

# EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO

*Nuevos desafíos  
El rol de las Universidades*

Compiladores  
**Oscar Telmo Navós**  
Lucila de la Fuente Niel  
Gabriela Rau

Auspicio



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOGOTÁ

**EDITORIAL DUNKEN**



**EL EMPRENDEDORISMO  
DE HOY Y DEL FUTURO**



**EL EMPRENDEDORISMO  
DE HOY Y DEL FUTURO**  
**Nuevos desafíos**  
**El rol de las Universidades**

**COMPILADORES:**  
**OSCAR TELMO NAVÓS**  
**LUCILA DE LA FUENTE NIEL**  
**GABRIELA RAU**

**EDITORIAL DUNKEN**  
Buenos Aires  
2019



Contenido y corrección a cargo de el/los autor/es.

Impreso por Editorial Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal  
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
Página web: [www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723  
Impreso en la Argentina  
© 2012 Autor  
e-mail: [@.com.ar](mailto:@.com.ar)  
ISBN en trámite

## PROLOGO

Esta obra editorial fue concebida desde el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN con la activa participación de algunos de sus profesores y autoridades (Kruel, Pavetto, Gallo y Navós) y la colaboración de colegas externos a la Entidad (De la Fuente, Rau, Müller, Ribecco y Tomarelli).

La EAN tiene su foco puesto en la actividad emprendedora. Así lo indica su lema: “*educación universitaria para emprender*” y este libro describe también algunas de las acciones llevadas a cabo y su proyección futura.

Ya desde su título: **EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO. Nuevos desafíos. El rol de las Universidades**, se intenta reflejar algunos de los retos a los cuales se enfrenta en la actualidad el ecosistema emprendedor y especialmente reflejar las responsabilidades de las instituciones de educación superior en la formación para aquellas actividades tan relevantes para el desarrollo económico de nuestro país.

En línea con los propósitos antes descriptos se organizó esta obra en cuatro partes y en cada una de ellas se describen algunas intenciones. Las mismas son las siguientes:

### **Primera Parte. El cambio vertiginoso y los desafíos del emprendedorismo**

El contexto en el que nos desenvolvemos nos transforma, nos moldea, nos proporciona enseñanzas y nos pone a prueba en forma permanente.

El entorno actual se presenta volátil e incierto, la globalización, las tecnologías exponenciales, la digitalización, los cambios en el empleo y los nuevos paradigmas marcan el ritmo de la evolución.

Ciertas capacidades serán indispensables para que emprendedores, profesionales y trabajadores, puedan desempeñarse aiosamente en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, por lo que resulta imperioso identificar cuáles serán dichas habilidades y comprometer a las instituciones educativas a incorporarlas en su agenda.

Se suman retos e interrogantes, que exigen un abordaje holístico y profundo, que permita diseñar y proporcionar las herramientas adecuadas para transitar exitosamente este exigente escenario.

Se intentan esbozar cuáles son los diferentes desafíos y enfoques que deben tenerse en cuenta en el ámbito del emprendedorismo y la educación, entre los cuáles se destacan la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, el autoconocimiento y un nuevo liderazgo.

## **Segunda Parte. Emprendimientos de impacto social y ambiental**

La habilidad del emprendedor para reconocer y aprovechar oportunidades está influenciada por el contexto local, su estructura social, el medio natural en el que se desenvuelve, y por su motivación intrínseca de generar resultados económicos personales.

Si bien la puesta en funcionamiento de un emprendimiento implica un esfuerzo continuo para centrar la atención en aquellos factores que influyen directamente en el flujo de efectivo; los requerimientos actuales en materia de Responsabilidad Social Empresaria, exigen a los emprendedores ser ingeniosos para buscar soluciones a problemas sociales y ambientales, y desde el inicio de su iniciativa empresarial incorporar la sostenibilidad.

Aunque los objetivos económicos son los fines principales de un emprendimiento, el reto del negocio es la integración de un mejor desempeño ambiental y social en la lógica de un negocio económico. Un emprendedor sostenible tiene el desafío de lograr el triple impacto mediante el equilibrio entre la salud económica de su emprendimiento, la



equidad social y la capacidad de cuidar del medio ambiente a través de su comportamiento empresarial.

