

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**EL CASO DE TRY MY RIDE, UN EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA, PIONERO
DE UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD
SOSTENIBLE**

TESIS DE MAESTRÍA

JESUS ALEJANDRO GOMEZ AGUILAR

**DIRECTOR DE TESIS
RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA**

BOGOTÁ D. C. - COLOMBIA

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**EL CASO DE TRY MY RIDE, UN EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA, PIONERO
DE UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD
SOSTENIBLE**

TESIS DE MAESTRÍA

JESUS ALEJANDRO GOMEZ AGUILAR

DIRECTOR DE TESIS

RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA

BOGOTÁ D. C. - COLOMBIA

2019

DEDICATORIA

A Dios

A mi mamá

A mi familia

A la universidad del Rosario y al Rosario GSB

A los docentes del Rosario GSB

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por tu inmenso amor y bondad. Me permites expresar felicidad en todos los logros que obtengo. Cuando caigo me pones a prueba, logro aprender de mis errores y soy consciente que los colocas en frente mío para que mejore como ser humano y crezca desde todos los ámbitos. La gloria y la honra para ti siempre.

Gracias mamá por tu apoyo incondicional, la que siempre ha creído en mi, la que siempre ha estado ahí en mis momentos de felicidad y de tristeza.

Gracias a mi familia por su paciencia, apoyo y comprensión por mi ausencia durante el tiempo de estudio y de la tesis.

Gracias a la Universidad del Rosario por brindarme la oportunidad de hacer parte de esta hermosa comunidad estudiantil. Hoy más que nadie me siento 100% rosarista.

Gracias a los docentes de la maestría, fue una experiencia maravillosa. Tener el honor de recibir ese conocimiento impartido en cada clase donde se reflejaba esa experiencia empresarial enfocada al ámbito académico. Pero sobre todo gracias por ser tan excelentes seres humanos.

Gracias al tutor del proyecto.

SIMPLEMENTE GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.

Declaración de autonomía

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Jesús Alejandro Gómez Aguilar

C.C 1'082.919.507

Declaración de exoneración de responsabilidad:

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Jesús Alejandro Gómez Aguilar

C.C 1'082.919.507

17 de septiembre de 2019

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
MARCO CONCEPTUAL	15
Liderazgo responsable	16
Emprendimiento sostenible	18
Ecoemprendimiento, ecoemprendedores y emprendimiento social	19
Desarrollo sostenible	21
Emprendedor sostenible	23
Modelo de negocio sostenible	24
DISEÑO METODOLÓGICO	34
Tipo de investigación	34
Instrumentos	35
Participantes	37
Fuentes de información	38
Procedimiento.....	38
<i>Try My Ride</i> : Trabajando por la movilidad sostenible	42
El crecimiento de las ciudades frente al reto de la movilidad en el contexto de la sostenibilidad	42
Una propuesta para movilizarse diferente y aportar a la sostenibilidad	44
El modelo de servicio de <i>Try my Ride</i> ; más allá de una aplicación.....	46
Afianzando el propósito y alineando grupos de interés (1).....	47
Analiza rigurosamente a tu cliente y ofrécele lo que más necesita (2).....	47
Proposición de Valor, el punto de anclaje de <i>Try my Ride</i> y sus clientes (3).....	48
La transformación cultural que despliega <i>Try my Ride</i> con sus clientes (4)	49

La cercanía con el cliente (5).....	50
La necesidad de mostrar el impacto de la Sostenibilidad (6)	51
Un equipo unido lleno de confianza, con un propósito sólido, ¡jamás será vencido!	56
El futuro de <i>Try my Ride</i>	58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	61

Índice de tablas

Tabla 1	Variables y sus componentes	30
Tabla 2	Variables y su definición	31
Tabla 3	Ficha técnica del estudio de caso de Try my Ride	39
Tabla 4	Cantidad de personas registradas y usando la aplicación (Participación)	52
Tabla 5	Kilogramos de CO2 Evitados	53
Tabla 6	Equivalencia en canchas de fútbol, árboles sembrados y colaboradores que viajaron gratis	53
Tabla 7	Cantidad de dinero ahorrado (pesos colombianos)	54

Índice de figuras

Figura 1. Desarrollo del marco conceptual de este estudio de caso	16
Figura 2. Dimensiones de un modelo de negocios sostenible	25
Figura 3. Componentes de una plantilla de modelo de negocio social y ambiental.....	26
Figura 4. Lienzo del modelo de negocio sostenible	27
Figura 5 Modelo de servicio de Try my Ride.....	46
Figura 6. Evolución de publicaciones y conexiones Totales de 4 clientes.....	54
Figura 7. Ventas, ebitda y Utilidad Neta de Try my Ride (2016, 2017, 2018)	55
Figura 8. Organigrama de Try my Ride	57

GLOSARIO

Cultura: Conjunto de modos de vida, costumbres y conocimiento.

Emprendedor: Persona líder que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras.

Emprendimiento Sostenible: Es una idea de negocio que busca crear, evaluar y explotar las oportunidades del entorno con la finalidad de generar valor integral en lo ambiental, social y económico.

Liderazgo Responsable: Proceso de influencia relacional entre los líderes y los grupos de interés para crear valor en la organización y al entorno.

RESUMEN

En vista de que el tráfico vehicular tiene un fuerte impacto ambiental, social y económico, la movilidad se ha convertido en un desafío para las grandes ciudades. Por ello, este trabajo documenta el caso de la empresa *Try my Ride*, un emprendimiento sostenible que impulsa la movilidad sostenible. Esta empresa ha desarrollado una aplicación móvil, entre otras estrategias para lograr el cambio cultural en las compañías que atiende, con importantes resultados respaldados en indicadores positivos de movilidad sostenible.

Este documento presenta un estudio de caso simple, con un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo. Los métodos escogidos para la recolección de evidencia fueron revisión documental, entrevistas semi - estructuradas y observación directa. Las entrevistas fueron realizadas al emprendedor, una colaboradora y un cliente. La técnica de análisis de la evidencia fue la codificación categorial.

Los resultados muestran la necesidad de establecer sistemas de seguimiento y control a la sostenibilidad. Así mismo, que es fundamental adoptar un estilo de liderazgo responsable y llevar a cabo un proceso de transformación cultural para establecer logros en la triple cuenta de resultados, a saber: económica, social y ambiental.

Palabras Claves: emprendimiento, movilidad sostenible, sostenibilidad, proposición de valor, liderazgo, desarrollo sostenible, transformación cultural.

ABSTRACT

Given that vehicular traffic has a strong environmental social and economic impact, the mobility has turned into a challenge for the big cities. Thus, this work documents the case of the company *Try my Ride*, a sustainable entrepreneurship that promotes the sustainable mobility. This company has developed a mobile application, between other strategies to attain the cultural change in the companies that attends, with important results backed in positive indicators of sustainable mobility.

This document presents a simple case study, with an exploratory, descriptive and explanatory scope. The methods chosen for the evidence collection were documentary review, semi – structured interview and direct observation. The interviews were realized to the entrepreneur, an employee and a client. The technique of data analysis was categorial coding.

The results show the need to establish systems of follow-up and control of sustainability. Likewise, that is fundamental to adopt a style of responsible leadership and carry out a process of cultural transformation to get results in the triple bottom line of sustainability: economic, social and environmental.

Key words: entrepreneurship, sustainable mobility, sustainability, value proposition, leadership, sustainable development, cultural transformation

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento en los últimos años ha sido un tema muy tratado en los sectores público, privado y académico, a causa de su relevancia en el cambio económico, social y ambiental (Rodríguez, 2016). Sin embargo, la esencia del emprendimiento está ligada al contexto de la época. Es decir que las iniciativas personales o colectivas que aprovechen las oportunidades existentes surgirán de acuerdo con la complejidad del momento actual. Esta investigación pretendió descifrar el impacto positivo de un emprendimiento sostenible, que no ignora las necesidades y características de su entorno, a fin de probar la viabilidad de un proyecto basado en los tres pilares de la sostenibilidad: ecológico, social y económico.

Para este propósito se realizó un estudio de caso y se construyó bajo un marco teórico basado en autores, teniendo en cuenta estos conceptos: liderazgo responsable, emprendimiento sostenible, desarrollo sostenible y modelo de negocio sostenible. Luego se identificaron las variables del caso, a saber: liderazgo responsable, creación de valor, *stakeholders*, producto/servicio, producción sostenible, consumo sostenible, ecuación de beneficio ambiental, ecuación de beneficio social y ecuación de beneficio económico.

