizaciones.

La adopción de un modelo híbrido —en cualquiera de sus dos versiones— permite a una empresa social integrar propósitos económicos, sociales y ambientales en una misma estructura, lo que se traduce en la construcción de organizaciones mejor preparadas para enfrentar los retos identificados. Las organizaciones sociales que desarrollen modelos híbridos podrán llevar el negocio hacia la sostenibilidad. ■

#### NOTAS

- 1 Evers, A. (2020). Third sector hybrid organisations: two different approaches. En D. Billis y C. Rochester (eds.), *Handbook on hybrid organisations* (pp. 294-310). Edward Elgar Publishing.
- 2 Evers (2020).
- 3 Keizer, A., Stikkers, A., Heijmans, H., Carsouw, R. y van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector#>
- 4 Keizer y otros (2016).
- 5 Keizer y otros (2016).
- 6 Evers (2020).
- 7 Keizer y otros (2016).
- 8 Keizer y otros (2016).
- 9 Antwerp Management School (2017). *Challenging business as usual: Conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp Management School-ING Belgium. <http://www.trivizor.com/wp-content/uploads/2017/08/Research-report-Hybrid-Business-Models.pdf>
- 10 Antwerp Management School (2017).
- 11 Antwerp Management School (2017).

Las empresas sociales reúnen a empresarios, comunidades y capitales de nuevos modos. Abordan **problemas** aparentemente indescifrables con soluciones que han eludido los **gobiernos** y las empresas con fines de lucro.