El aspecto social del emprendimiento sostenible, tiene que ver con el comportamiento de los emprendimientos en aspectos sociales y éticos, como la gestión del recurso humano, derechos humanos, trabajo infantil, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios del negocio; el aspecto medioambiental implica productos limpios, eco eficiencia, desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño y por último, el tercer aspecto tiene que ver con los resultados financieros del emprendimiento.

En conclusión, el emprendimiento sostenible, implica un proceso cuya finalidad es lograr el desarrollo sostenible, mediante el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y la creación de valor que provoca la prosperidad económica, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

### **Tercera Parte. El rol de las universidades**

Los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando abruptamente. La aplicación de nuevas tecnologías y la innovación permanente están modificando la vida cotidiana.

Uno de los desafíos más relevantes de las Instituciones de Educación Superior, en su rol preponderante como actor del ecosistema emprendedor en lo que respecta a la promoción de la cultura emprendedora y la formación de futuros emprendedores, será colaborar con aportes innovadores a través de la enseñanza, investigación y transferencia a la comunidad. Se requerirá fomentar el pensamiento crítico, cuestionador y racional desde dichas instituciones académicas, no solo en lo teórico, sino en la aplicación práctica a situaciones reales.

El reto de las universidades, será el revisar sus estrategias en forma sistemática, a fin de asegurar el cumplimiento de su misión, generar retroalimentación y canales de comunicación poderosos que le permitan estar atentos e informados de los cambios en el contexto y diseñar

estructuras flexibles que le permitan dar respuestas inmediatas a las nuevas necesidades detectadas.

#### **Cuarta Parte. Propuestas de aplicación práctica desde las universidades**

Será indispensable continuar con el apoyo que se brinda a los emprendedores desde el sector universitario allanando el camino de quienes se animan a emprender. Las Universidades no solo son fuente de conocimiento sino también de experiencias y de contactos. Seguramente cada estudiante, graduado o profesor tendrá algo para aportar, desde su *expertise*, su experiencia o capital monetario. Será indispensable que a través de los programas que se implementen los diversos componentes se conecten para trabajar en conjunto.

En un tiempo no muy lejano, podría hasta darse una paradoja muy particular. Aunque algunas Universidades en el corto y mediano plazo no generen programas de apoyo al espíritu emprendedor de sus alumnos, graduados y profesores, seguramente e igualmente aumentará la cantidad de ideas de negocios, de proyectos en análisis o casos de negocios en avance por parte de los integrantes de su comunidad universitaria.

Es decir, el fenómeno del emprendedorismo está en auge y en crecimiento en toda la sociedad (con o sin las Universidades). Se trata de una situación ocasionada entre otros factores, por la similitud existente entre las condiciones necesarias para ser un adecuado emprendedor y algunas de las características que se observan habitualmente en las nuevas generaciones.

Son algunas de ellas: la búsqueda de una mayor autonomía, la preferencia por nuevas y cambiantes experiencias, el no querer estar sujeto a un solo empleador toda la vida, la posibilidad de convertirse en el futuro en un “agente libre” y trabajar por proyecto.

Por lo expuesto las Universidades no pueden ni podrán estar ajenas al fenómeno del emprendedorismo que se viene observando claramente en las nuevas generaciones y en su contexto empresarial. Las áreas de investigación, extensión y la propia docencia deberán adaptarse cada vez

más a este requerimiento de los alumnos, los graduados y de la propia comunidad a la que pertenece.

**El desafío está planteado**

OSCAR TELMO NAVÓS



# **CAPÍTULO V**

## **EMPRENDIMIENTOS B: UNA NUEVA GENÉTICA EMPRESARIAL**

AUTOR: JOSÉ HUMBERTO KRUEL

### **Introducción**

Hace algunos años, se vienen gestando cambios silenciosos y profundos en los modelos productivos, primero desde el Modelo Fordista al Toyotista, luego el proceso continuo de revolución tecnológica y comunicacional. En suma, una crisis de valores y ética en la gestión de los titulares de empresas, solamente concentrados en la maximización de las ganancias, fue penetrando y alterando a todos los modelos organizacionales.