La intención es explicar cómo un emprendimiento sostenible como *Try my Ride* ha podido utilizar los datos recolectados de sus clientes para cuantificarlos y generar ganancias, desde todas las ópticas, por medio de prácticas positivas hacia la sostenibilidad. Esta investigación muestra que un emprendimiento genera externalidades positivas, las cuales son: el mejoramiento de la calidad de vida humana y ambiental, el aumento en utilidades producto del buen accionar social/ambiental, la sinergia y la inclusión entre los grupos de interés, y la consolidación de clientes comprometidos y preocupados por el impacto generado al entorno. Por medio de esta iniciativa emprendedora se mitigan las externalidades negativas, que pueden ser: la degradación ambiental (Cohen & Winn, 2007) provocada por las industrias de diferentes sectores, la degradación de la capa de ozono, los cambios climáticos, la radiación nuclear, los desechos industriales tóxicos, la contaminación del agua y del aire (Jeffrey G. & Venkataraman, 2010). En este caso, se resalta la preocupación del emprendedor por disminuir la contaminación del aire provocada por la emisión de gases de vehículos en la ciudad; para esto impulsa varias opciones que ayudan a disminuir la degradación de la capa de ozono por medio de la participación de organizaciones con gran número de empleados comprometidas con la causa.

En el texto se busca mostrar cómo se puede cuantificar la sostenibilidad en un emprendimiento, a través de unos indicadores que reflejen el triple impacto del accionar. También, se propone mostrar la importancia de un liderazgo responsable al momento de transformar una cultura de los grupos de interés en lo sostenible. Por último, generar una reputación organizacional mediante prácticas sostenibles.

MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual fue construido, a partir de un rastreo documental a fuentes diversas, relacionadas con el emprendimiento sostenible. Inicialmente, como herramienta primaria se hizo uso del sistema integrado de búsqueda que brinda la Universidad del Rosario, el cual cuenta con el permiso de uso de todas las bases más importantes y que pueden ser útiles para el desarrollo conceptual de este estudio de caso. La principal base de datos utilizada fue *Scopus*, en esta se encuentran incluidas las bases de datos de la Escuela de Administración. Adicionalmente, se utilizó el motor de búsqueda de *Google Scholar* como complemento.

Para la selección de esos documentos se tuvo en cuenta la base de datos, proyectos que definieran los conceptos a utilizar, estudios de casos donde aplicaran la temática principal con sus componentes, los autores más reconocidos y frecuencia de citación. Así mismo, un criterio de búsqueda fue el desarrollo de los siguientes conceptos: liderazgo responsable, emprendimiento sostenible, eco emprendimiento, eco emprendedores, emprendimiento social, desarrollo sostenible, emprendedores sostenibles, y modelos de negocios sostenibles.

Aquí se analiza el concepto de Emprendimiento Sostenible, para no solo descomponerlo en sus elementos, sino también concretar definiciones, mostrar procesos, pasos y características. Para mayor comodidad del lector se ha redactado de forma piramidal descendente, desde el concepto o tema principal, que es el emprendimiento sostenible y descendiendo por todos los conceptos que lo componen, esto sustentará en una gran medida la redacción y construcción del caso (figura 1).

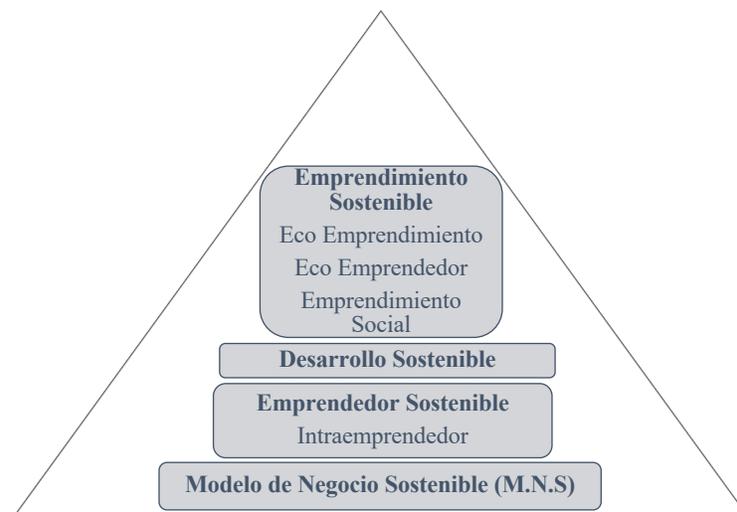


Figura 1. Desarrollo del marco conceptual de este estudio de caso

Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se desarrolla el concepto de emprendimiento sostenible, como eje central del estudio de caso, donde se desglosan los conceptos que lo complementan. En la redacción teórica del concepto principal y sus componentes, se encuentran conceptos complementarios. Algunos de ellos son: los objetivos y motivaciones del emprendedor sostenible, sostenibilidad, producción sostenible, consumo sostenible, mitigaciones de impacto (externalidades positivas y negativas), entre otros.

Liderazgo responsable

El liderazgo responsable es un proceso de influencia relacional entre los líderes y los *stakeholders* que buscan una creación de valor organizacional (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016). El estilo de liderazgo responsable de un CEO¹ va enfocado a una orientación al valor e influye en el compromiso de la empresa con la política de RSE y su efectividad al enfrentar los diferentes desafíos de esta en un entorno global (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016).

¹ Chief Executive Officer / Presidente ejecutivo.

Los estilos de liderazgo responsable logran ser un punto fundamental para influir en la innovación social y en las iniciativas de los múltiples grupos de interés de una organización (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016). La interacción que una organización tiene con los stakeholders es considerado como una parte del liderazgo responsable (Doh & Quigley, 2014; Pless, N. M.; Maak, T, 2011a; Pless & Maak, 2011b; Stahl, Pless, & Maak, 2012; Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012).

Los estilos instrumental e integrativo son dos estilos que integran al liderazgo responsable (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016). El estilo de liderazgo responsable instrumental será efectivo en entornos con estabilidad y con acuerdos institucionales consolidados (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016). Mientras tanto, el estilo de liderazgo responsable integrativo será efectivo en entornos con contexto complejo e inestable y con instituciones débiles.

Por un lado, el liderazgo responsable instrumental tiene características de comportamientos, por ejemplo: una visión personalizada, enfoque hacia resultados financieros, liderazgo basado en objetivos, interconexión baja con *stakeholders*, reactivo, exclusivo, lógica económica de costo-beneficio (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016). Por otro lado, el liderazgo responsable integrativo tiene estos otros comportamientos : una visión socializada, un enfoque empresarial en una doble línea de fondo, liderazgo sobre los grupos de interés, alto grado de interconexión con stakeholders, proactivo, enfocado hacia las partes interesadas, inclusivo, lógica prosocial costo-beneficio y lógica de lo apropiado (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016).

Sintetizando, los líderes responsables instrumentales tienen un enfoque hacia el rendimiento de la organización (Pless, Maak, & Waldman, 2012), es decir, lo que no genera utilidad sería poco atractivo para sus intereses. Por el contrario, los líderes responsables integrativos muestran un enfoque amplio, con equilibrio dirigido hacia la creación de valor, a su vez lideran focalizados en los objetivos comerciales y sociales, lo que genera doble impacto positivo. Así mismo, estos líderes buscan crear valor económico mediante la creación de valor social (Kruglianskas & Vilanova, 2013), igualmente con la creación de valor ambiental.

Los CEO redefinen el contexto de la toma de decisiones que ejercen en sus empresas, por medio de su capacidad de influir y precisar las evaluaciones enfocadas hacia la misión, visión y la dirección estratégica de la empresa (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009), estas adheridas y alineadas a una política de RSE (Chin, Hambrick, & Trevino, 2013) (McWilliams & Siegel, s.f), a su vez con la inclusión de los stakeholders.

Teniendo en cuenta la teoría del escalón superior (Hambrick, D. C., 2007) (Hambrick & Mason, 1984) queda comprobado que un CEO realiza una toma de decisiones bajo una perspectiva altamente individual, donde da importancia a sus experiencias adquiridas, personalidades y valores (Chin, Hambrick, & Trevino, 2013; Hambrick & Mason, 1984).

El comportamiento de un líder debe ir enfocado a “evitar el daño” y “hacer el bien” de acuerdo con los múltiples resultados (Doh & Quigley, 2014), esto orientara al CEO a tener un comportamiento socialmente responsable.

La participación de las políticas de RSE en una organización se ve influenciada por el estilo de liderazgo responsable que “imprima” el CEO (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016).

Emprendimiento sostenible

El emprendimiento sostenible se ha definido de diferentes formas, por un lado, es descubrir, crear, evaluar y explotar las oportunidades (Pacheco, Dean, & Payne, 2010), con el fin de agregar valor por medio de bienes y servicios perdurables a largo plazo, alineados con los objetivos que compone el Desarrollo Sostenible y consiguiendo así una economía próspera e inclusiva. Por otro lado, Majid & Koe (2012) lo define como el resultado de una identificación, evaluación y un aprovechamiento contundente de las oportunidades del entorno, por medio de las habilidades creativas, de la innovación y de la transformación, con la finalidad de realizar nuevos productos y/o servicios, procesos y valores que satisfagan las necesidades del consumidor.

Así mismo, Venkataraman (2002) define el Emprendimiento Sostenible como un proceso en el cual se integra la incertidumbre y la innovación con la eficiente asignación de recursos para crear un beneficio integrativo desde el punto de vista de riqueza personal con el beneficio social y ambiental. Así mismo, el emprendimiento se considera como una vía importante para obtener una transformación esperada hacia la sostenibilidad en los productos y/o servicios, con nuevas implementaciones de proyectos con inclusión de inquietudes del ámbito social y ambiental (Dhahri & Omri, 2018).

La idea céntrica, que está adherida al emprendimiento sostenible, es que la actividad a realizar por los emprendedores, tenga como fin buscar oportunidades de negocio. Así mismo, que no afecten directa e indirectamente a los entornos ambientales y/o sociales en los que operan o van a operar (Muñoz & Cohen, 2018). De una u otra manera, estos actores deben ayudar a

restaurar y/o nutrir estos entornos cuando sea posible, para que se logre equilibrar la balanza entre la sociedad, el medio ambiente y el aspecto económico.

En este mismo sentido, el Emprendimiento Sostenible se asocia con la innovación sostenible (Rodríguez, 2016), ya que ambas están focalizadas en modificar sus prácticas, sus procesos de producción de la empresa, con el fin de generar beneficios a la sociedad, mejorar la calidad de vida, de igual manera, a contribuir en la construcción de un entorno perdurable para las nuevas generaciones. No obstante, existen fallas significativas de mercado que pueden generar grandes obstáculos en la sostenibilidad, tales como: mala asignación de recursos, creación de monopolios, externalidades negativas, utilización de información errónea, entre otras.

De igual manera, el Emprendimiento Sostenible involucra el comportamiento empresarial sobre los aspectos sociales, también involucra el ámbito medioambiental, lo que implica un producto final limpio, procesos ecoeficientes, desarrollo en tecnología sostenible y diseños amigables con el ecosistema, esto sin olvidar los resultados financieros que vayan enfocados a las utilidades empresariales internas (Crals & Vereeck, 2005).

Sin duda, los conceptos de perdurabilidad e impacto están asociados al emprendimiento y la sostenibilidad, garantizando así, que los bienes y/o servicios sean perdurables, que los recursos de la actualidad estén habilitados y dispuestos para las futuras generaciones, lo cual se relaciona con el concepto de sostenibilidad, además ayudará a desarrollar solución única a largo plazo, lo que se llama emprendimiento (Greco & de Jong, 2017). Sin embargo, el emprendimiento sostenible también busca crear valor que genere beneficio a la sociedad por medio de la creación de oportunidades y el desarrollo del entorno que es incierto, esto obliga a desarrollar nuevas habilidades, tales como, toma de riesgos, nueva visión, actitud ante la innovación y estar a la expectativa ante los diferentes sucesos o tendencias que nacen en el entorno (Greco & de Jong, 2017).

Ecoemprendimiento, ecoemprendedores y emprendimiento social

Por otro lado, se menciona que el emprendimiento sostenible incluye conceptos como: eco emprendimiento y emprendimiento social (Shepherd & Patzelt, 2011). En ese orden, el eco emprendimiento se considera una práctica que se realiza en el inicio de nuevos negocios, en

respuesta a una oportunidad de mercado identificada, para obtener beneficios (rentabilidad) y al mismo tiempo proporcionar una externalidad ambiental positiva, es decir, beneficios ambientales (Libecap, 2009). De igual forma, el eco emprendimiento tiene enfoque hacia un mercado de masas, tiene lucro y a su vez está comprometido con el medio ambiente, es considerado como subcategoría del Emprendimiento Sostenible (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2013).

En relación con lo anterior, el eco emprendimiento se divide en: *green business* que se define como el negocio convencional dedicado solo a su actividad, que luego de argumentación ética decide ser verde y el *green green business* son empresas con un diseño verde desde el inicio de su operación (Jolink & Niesten, E. , 2013).

En cada división se encuentran los eco emprendedores, estos logran identificar de igual manera las oportunidades de negocio, pero alineados a sus valores éticos; además, son capaces de desarrollar nuevos negocios, nuevas formas de explotarlos, nuevos intereses totalmente diferentes a los tradicionales, es decir, al tema financiero únicamente (Kearins & Collins, 2012). Un eco emprendedor tiene aspiraciones de cambiar el mundo por medio de su accionar, mejorar la calidad ambiental, deseo de lucrarse, pero a su vez, de desarrollar un proyecto empresarial (Rodgers, 2010); no obstante, también piensa cómo por medio de su actividad puede ser fuente de cambio no solo en lo económico sino también en lo social.

Por otra parte, el emprendimiento social está vinculado al concepto central y se define como la aplicabilidad de enfoques innovadores con la finalidad de dar solución a las problemáticas sociales del entorno por medio de la gestión organizacional, generando así, impactos positivos a las comunidades que están alrededor (Tukamushaba, Orobia, & George, 2011). Como complemento, este tipo de emprendimiento inicia en pequeña escala, con solución a problemáticas locales con un auge global; tiene implicaciones en el sistema económico, permite la creación de nuevas industrias, se ratifican nuevos modelos de negocio y se toma un porcentaje de los recursos para dar solución a problemas sociales (Santos, 2012). El emprendimiento social casi siempre lo relacionan con empresas que no obtienen lucro por su actividad, en otras circunstancias es utilizado para mencionar a empresas que integran en sus actividades la responsabilidad social empresarial (RSE) (Enciso, Gómez, & Mugarra, 2012).

En la misma línea es importante resaltar que, existe una pequeña diferencia entre responsabilidad social empresarial (RSE) y el emprendimiento sostenible, la primera está enfocada a los negocios, pero, el emprendimiento sostenible se enfoca a una iniciativa

empresarial sobre los tres pilares, generando así un impacto positivo a través de su actividad, en todo caso, este puede llevarse a cabo en diferentes tipos de empresas, personas u organizaciones (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

A esto se agrega que, durante el proceso investigativo sobre la temática del emprendimiento sostenible, ha dejado como resultado que existe una combinación del emprendimiento social con el ambiental (Thomas & McMullen, 2007), que a su vez hacen comparaciones entre el emprendimiento sostenible y el ambiental con respecto al social.

Desarrollo sostenible

Para que exista un desarrollo sostenible desde la actividad empresarial, primero se debe identificar la importancia que tiene el ser humano en este desarrollo, quien es el centro de este, por tal motivo tiene derecho a una vida digna, productiva, armoniosa con la naturaleza (ONU, 1992), esto será posible gracias a la sinergia entre los ciudadanos, las empresas con el gobierno en pro de un trabajo integrativo y lograr una combinación de los tres pilares de la sostenibilidad. Por tanto, es obligación de los Estados de los países disminuir los índices de producción y consumo no sostenibles y promover los que sí sean sostenibles.

Para lograr que una actividad empresarial sea tildada como sostenible, debe tener en cuenta tres pilares fundamentales: el social, el ambiental y el económico (Crals & Vereeck, 2005) y que estos logren entrelazarse para impactar positivamente al entorno. De igual manera, la inclusión de estos tres pilares permite fortalecer aún más el concepto de desarrollo sostenible y a su vez el de emprendimiento sostenible (Schaltegger, S.; Wagner, M., 2011).

Llama la atención que en el mundo empresarial global, algunas compañías buscan el progreso económico y tecnológico, sin tener en cuenta el impacto negativo que puede generar en lo social y ambiental, lo cual conlleva a la empresa a ser insostenible, por ende, a no ser competitivas y atractiva en el mercado (Thomas & McMullen, 2007) (York & Venkataraman, 2010) (Pacheco, Dean, & Payne, 2010). Por consiguiente, la reputación de estas organizaciones no es muy positiva frente a los temas de impacto social, sostenibilidad y medio ambiente, debido al manejo indebido de la actividad empresarial, desde el punto de vista de procesos y decisiones perjudiciales para esos pilares, adicionalmente, analizar cómo su accionar puede afectar de manera importante el entorno y los recursos ambientales (Thomas & McMullen, 2007; York & Venkataraman, 2010; Pacheco, Dean, & Payne, 2010).

No obstante, existen organizaciones que tienen conciencia empresarial sostenible, lo que se ve reflejado en sus prácticas directivas, operacionales y de procesos, gracias a su involucramiento directo con los entornos sociales, físicos y ambientales. (Thomas & McMullen, 2007; York & Venkataraman, 2010; Pacheco, Dean, & Payne, 2010). Tal como lo plantea Weidinger (2014) “Sin organizaciones sostenibles no hay desarrollo sostenible, por lo tanto, no hay futuro” (p.289). Por otra parte, para lograr acceder a nuevas tecnologías y a una producción sostenible es necesario mejorar en las competencias financieras (Ashby, Heinrich, Burpee, & Remington, 2009), competencias de innovación y también la competencia de recursos naturales.