A esta situación, se debe agregar el deterioro progresivo del medio ambiente por el uso indiscriminado de los recursos naturales, junto a la descomposición de la organización del Estado como regulador de lo público y lo privado, generando inequidades progresivas que dejan una sociedad fragmentada con altos niveles de desigualdad, que provocan violencia y pobreza creciente.

Frente a este diagnóstico se empieza a descubrir y vislumbrar una “nueva genética” empresaria que emerge como una contrafuerza a la sobreexplotación indiscriminada de todo el complejo empresarial y social. Este modelo rompe con el esquema tradicional y el nuevo concepto retoma y mejora la filosofía empresarial, incorporando nuevos valores como el cuidado del medio ambiente, el respeto por los trabajadores y proveedores, el comercio justo, la equidad y la inclusión social desde la misma naturaleza del negocio. Es el nacimiento de un nuevo modelo que busca compensar y restaurar el deterioro incesante del viejo modelo, que solo desintegra.

En esta nueva genética de emprendedores surgen las llamadas “empresas B”, cuya misión es resolver un problema social o medioambiental

a través del mercado, tratando de generar externalidades positivas tanto en el interior del negocio como en el entorno.

Asimismo, el surgimiento de un nuevo cliente empoderado de su decisión de compra, direcciona sus recursos para premiar o sancionar a los emprendimientos. Este cliente, también agotado de los abusos de su buena fe, ha permitido el desarrollo en todo el mundo del nuevo tipo de emprendimientos mencionado.

Según el lema acuñado por la ONG certificadora *B Lab*, “ser la mejor empresa para el mundo, y no del mundo”, se aspira a que sea el norte del desarrollo de un nuevo modelo empresarial que se anteponga como antídoto de la vieja economía.

El nuevo modelo de emprendimientos B es una vuelta de tuerca al modelo predecesor de la Responsabilidad Social Empresarial que lleva a realizar buenas prácticas con todos los *stakeholders* involucrados. Es clave y fundamental que el poder empresarial sea redireccionado a generar beneficios a los empleados, los clientes, el entorno. Generar conexiones entre las comunidades con disparidad social creciente, además de predicar una nueva cultura basada en la pasión por el servicio, corresponden a los pilares de los emprendimientos B.

## **Los cimientos del nacimiento de los emprendimientos B**

En la década del 90 aparecen algunos factores relevantes que llevaron a la crisis, y dieron nacimiento a un nuevo planteo de las empresas. Algo se debía hacer, se estaba frente a la caída de un viejo paradigma y al nacimiento de uno nuevo; la crisis económica por un modelo de producción agotado y las transformaciones del aparato estatal sobredimensionado detonaron y afectaron a muchos negocios. Para mencionar algunos factores desencadenados: la desregulación económica, los altos precios de las materias primas (petróleo), alta inflación, crisis alimentaria y energética a nivel mundial, crisis crediticia e hipotecaria en Estados Unidos y una grave desconfianza en los mercados de los países más desarrollados del mundo, generaron un efecto dominó hacia otros países.

Si bien los factores mencionados son eminentemente técnicos, en el trasfondo de la crisis, hay que buscar de forma más profunda: la falta de ética y moral terminó por dañar a millones de personas que poco tenían que ver y hacer, pero al final fueron los más afectados. La pérdida de rumbo en el comportamiento moral y el efecto de una mirada formateada para la maximización de la rentabilidad condujeron a generar alta inflación, desconfianza en los mercados, altos precios de los alimentos, entre otros efectos negativos.

Este escenario inevitablemente lleva a un replanteo generalizado de cómo se conducen los negocios y los gobiernos, ya que los que sufren las consecuencias inmediatas son los más vulnerables. Esta crisis permitió que se manifieste un mayor rechazo a la indiferencia que se había tenido frente a las necesidades de los más vulnerables y se empezaron a reprochar las actitudes codiciosas que habían tenido los responsables de la crisis.