Por otro lado, el desarrollo sostenible tiene otra definición que resalta la satisfacción de las necesidades existentes en la actual generación sin afectar o comprometer la sostenibilidad y la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones (World Commission on Environment and Development, 1987). Adicionalmente, el desarrollo sostenible se admite como una posibilidad de reorientación del camino hacia un desarrollo bajo un prototipo inclusivo. Este busca entrelazar lo social, económico y ambiental con miras hacia las generaciones actuales existentes y cómo esto afecta positivamente las generaciones futuras (Cobbinah, Black, & Thwaites, 2011; Folke et al., 2002). No obstante, para lograr que el desarrollo sostenible sea perdurable de generación en generación, es importante crear conciencia hacia la sostenibilidad, tanto en la empresa como en sus clientes por medio del consumo y producción sostenibles.

El consumo y producción sostenibles son conceptos completamente distintos, no obstante, cabe resaltar que ambos se complementan con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas (Weller, 2007). El consumo y producción sostenibles hace alusión a la manera como las personas perciben los productos y/o servicios en el mercado, con la finalidad de originar una mayor satisfacción del consumidor con el menor impacto negativo hacia lo ambiental y lo social (Mont, O.; Bleischwitz, R., 2007).

Los sistemas de consumo y producción sostenibles Son aquellos que se enfocan en la generación de productos/servicios pensando en la eficiencia del uso de los materiales, procesos y energía para la elaboración de estos (Weller, 2007).

Existen unas características que van integradas al consumo y producción sostenible tales como: diseñar estrategias, reestructurar e innovar procesos, reinventar los productos/servicios, capacidad para aliarse con grupos de interés e identificar nuevas oportunidades que ayuden a fortalecer o diversificar la empresa (Schick, 2007).

En alusión a lo anterior, la finalidad de la producción sostenible es hacer un diseño de estrategias que permita contribuir al aumento de la productividad y la eficiencia de los recursos en todos los procesos que se dan en el ciclo de vida, ya sea del producto y/o servicio (Mont, O.; y Boada, A., 2005; Mont, O y Bleischwitz, R., 2007).

En el ámbito medioambiental, este concepto se centra en desarrollar procesos más ecoeficientes, es decir, que se pueda obtener la productividad deseada, pero a su vez mitigando el impacto negativo producido por la actividad. En el ámbito social, la producción sostenible se ve reflejada en las estrategias que se implementan hacia la favorabilidad en las condiciones laborales del equipo de trabajo, educación, buenas prácticas laborales hacia el entorno y también cómo lo anterior repercute positivamente en la comunidad, es decir, crear conciencia sobre un consumo sostenible en los clientes y la comunidad por medio de una producción sostenible.

Mientras tanto, el consumo sostenible involucra la búsqueda de información para elegir el producto y/o servicio, definir cuál será el proceso de compra y cuál será la utilización de lo que se adquirió (Weller, 2007). Para lo anterior se establecen estrategias que permiten el consumo sostenible, por ejemplo: consumir en menor proporción, consumir de forma eficiente y responsable.

Para lograr una motivación en el desarrollo de una cultura de producción y consumo sostenible es necesario la reestructuración de las estrategias de sostenibilidad sobre la producción de la empresa a corto y mediano plazo, las cuales guíen a los consumidores a tener un consumo sostenible a lo largo de un ciclo de vida de un producto y/o servicio (Weller, 2007).

Emprendedor sostenible

Sumado a lo anterior, se debe tener en cuenta un reconocimiento de dichas oportunidades, realizar una evaluación y cómo se podrían desarrollar esas oportunidades, esto estaría a cargo del emprendedor sostenible. Además, es vital que este emprendedor desarrolle un “buen olfato” para una previa identificación de oportunidad en el entorno que le permita así evaluar con objetividad cómo dichas oportunidades se pueden desarrollar y ser relevantes para lograr tener una empresa con un porcentaje de éxito significativo. No obstante, para realizar este proceso no importa cuántas veces el emprendedor evalúe en las diferentes etapas, ya que muy probablemente ese proceso de evaluación le permita descubrir nuevas oportunidades que podrá

explotar y/o ajustar a su proceso, permitiendo así a la vez generar ganancias para sí mismo, pero también para los otros (Shepherd & Patzelt, 2011).

Un emprendedor sostenible es aquel que participa de un desarrollo enfocado hacia la sostenibilidad. Este cuenta con un conocimiento, unas habilidades empresariales, una auto-eficacia, una motivación constante de lo que hace, y una intención innata hacia impactar positivamente su entorno (Muñoz & Cohen, 2018). Además unos valores y actitudes que lo respaldan, acompañado de una orientación empresarial, moral y cognitiva.

Dentro del concepto de emprendedor sostenible surge el concepto de intraemprendedor, el cual busca nuevas alternativas para desarrollar su negocio, esto le permite a la organización dar aperturas a nuevos horizontes, también, permite descubrir nuevas líneas de negocio dentro de su empresa, es decir, ayuda a la organización a que se diversifique en otras actividades (Marco-Fondevila, 2016).

Modelo de negocio sostenible

Teniendo claridad de cómo se ha desarrollado la teoría de este estudio de caso, la cual ha sido de forma piramidal descendente, se busca definir y desarrollar el concepto de modelo de negocio sostenibles (M.N.S), quizá un término muy nuevo en el entorno, pero que en su desarrollo y su estructura incluye los conceptos anteriormente desglosados y definidos; no obstante, antes de estudiar este modelo se debe primero definir el concepto de modelo de negocio tradicional, con la finalidad de abordar todos los conceptos al respecto.

El modelo de negocio tradicional, refleja la manera en la que una organización diseña estrategias para generar, entregar y capturar valor; este modelo es considerado como un “lienzo” para definir esas estrategias por medio de la estructura, procesos y sistemas de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por otro lado, en este modelo de negocio se desglosan cuatro elementos, estos son: propuesta de valor para el cliente, modelos de ingresos, recursos y procesos claves (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Por su parte Morris, Schindehutte & Allen (2005) hacen mención de seis componentes de este modelo: la propuesta de valor, los clientes, los procesos internos, las competencias, el posicionamiento externo, el modelo económico y los *stakeholders*.

Sobre este asunto se descubrió que el diseño del modelo de negocio es primordial para la obtención del éxito sostenible de las *start-ups*, por otro lado, la ausencia de capitalistas de riesgos adecuados es la mayor amenaza que aqueja e impide el logro de éxito (Bocken, Rana, & Short, 2015), por tal motivo, si se quiere tener éxito en un emprendimiento sostenible sería adecuado modificar y adaptar un modelo de negocio sostenible.

Teniendo la base del modelo de negocios tradicional, será de gran ayuda para realizar una transformación al modelo de negocio sostenible mediante la inclusión de sus dimensiones, las cuales son: los atributos en lo interno con lo externo, lo estructural con lo cultural y lo socioeconómico con lo ambiental (Stubbs & Cocklin, 2008), para fortalecer la relación con el concepto de sostenibilidad, tal como se puede observar en la figura 2.

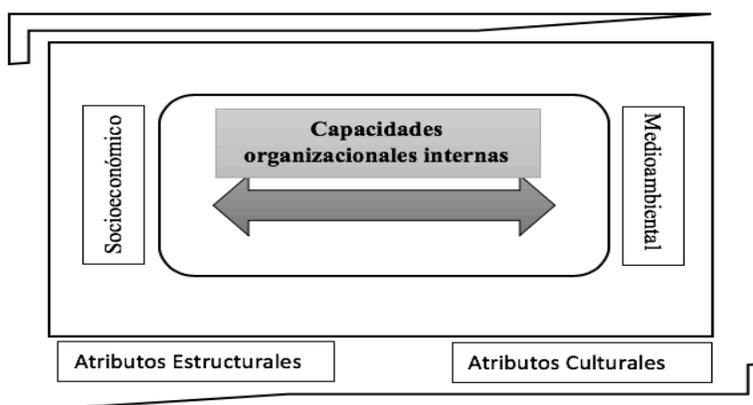


Figura 2. Dimensiones de un modelo de negocios sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptada de (Stubbs & Cocklin, 2008).

Adicionalmente, el M.N.S se desarrolla bajo el enfoque de un modelo de negocio tradicional; la diferencia es el diseño, la planificación, los agentes de cambio, dirección hacia los tres pilares, además, se busca tener una toma de decisiones acorde con el propósito y alinear las estrategias para lograr una sostenibilidad integral. Es por eso que proponen un modelo Canvas direccionado para los negocios sostenibles llamado modelo de negocios sostenibles (M.N.S) o en inglés *Sustainable Business Model* (S.B.M) (Stubbs & Cocklin, 2008).

Ahora sí, teniendo claridad sobre los conceptos, se puede definir el Modelo de negocio sostenible (M.N.S) como un prototipo, en el cual se deben desarrollar capacidades internas de

tipo estructural y cultural, para conseguir la sostenibilidad a nivel de la organización, colaborar con los *stakeholders* y conseguir el objetivo de sostenibilidad del sistema en el que la empresa está vinculada (Stubbs & Cocklin, 2008). Adicionalmente, es un modelo en el cual la terminología de sostenibilidad es la columna vertebral de la organización, hace parte de la misión y se integra con las decisiones empresariales internas.

A esos elementos se agrega que, en el M.N.S hay una manera diferente de implementación de estrategias por medio de nuevas estructuras, procesos y sistemas organizacionales que incluyan impactos en el entorno (Osterwalder & Pigneur, 2010), es decir, más comprometidos no solo con una ganancia distributiva sino también con la integrativa, es decir, Gana organización/ Gana el entorno.

Por otra parte, existen unos componentes que conforman la plantilla de un modelo de negocio social, no obstante, frente a esa versión se ha realizado una adaptación. la cual se puede ver en la figura 3; esta no solamente se enfoca en lo social como expresa el autor, sino también en lo ambiental; a su vez se ha puesto como base de los componentes del modelo, la proposición de valor para los *stakeholders* y para el producto/servicio, pero también la constelación de valores en la cual está involucrada la cadena de valor. Dado lo anterior se puede definir cuál será la ecuación de beneficio que habrá tanto en lo ambiental como en lo social, así mismo, las dos estarán direccionadas y alineadas en pro de la ecuación de beneficio económico. En este sentido lo ideal es que exista una sinergia de todos los componentes mencionados.

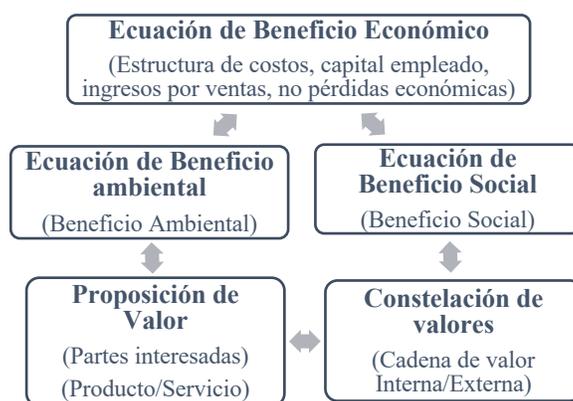


Figura 3. Componentes de una plantilla de modelo de negocio social y ambiental

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Yunus et al., 2010), 2018.

En todo caso, los componentes que menciona (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010) son complementados con otros conceptos muy utilizados en las empresas, esto con el propósito de construir el lienzo de un modelo de negocio sostenible. En este sentido se desarrolla y se explica este lienzo, lo cual será útil para los emprendedores al momento de iniciar o redireccionar el rumbo de su empresa hacia los tres pilares. Es por eso que se ha diseñado un lienzo de un modelo de negocio sostenible, el cual puede ser utilizado por un emprendedor para estructurar de forma alineada su negocio hacia los tres pilares (figura 4).

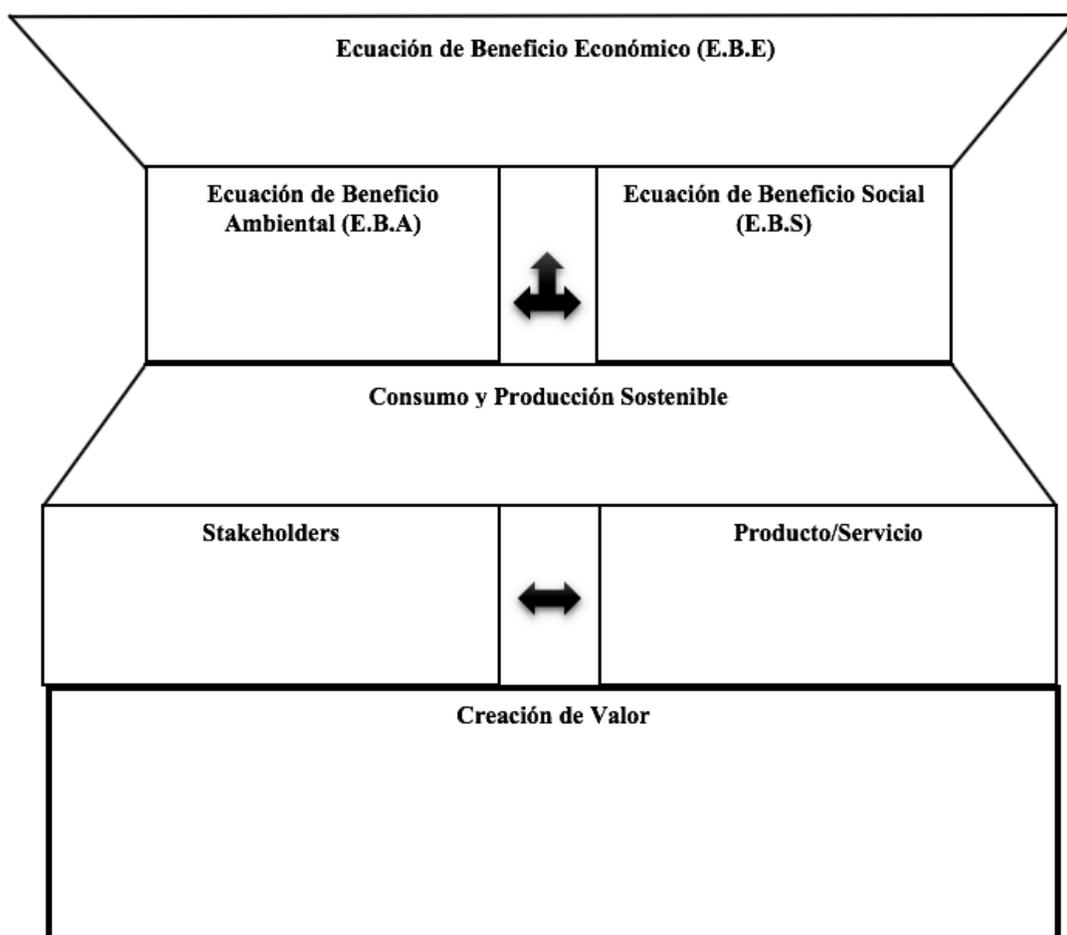


Figura 4. Lienzo del modelo de negocio sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En este lienzo de modelo de negocio sostenible (M.N.S) se puede observar que este tiene como base sólida en su primer nivel la creación de valor, de esta se desglosa la proposición de valor y las cadenas de valor (interna/externa) que tiene la empresa. Esta creación de valor irá direccionada hacia el nivel dos, donde se encuentran los *stakeholders* y dentro del cual se hace alusión a los grupos de interés y clientes que tiene la empresa. En el mismo nivel, del otro costado se observa el producto/servicio, en este se verá reflejado la propuesta de valor enfocada hacia la sostenibilidad. En el nivel dos el emprendedor sostenible debe trabajar de forma interconectada para tener una propuesta clara que pueda ayudar a fortalecer el consumo y producción sostenible; lo importante es que en este nivel el emprendedor defina qué producto ofrecerá, aportando a este valor desde el punto de vista ambiental y social, sin descuidar su rentabilidad.

Luego, en el tercer nivel se puede encontrar el consumo y producción sostenible. Aquí es importante resaltar que el consumidor final sea consciente de que va a adquirir un producto/servicio que no impacta negativamente al entorno ambiental y social. Para esto es necesario crear consciencia en el consumo y la producción que vaya ligada a la sostenibilidad. En este nivel es necesario definir cuáles serán las estrategias que permitirán lo anterior, qué actividades se deben hacer, qué recursos se van a utilizar y cómo será la distribución del producto/servicio final.

Finalmente, en el quinto y sexto nivel respectivamente, se puede observar la importancia que tienen los tres pilares de la sostenibilidad para el Emprendedor Sostenible; uno de ellos es la ecuación de beneficio ambiental, por otro lado, la ecuación de beneficio social, estos deben ir direccionados hacia una ecuación de beneficio económico, es decir, hacia cómo por medio de la actividad empresarial se puede generar impacto y beneficios al entorno desde sus tres pilares.

Luego de haber detallado el lienzo de un M.N.S, es importante hacer mención de los beneficios que tendrá el emprendedor y la organización al aplicarlo, ya sea desde los inicios del negocio o producto de una reestructuración interna de mejora uno de estos son:

- 1) Se convertiría en una fuente de ventaja competitiva, referido al Canvas convencional (Zott, Amit, & Massa, 2011; Al-Debei & Avison, 2010).
- 2) Es útil para estimular la innovación en los emprendedores (George & Bock, 2011).

- 3) Impulsaría y sería artífice de un cambio estratégico organizacional (Betz, 2002), para las estrategias sostenibles (George & Bock, 2011).
- 4) Aprender y repartir conocimiento dentro de la red de valor de la organización (Mason & Spring, 2011) y así convertirse en un capital de conocimiento estratégico (Al-Debei & Avison, 2010).