Todo esto tuvo gran empuje para el nacimiento de las emprendimientos B. Los clientes pasan a ser claves en esta instancia, ya que son los que premian o castigan el proceder de las empresas. La rentabilidad por sí sola no alcanza, es necesario que ampliar la mirada sobre otros indicadores que permitan ser sostenibles empresarialmente, como los empleados, el medio ambiente, los proveedores y los aspectos sociales.

Un caso emblemático que permite ejemplificar el nacimiento de emprendimientos B en Estados Unidos, es el conflicto judicial que se produjo en el año 2000 que obligó a los dueños de la marca de helados *Ben&Jerry's* a vender su empresa a *Unilever*. La Corte Suprema de Estados Unidos los obligó a aceptar la oferta de US\$ 326 millones por su corporación, pese a las constantes negativas que tuvieron en ese entonces. Las razones por las cuales no querían aceptar la oferta eran por el hecho de que querían hacer una empresa distinta, que fuera sustentable con el medio ambiente y con la comunidad, con uso de materiales orgánicos, utilizando el comercio justo para potenciar la relación entre los proveedores y la empresa, transparente con los trabajadores y que pudiesen donar parte de sus ganancias para ayudar a la comunidad. Por todas estas razones fue que ambos socios decidieron rechazar la oferta

de *Unilever*, ya que estaban convencidos que estos propósitos que tenían para su corporación no serían llevados a cabo por la multinacional.

Sin embargo, el dictamen judicial del caso fue claro y enfático. Los dueños no pudieron demostrar que dentro de los procesos productivos de *Ben&Jerry's* podían generar más dinero del que ofrecía *Unilever*, y como la Ley establece que el primer rol de una empresa es maximizar las utilidades, se vieron obligados a aceptar la oferta de la multinacional.

Los socios fundadores de esta empresa marcaron el precedente para desarrollar emprendimientos sostenibles. Los emprendimientos B no existirían si no se hubiera desarrollado este conflicto que permitió emerger esta innovadora forma de emprender, que contradice las bases del paradigma empresarial tradicional.

Muchos otros casos similares empezaron a suceder. Pero esto fue el puntapié para el nacimiento de un nuevo modelo para montar un negocio, cuyo primer objetivo fuera resolver problemas sociales y ambientales, con el mínimo de externalidades negativas, con políticas de transparencia claras y al mismo tiempo, con la seguridad de no tener problemas con la Ley. Como dijo el empresario Houlahan de esa tendencia: “debía existir un medio para que una empresa adquiriera escala, recaudara capital, tuviera liquidez, pero sin abandonar su misión” (mencionado en Universia, 2012). Todo esto permitió idear *B Lab*, promoviendo una nueva legislación que amparara a este tipo de empresas que quisieran conservar su misión ante todo, y buscaron los estados propicios para ese fin.

Es así como se empiezan a gestar los pasos para crear *B Lab*. Esta es una organización sin fines de lucro creada años después del problema que les sucedió a Houlahan y Gilbert con la Corte Suprema. Esta organización creó la *B Corporation Certification*, que consiste en un certificado que la organización le entrega a empresas y/o emprendimientos con fines de lucro que cumplen ciertos requisitos. Este certificado constata que las empresas que realizan el proceso con éxito tienen ciertos estándares de transparencia, responsabilidad, sustentabilidad, y performance con el objetivo de crear valor para la sociedad y no tan solo para los dueños.



## Entendiendo a los emprendimientos B

En el viejo modelo empresarial, los propietarios de empresas velaron por los intereses económicos al momento de tomar decisiones. Es por ello que generaron un fuerte impacto en el medio ambiente y en las desigualdades sociales existentes dentro de cada país.

Los emprendimientos B modifican los paradigmas actuales, llevando a un replanteo completo de la manera de gestionar los negocios, incorporando a la hora de tomar decisiones, no solo la maximización de la rentabilidad, sino también una mirada más amplia de cómo contribuir con el capital social de los empleados, proveedores, comunidad, entorno ambiental y la satisfacción de los clientes.