Al mismo tiempo, este lienzo ayudará al emprendedor a hacer un mapa sencillo e intuitivo sobre su modelo de negocio, poder entenderlo, saber cuáles son las partes interesadas, las relaciones existentes, factores importantes del negocio y cómo este impacta positivamente en la ecuación de beneficio social, ambiental y económico desde la base de valor de la organización, pero a su vez, cómo crear conciencia en sus clientes. Este lienzo también permitirá estimular la innovación, diversificar los productos y/o servicios, creará compromiso y mayor comunicación entre las partes interesadas.

Dado el contexto teórico anterior, es posible ubicar a la empresa *Try my Ride* en el modelo de negocio enfocado al emprendimiento sostenible, por medio de su servicio de transporte colaborativo, con el cual buscan ser contribuir a mitigar los impactos y/o externalidades negativas en el país. Por tal motivo se realizó este desarrollo piramidal descendente de conceptos en torno al tema principal Emprendimiento Sostenible hasta llegar al Modelo de Negocio Sostenible (M.N.S)

Como resultado del desarrollo de este marco conceptual, se han elaborado dos tablas. En la primera se verán reflejadas las variables y los componentes que la integran (tabla 2) y en la segunda se muestra cada variable con su respectiva definición (tabla 3).

Tabla 1

Variables y sus componentes

Variables	Componentes
Liderazgo responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo Responsable Instrumental - Liderazgo Responsable Integrativo - Cultura Sostenible
Creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento sostenible - Proposición de valor - Empleados
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Proveedores - Competidores
Producto/Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación del Servicio
Producción Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad
Consumo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad
Ecuación de Beneficio Ambiental (E.B.A)	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto Ambiental Positivo
Ecuación de Beneficio Social (E.B.S)	<ul style="list-style-type: none"> - Impactos Social Positivo - Inclusión y Equidad
Ecuación de Beneficio Económico (E.B.E)	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto Económico Positivo

Fuente: elaboración propia, 2018.

Tabla 2

Variables y su definición

Variables	Definición
Liderazgo responsable	El liderazgo responsable se define como un proceso de influencia relacional entre los líderes y los <i>stakeholders</i> que buscan una creación de valor organizacional (Maak, Pless and Voegtlin, 2016) .
Creación de valor	La creación de valor se describe como el incremento de la riqueza, en el ámbito cuantitativo y/o cualitativo (Piñeiro & Romero-Castro, 2010). Para fines de este estudio de caso se profundiza sobre el concepto de creación de valor sostenible, el cual se define por un lado como el garante de la perdurabilidad del valor definido en el tiempo por el emprendedor sostenible, al mismo tiempo es el mecanismo por medio del cual se logra un equilibrio idóneo entre los interés sociales, medioambientales y económicos (Piñeiro & Romero-Castro, 2010).
Stakeholders	Los <i>stakeholders</i> incorporan el componente ético, la RSE, la sostenibilidad en la operación realizada, teniendo en cuenta los intereses y expectativas generadas por los distintos grupos interesados que están incluidos en la sinergia empresarial sostenible (Argandoña, 2010).
Producto/servicio	Es diseñar lo que se va a ofrecer a los distintos stakeholders, teniendo en cuenta un uso eficiente sostenible en su elaboración, es decir, que su desarrollo impacte positivamente al entorno (Weller, 2007).
Producción Sostenible	Es diseñar estrategias que permitan contribuir al aumento de la productividad y la eficiencia de los recursos en todos los procesos que se dan en el ciclo de vida, ya sea del producto y/o servicio (Mont, O.; Boada, A., 2005) (Mont, O.; Bleischwitz, R., 2007). En adición a lo anterior, se deben adherir procesos más

Consumo Sostenible	<p>ecoeficientes que permitan mitigar los impactos negativos producidos al entorno mediambiental y social.</p>
Ecuación de Beneficio Ambiental (E.B.A)	<p>Es el involucramiento de la búsqueda de información para elegir el producto y/o servicio, definir cuál será el proceso de compra y cuál será la utilización de lo que se adquirió (Weller, 2007). Para lo anterior se establecen estrategias que permiten el consumo sostenible, tales como: consumir en menor proporción, consumir de forma eficiente y consumir de forma responsable.</p> <p>La E.B.A es la inclusión de la actividad emprendedora, de sus estrategias y su accionar hacia la contribución de forma voluntaria enfocada en solucionar problemas ambientales (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2011). Estos beneficios generados por la actividad prevista deben estar reflejado en el entorno natural, además se debe realizar no por su reconocimiento legal económico sino por su reconocimiento ante el entorno, <i>stakeholders</i>, reputación y crear conciencia no solo empresarial sino también en la sociedad.</p>
Ecuación de Beneficio Social (E.B.S)	<p>La E.B.S es la inclusión de la actividad emprendedora, de sus estrategias y su accionar hacia la contribución de forma voluntaria enfocada en solucionar problemas sociales (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2011). Este beneficio generado por dicha actividad debe reflejarse ante la sociedad, además debe estar impulsado no por el reconocimiento legal económico sino por el reconocimiento y el impacto positivo generado al entorno, a su vez cómo este involucra a los <i>stakeholders</i>.</p>
Ecuación de Beneficio Económico (E.B.E)	<p>La E.B.E es el efecto comercial positivo generado por el éxito corporativo producto del accionar y los resultados obtenidos sociales y medioambientales (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2011). Los resultados reflejados en el aumento de ingresos, ahorro en costos, rentabilidad, reputación, estos son</p>

cruciales al momento de medir el impacto como empresa trabajando a su vez en pro de generar impacto positivo en lo social y lo ambiental desde la actividad principal de la empresa (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2011). Con lo anterior se busca generar una conciencia sostenible desde la empresa y el consumidor.

Fuente: elaboración propia, 2018.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo/exploratorio, con un diseño no experimental enfocado a un Emprendimiento Sostenible real; esto permitió recolectar y evaluar los hallazgos informativos de la empresa. El tipo de muestra fue lógica y teórica, de la cual se ha dado cuenta en este documento.

Por un lado, el diseño de la investigación es el enlace que conecta la información empírica con la temática principal investigada y las conclusiones obtenidas al final del estudio de caso. Esta es considerada como el plan de acción del proyecto (Yin R. , 1981). Por otro lado, se dice que el diseño de la investigación bajo un enfoque cualitativo es abierto, tiene un alto grado de flexibilidad, se construye durante el trabajo realizado en campo y sobre la información recolectada por medio de instrumentos.

Para el desarrollo de este proyecto, se ha elegido como metodología, el estudio de caso simple, con este se logró observar, explorar, analizar y, describir desde el punto de vista de la teoría del Emprendimiento sostenible y del modelo de negocios sostenibles sobre el objeto de estudio.

Con referencia a lo anterior, un estudio de caso se considera una investigación de tipo empírico, la cual busca investigar un fenómeno significativo observando una situación real (Yin R. , 1981) , además en los estudios de caso son utilizadas muchas fuentes de recolección de evidencia, en tanto soporte para contrastar y ejemplificar diferentes aspectos, en este caso, de la teoría del Emprendimiento Sostenible. A su vez, describir mediante la aplicación de los instrumentos de investigación escogidos, cómo fue el origen del éxito de la organización (Yacuzzi, 2009).

Por medio de este estudio de caso se describen los procesos en la toma de decisiones, cuáles son las oportunidades de mejoramiento y/o retos asumidos por el CEO o por su equipo de trabajo en la organización, frente a su entorno (Erskine, Mauffette-Leenders, & Leenders, 2007).

Yin (2003) menciona que se debe desarrollar un estudio de caso cuando: a) este se basa en responder el “cómo” y “por qué” de un fenómeno en una situación real; b) el comportamiento de los participantes no puede ser manipulado; c) cubrir condiciones del contexto es relevante frente al fenómeno que se estudiará; d) no hay claridad en los límites y el contexto.

Una de las ventajas del estudio de caso es que existe una colaboración entre el investigador y el participante. Por un lado, el participante puede contar la historia y su experiencia con su organización, además describir detalladamente su opinión de la realidad en su entorno; por otro lado, al investigador se le facilita entender el contexto y entorno del participante (Lather, 1992). Adicionalmente, el estudio de caso como metodología aplicada está siendo considerado en la actualidad como un instrumento de investigación en el campo de la dirección de empresas, esto por medio del acceso informativo a las fuentes primarias (Villarreal-Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010), lo cual permitirá que la descripción del fenómeno y del contexto sea más riguroso. Esto fue de gran ayuda al momento de plasmar en esta información sustentable, relevante y real de los procesos, implementaciones y cambios reflejados en la organización.