Estos emprendimientos buscan cumplir una misión dual. Por una parte, seguir el modelo tradicional de generar ganancias, creando un modelo de beneficio y sostenibilidad económica para sobrevivir en el corto y largo plazo, y por otra parte, perseguir la creación de valor social, desde proteger a los empleados hasta resguardar el medio ambiente, y generar acciones para mitigar la desigualdad social. Aunque esto en una primera etapa signifique sacrificar ganancias en el corto plazo.

Este nuevo enfoque permitirá impulsar una nueva economía responsable, redefiniendo el propósito del lucro hacia la solución de problemas de la humanidad.

Si se plantea la siguiente pregunta: ¿cuál es el propósito de los emprendimientos en la sociedad?, de acuerdo a Sistema B, los resultados económicos toman otra dirección de la común, siendo entendidos ahora como un medio indispensable para conseguir los objetivos y no como la única razón de existir del negocio, en donde el éxito se alcanza no sólo por su nivel de facturación, sino por cómo su modelo de negocios integra el lucro con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable.

Los emprendimientos B deben desarrollar un ADN basado en la búsqueda del beneficio social y en la creación de valor para el entorno, sin dejar de ser rentables, por el contrario, la aplicación de este nuevo

modelo en el largo plazo tiene beneficios tangibles en el aumento de la rentabilidad financiera y en los beneficios sociales.

## **Principales aspectos de los emprendimientos B**

Uno de los principios fundamentales corresponde a la utilización del poder del sector privado para crear beneficios para las personas y el entorno, buscando el bien común y equidad en las partes interesadas, desviándose del enfoque tradicional maximizar los beneficios económicos. Caminar por esta senda significa luchar por construir un ecosistema favorable para emprendimientos, empleados, proveedores, clientes y personas de la sociedad, en donde el éxito no se mida sólo por la liquidez del negocio, sino también por el bienestar y el valor generado para la sociedad y el ambiente.

Otro pilar corresponde a la generación de conexiones trascendentales entre los actores, para que así se generen “comunidades de práctica”. Este concepto, acuñado por los antropólogos sociales Wenger et al. (2002), hace referencia a comunidades formadas por personas que comparten una preocupación o pasión por algo que hacen, generando aprendizaje a medida que interactúan e intercambian ideas de manera cotidiana. A partir de esto es que, los emprendimientos B buscan construir y mantener una visión conjunta y nueva de la economía con un propósito distinto, integrando dentro de sus conexiones al mercado (oportunidades comerciales, tanto con sectores públicos y privados), academia (explotación de talento y desarrollo de los conocimientos), capital (impacto de los flujos de capital y de inversión), líderes de opinión (personas referentes como voceros) y políticas públicas (desarrollo y marcos regulatorios favorables), generando momentos de reflexión y diálogo, en donde la apropiación de valores y construcción de agendas colectivas se ubique primero por sobre las personales, aferrándose a las comunidades de práctica para así generar el cambio buscado.

Con una cultura bien definida, basada en la pasión y sueños compartidos, en donde se reconoce y valora la diversidad y el mérito grupal por sobre las individualidades, buscando una construcción conjunta, responsable y colaborativa, atenta a los cambios y adaptándose a éstos,

es que estos emprendimientos buscan cumplir con el objetivo de generar economías saludables, en donde el bienestar de las personas, de la naturaleza y de la sociedad sean claves para el éxito, y además, tal y como lo destaca su misión, se logre construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

## **Empresas B en Sudamérica**

El movimiento mundial de las empresas B está experimentando tasas de crecimiento muy prometedoras; las mismas se extendieron a Chile, Argentina, Brasil y Colombia, de la mano de la ONG *B Lab*. A continuación se mencionan algunos casos de empresas y emprendimientos certificados por la ONG mencionada.

Natura es la empresa más grande hasta el momento que se ha incorporado al sistema, siendo reconocida por la producción de cosméticos que respetan la naturaleza y por los variados programas de Responsabilidad Social Corporativa, el cumplimiento de estándares internacionales y el desarrollo social que realiza.

Por su parte Tonka, una metalúrgica que produce dispositivos de seguridad para la industria del gas natural, reinventó el propósito de la empresa. Simplemente ganar dinero no alcanzaba; cambiando su concepto de para qué existe la empresa, ha reenfocado toda su producción tradicional hacia energías renovables, como las instalaciones solares. Asimismo, desarrolló productos que permiten eliminar los 10 ó 15 millones de metros cúbicos de gas por día que se desperdician con la llama piloto, a través de la eliminación de dicha llama.

Otro de los emprendimientos que funcionan en este ecosistema que persigue la sinergia positiva es La Costurera. Se trata de una interfase que conecta productores, compañías o emprendedores con trabajadores textiles, aquellos que muchas veces no reciben un pago justo y en casos extremos, son esclavizados.

“Noticias Positivas”, cuyo programa de radio se sintoniza en FM Palermo, fue el primer medio de comunicación que obtuvo la certificación

B. Como compañía de medios no buscan maximizar el beneficio económico sino encontrar un equilibrio que les permita ejercer el periodismo con una línea editorial optimista para lograr el mayor impacto positivo posible. Gracias al apoyo de empresas comprometidas con la sustentabilidad y la responsabilidad social empresaria han podido sostener su programa en Radio Palermo FM 94.7 y luego poner ese contenido online disponible en forma gratuita para que radios de todo el mundo puedan emitirlo sin ningún costo.

Greca es otro ejemplo de los emprendimientos que se reenfocon con un objeto social y ambiental. Comenzó como una iniciativa que convertía deshechos en diseños originales. No es poco, pero a sus impulsores no les alcanzaba y comenzaron a trabajar con cooperativas de trabajadores para crear objetos. El negocio es sustentable en los distintos niveles; no queda sólo por el origen de los materiales que usan.

## **Conclusiones**

Luego de lo descripto sobre emprendimientos B, son muchos los desafíos que quedan por delante. Está claro que estamos frente a un cambio de paradigma empresarial, gubernamental, social y del cuidado del medio ambiente; el modelo de producción y explotación de los recursos está desgastado y está siendo castigado por los consumidores que se sienten defraudados.

El modelo de la maximización del capital ya no resuelve todo, se necesita incorporar nuevas dimensiones a la visión y la gestión del negocio. Las conductas de los empresarios, emprendedores e inversores, deben reverdecer el sentido de la ética y el compromiso con el entorno. Las desigualdades sociales son un mal negocio, que solo traen grandes brechas con élites cada vez más ricas, la desaparición o empobrecimiento de las clases medias, y el ensanchamiento de clases marginales.

Todo esto nos lleva a revisar los modelos de formación de los futuros emprendedores, con quienes hay que abrir un gran debate y comprensión de estos nuevos modelos de gestión. Este nuevo ADN en los emprendimientos, es un cambio de rumbo que incorpora otras di-

menciones que siempre estuvieron, pero que no lograron la relevancia necesaria, como la importancia de los empleados, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente.

La sociedad ya no tolera la indiferencia hacia todas estas dimensiones, es por ello que muchos politólogos y analistas económicos, no encuentran en la brújula las explicaciones a todos los fenómenos que están sucediendo.

Este camino no es fácil, siempre que emerge un nuevo modelo, el viejo se resiste a morir. A todos los estamentos de la sociedad le corresponderá trabajar por un nuevo modelo que acerque mayor felicidad a todos los habitantes del planeta. El modelo de emprendimientos B, puede hallar el camino para remediar las inequidades existentes.

## **Bibliografía**

- About B lab. (s.f.). Disponible en: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Rocha, L. (16 de enero de 2015). Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad. La Nación. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1760477-empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Tapia Velázquez, C. y Zegers Vial, P. (2014). Análisis descriptivo de las empresas B en Chile. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117184/Tapia%20V.%2C%20Claudio.pdf?sequence=1>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Universia. (2012). Bart Houlahan, de B Lab: Cómo estimular la responsabilidad social en las empresas. Disponible en: <http://www.knowledgeatwharton.com/es/article/bart-houlahan-de-b-lab-como-estimular-la-responsabilidad-social-en-las-empresas/>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Wenger, E. et al. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.