Es importante mencionar que esta metodología tiene posibles desventajas, dentro de las cuales se encuentran: a) la generalización del estudio cualitativo; b) exceso de información generada que puede ser inmanejable al momento de sistematizarla, esto depende notoriamente de las habilidades y capacidades del investigador (Villarreal-Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010), quien debe en este caso buscar y darle valor a la calidad y no a la cantidad de la información recogida.

Se eligió el estudio de caso, porque permite, desde la práctica, mostrar con claridad una teoría, teniendo en cuenta la observación sobre una situación real. Para esto, se exploró y se describió cómo se desarrolla un modelo de negocios sostenibles desde la perspectiva del transporte colaborativo bajo la teoría del emprendimiento sostenible.

Instrumentos

Se utilizó un diseño de instrumentos y protocolos donde se muestra una fase de campo que forma una triangulación, la cual incluye entrevistas, observación directa, evidencia documental y artefactos físicos (Villarreal-Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010).

Uno de los instrumentos de investigación que se utilizó fue la entrevista de tipo cualitativa, la que, por un lado (Horrocks & King, 2009), es más personal, amplia, dócil y agradable. A su vez, se expresa como un encuentro para dialogar y realizar un intercambio nutrido de información de interés entre un entrevistador y los entrevistados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Las entrevistas son de tres tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructurada o abiertas (Unrau & Grinnell, 2007). Las entrevistas estructuradas se realizan teniendo en cuenta un listado de preguntas específicas las cuales son respetadas, además el orden al preguntarlas es considerado de suma importancia. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Las semiestructuradas son una guía de asuntos o preguntas modificables que el entrevistador tiene la libertad de modificar: aumentar o reducir, según el entrevistado. Se deben elegir cuáles serán las preguntas generales, preguntas para ejemplificar, preguntas estructurales y las de contraste. En esta entrevista se usarán interrogantes redactados derivados de las variables de investigación que se identifiquen fruto del marco conceptual redactado en el estudio de caso.

Normalmente al inicio de una investigación cualitativa se presentan las entrevistas no estructuradas, es decir, abiertas, de prueba, que dependen del avance del trabajo de campo y cómo se va organizando (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se sugiere realizar una pregunta inicial generalizada con la finalidad de dejar al entrevistado hablar de manera general sobre el tema y, además, todo lo que quiera expresar a los presentes.

Finalmente, las entrevistas no estructuradas o abiertas se basan en un contenido general y el encargado de entrevistar tiene un manejo flexible sobre la entrevista (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Un elemento crucial para este instrumento es la unidad de análisis que es considerada como la propia definición del caso (Yin R. , 1981). Definir la unidad de análisis permite establecer un límite de lo que se va a estudiar. Por otro lado, un caso se construye por medio de un fenómeno ocurrido en un contexto seleccionado (Miles & Huberman, 1994), es decir, para esta investigación el caso escogido será la unidad de análisis fundamental.

De esta manera se establece que la unidad de análisis es el Emprendimiento Sostenible realizado por el CEO Andrés Silva denominado *Try my Ride*, una empresa del entorno geográfico colombiano, dedicada y focalizada al transporte colaborativo y que busca una sostenibilidad desde el ámbito social, económico y ambiental. Se escogió esta empresa por su naturaleza en relación con la teoría del emprendimiento sostenible y las demás variables utilizadas. Además, esta adhiere a su esencia el tema de transformación cultural, la cual hace que este emprendimiento sea atractivo para los clientes que reciben el servicio, los aliados estratégicos y a los interesados en la temática de impacto a la sostenibilidad.

Participantes

El CEO de *Try my Ride* Andrés Silva en primera instancia, porque es la persona que tiene el conocimiento amplio y suficiente del trasegar de la empresa, datos históricos, experiencia, información financiera, contable, estratégica y de operaciones, lo cual es determinante para el estudio del caso. Por otra parte, para consolidar y reforzar lo dicho por el CEO se procedió a tener un acercamiento con una empleada de *Try My Ride*, la cual es Líder de Movilidad Sostenible, su nombre es Andrea Uribe y el cliente potencial escogido fue Bancolombia para reforzar la columna informativa de la empresa para el caso final.

El instrumento utilizado, en primera instancia, fue una entrevista de tipo no estructurada o abierta, representada como un conversatorio en un salón de clases con estudiantes. Este tipo de entrevista fue elegido para facilitar la comunicación fluida con los entrevistados y aumentar las posibilidades de obtener información útil. Además, se trataba de un contacto inicial directo con el CEO de *Try my Ride* Andrés Silva, que mostraría, de manera general sus inicios, historia de la empresa, aciertos, fracasos, conocimientos aplicados, experiencias, anécdotas, retos empresariales, primeros clientes, entre otras cosas más.

Luego se realizó una entrevista cualitativa de tipo semiestructurada con el CEO, para tener una perspectiva más específica de su experiencia, En esta se reforzaron los datos obtenidos en la entrevista no estructurada que se hizo al principio. El CEO respondió a unas preguntas previamente diligenciadas, enfocada a especificar ciertos datos numéricos, concisos y actualizados de *Try my Ride*.

Luego se realizó una entrevista a Andrea Uribe, líder de movilidad de *Try my Ride* también con unas preguntas previamente diligenciadas. La entrevista buscó contrastar y poner en perspectiva la información ya conocida. Por último, se realizó una entrevista a un cliente considerado potencial de *Try my Ride*. En su representación estuvo María Teresa Medina, Analista de Relacionamiento Humano.

La finalidad al escoger esos tres participantes para las entrevistas fue analizar a *Try my Ride* desde la perspectiva de cada uno de ellos. Además de las entrevistas, se realizó una observación directa (comportamiento, procesos, ambiente, etc), a su vez se hizo una recolección de datos, la cual será la evidencia documental. también se anexaron resultados obtenidos por la observación directa en la organización, artefactos físicos, tecnológicos y culturales. Finalmente recogidas las evidencias se busca realizar una triangulación (Villarreal-Larrinaga & Landeta

Rodríguez, 2010) en donde los resultados obtenidos demuestran que existe una “conexión” y/o “sinergia” de todos los actores involucrados en Try my Ride presentes en la entrevista. Luego de analizar toda la información recolectada se observa que existe saturación de la información, esto permite concluir que la investigación fue realizada correctamente.

Posteriormente se hizo un registro y clasificación de los datos con base en las variables y categorías escogidas, con esto se logró examinar, categorizar, tabular y combinar evidencias, a partir de la creación de una base de datos, De allí se pudo extraer un análisis detallado individual, un análisis global y finalmente lograr obtener conclusiones generales e implicaciones de la investigación de la forma más objetiva posible.

Fuentes de información

Para el desarrollo de este estudio de caso y lograr la mayor objetividad de este, fue necesario recolectar la mayor información posible y utilizar las fuentes idóneas para fortalecer la estructura de la narración del caso. Teniendo en cuenta lo anterior se definió cuáles fueron las fuentes de información tanto internas como externas, las cuales se menciona a continuación:

- **Interna:** Por un lado, la experiencia directa con el CEO, la empleada y el cliente potencial. Por otro lado, la documentación (informes, estudios internos, etc.), los archivos (página web, las presentaciones digitales, imágenes y audios), entrevistas cualitativas de tipo semiestructuradas, observaciones directas.
- **Externa:** Libros, base de datos, revistas especializadas, *papers*.

Procedimiento

Este proyecto de investigación se realizó en dos fases. La primera, es la recolección documental y teórica. En esta fase se escogió el tema de interés, luego se definieron los conceptos primarios lo que sirvió para seleccionar la unidad de análisis. Después, se definieron las metas y se planteó el diseño de la investigación. Posteriormente, se construyó el marco teórico identificando los autores con alta frecuencia de citas en revistas científicas de alto impacto.

En la segunda parte, se definieron los métodos de recolección, sistematización y procesamiento de información. En esta se definieron las variables y sus componentes a los cuales

se les asignó una codificación (ver anexo 1). Con lo anterior, se elaboraron las preguntas para las entrevistas semi estructuradas (Anexos 2, 3 y 4). Luego, con el propósito de cumplir con estándares éticos de investigación, se redactó un consentimiento informado el cual fue aceptado por los entrevistados (Anexos 5, 6 y 7). Posteriormente, por medio de una matriz de análisis cualitativa se analizó la información recolectada. La triangulación se hace por fuente de información (ver anexo 8), en la cual están se indaga información de varios actores que intervienen en el desarrollo de la compañía. En una matriz se consignaron aquellos fragmentos relevantes de cada transcripción, luego cada fragmento de investigación relevante fue asociado a una variable y un componente. Cada una de estas codificaciones tiene una observación de análisis. Con todo lo anterior, se construyó el caso de Try my Ride, un emprendimiento sostenible en Colombia, pionero de una transformación cultural a través de la movilidad sostenible.

La estructura de este estudio de caso se desarrolló de la siguiente manera: título del caso, descripción del caso, descripción breve del investigador y su director, descripción de *Try my Ride*, resumen ejecutivo, marco conceptual, características del entorno (general, específico), descripción de la situación estudiada, argumentos de cierre, anexos y referencias.

La información metodológica descrita en este estudio de caso se sintetiza para mayor facilidad del lector, en la tabla 3. Se puede observar un modelo de ficha técnica de estudio de caso (Villarreal-Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010), que permite visualizar con facilidad toda la información metodológica del estudio de caso de *Try my Ride*.

Tabla 3

Ficha técnica del estudio de caso de Try my Ride

Título de la columna	Título de la columna
Propósito de la investigación	Ilustrar la teoría del emprendimiento Sostenible, a partir del análisis del caso de <i>Try my Ride</i> : un emprendimiento en Colombia, pionero de una transformación cultural a través de la movilidad sostenible.
Metodología de investigación	Estudio de caso simple, diseño, de carácter holístico, diseño no experimental, de tipo

	transeccional. Con un alcance exploratorio-descriptivo-explicativo
Unidad de análisis	Un emprendimiento colombiano, enfocado al servicio de movilidad sostenible.
Ámbito geográfico	País Colombia
Universo	<i>Try my Ride</i>
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica
Muestra	CEO, empleada y cliente potencial de <i>Try my Ride</i> , Revisión documental Realización de entrevistas al CEO Andrés Silva, Andrea Uribe (Líder de Movilidad Sostenible) y Bancolombia como cliente potencial (Abiertas y semiestructuras). Observación directa <u>Interna:</u> experiencia con el CEO, la empleada y el cliente potencial. Documentación (informes, estudios internos, etc.), archivos (páginas web, presentaciones digitales, imágenes, grabaciones y audios), entrevistas cualitativas abierta y semiestructurada, observación directa <u>Externa:</u> libros, bases de datos, revistas especializadas, <i>papers</i> , etc. CEO Andrés Silva, Andrea Uribe y un cliente potencial, con su representante María Teresa Medina, Analista de Relacionamento Humano.
Métodos de recogida de la evidencia	Codificación categorial de los datos obtenidos por medio del método manual. Simplificado por medio de una matriz cualitativa individual
Fuentes de información	
Informadores claves	
Métodos de análisis de la evidencia	

	de los entrevistados, donde se hace una interpretación de los segmentos más importantes de cada entrevista.
	La aproximación se propone desde el emprendimiento sostenible y los modelo de negocio sostenible.
Enfoque científico	Procesos de deducción acompañados de soporte teórico de autores previamente revisado que de veracidad y objetividad al estudio de caso.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, veracidad, consistencia (teórico-interpretativo y contextual).
Fecha de realización	Marzo 2018 - Junio 2019

Fuente: Elaboración propia, 2018. adaptado de p. 36 (Villarreal-Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010).

Try My Ride: Trabajando por la movilidad sostenible

El crecimiento de las ciudades frente al reto de la movilidad en el contexto de la sostenibilidad

El crecimiento trae consigo problemas de índole económico, social y ambiental. Los habitantes de las ciudades colombianas han incrementado el uso del automóvil y del transporte público produciendo mayores niveles de contaminación del aire. El empeoramiento de la calidad del aire ha provocado un aumento de enfermedades respiratorias y cardiovasculares, reduciendo la calidad de vida de los ciudadanos.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016) durante el año 2016 los altos niveles de contaminación en el aire provocaron la muerte de aproximadamente de 4.2 millones de personas en el mundo. Adicionalmente, el informe muestra que a nivel mundial un 93% de los niños y niñas menores de 15 años, es decir, un aproximado de 1.800 millones, respiran aire tóxico diariamente poniendo en peligro su salud física, mental y su crecimiento. Así durante este año, alrededor de 600.000 niños murieron a causa de la contaminación ambiental.

Cálculos del Instituto Nacional de Salud en el año 2016, indican que en Colombia se registraron más de 17.549 muertes que son generadas por la contaminación del aire, contaminación del agua y otros factores. Aproximadamente 15.681 de estas corresponden a la contaminación del aire. Así mismo, en Colombia se registran 223.000 muertes en el año 2016, de las cuales el 8% es atribuido a los factores de riesgo ambiental. (Suárez, 2019)

Adicionalmente la Organización Mundial de la Salud, explica que 9 de cada 10 personas de todo el mundo respiran aire contaminado. Los datos del informe reflejan que 7 millones de personas mueren cada año por la contaminación del aire en espacios exteriores y domésticos. Las muertes se han generado por enfermedades como: 35% Neumopatía Obstructiva Crónica, 24% Cáncer de Pulmón, 21% Accidentes Cardiovasculares y el 20% Cardiopatías. (OMS, 2018)

Según el Instituto para el Aire Limpio², el aumento de los sistemas de transporte de carga, públicos y privados que usan combustibles derivados del petróleo ha incrementado la

² Clean Air Institute: Centro de referencia internacional para proteger la salud humana y el medio ambiente mediante la mejora de la calidad del aire y de mitigar el cambio climático. <https://www.cleanairinstitute.org>

emisión de gases contaminantes. En particular se identifica el uso intensivo del diésel en sistemas de transporte de carga pesada, por ejemplo, en las volquetas, camiones, y sobre todo en el transporte público. La gasolina también es un contaminante para el aire, por la cantidad de vehículos particulares de uso familiar que hay actualmente. Por ello ciudades como Bogotá, Medellín y Cali con gran incidencia de congestión vehicular se ven muy afectadas en su calidad del aire. (The Clean Air Institute, 2012)

El índice de tráfico (Inrix, 2019)³ en el 2017 hizo una medición de la movilidad urbana en varias de las ciudades más grandes del mundo, ubicando a Bogotá como la sexta en el mundo con los trancones más complejos. De acuerdo con este índice, en la congestión vehicular de la hora pico de Bogotá un conductor pasa el 39% del tiempo del día, ya dentro de la ciudad el 33%. En la congestión vehicular de la hora valle entrar y salir de la ciudad representa el 32% del día, ya dentro de la ciudad el 28%. En general los conductores perdieron el 30% del tiempo del trayecto en congestión vehicular en el 2017.

De acuerdo con (Inrix, 2019), en el 2018 las ciudades más congestionadas de Latinoamérica son Bogotá, México, Sao paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte y Guayaquil. Según el informe para este año, estas ciudades juntas representaron 1.212 horas perdidas en congestión. Los datos indican que Bogotá es la ciudad más congestionada de Latinoamérica y la tercera en el mundo, con 272 horas perdidas en ese año, después de Moscú y Estambul. En Colombia de acuerdo con la lista siguen Medellín y Cali con 138 y 125 horas perdidas respectivamente. Medellín ocupa el puesto 7 en el ranking Latinoamérica y puesto 25 a nivel mundial. Cali por su parte está en el puesto 9 de la lista latinoamericana y en el 29 del ranking mundial.

Esta situación no parece mejorar, pues el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT, 2019), muestra que a diciembre del 2016 en Colombia el parque automotor llegó a 12.910.083 unidades. En diciembre del 2017 fue de 13.637.592, lo que representa un aumento del 5.64% en comparación con el año anterior. Para el 2018, en diciembre fue de 14.486.716, lo que significa un aumento del 6.23% con respecto al año 2017. Al mes de abril del 2019 se presenta un registro

³ Inrix:Compañía privada que proporciona datos y análisis basados en tendencias de congestión y movilidad en más de 200 ciudades, en 38 países. Datos como: la ubicación, tráfico y el estacionamiento, a fabricantes de automóviles, autoridades de ciudades y carreteras de todo el mundo. <http://inrix.com/scorecard/>

de 14.751.044 unidades, que corresponden a 57% de motocicletas, 42% de vehículos y el 1% maquinaria, remolques y semirremolques.

Estos problemas de movilidad no solo afectan al medio ambiente, sino también la economía de las personas. En el 2018, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) hizo cálculos estimados en términos del impacto económico generado por el tráfico en Colombia. El costo en la economía del país asciende a los 4 billones de pesos, es decir aproximadamente 1.810 millones de dólares. Esta cifra es similar al valor del impuesto predial, de industria y comercio de Bogotá y a la inversión anual del gobierno en salud. Es evidente el impacto negativo a nivel ambiental, social y económico generado por el uso creciente de medios de transporte que usan combustibles derivados del petróleo. (Motoa Franco, 2018)

Una propuesta para movilizarse diferente y aportar a la sostenibilidad

Try my Ride es un emprendimiento sostenible que se constituyó el 15 de febrero e inició operaciones durante el mes de agosto del 2013 en Colombia. El propósito fundamental de la compañía es ofrecer soluciones de movilidad sostenible a empresas con operación en las grandes ciudades del mundo. La investigación hecha por (Try my Ride, 2014) muestra que en el 2014 los ciudadanos perdieron aproximadamente 528 horas al año fruto de la congestión vehicular en Colombia, que el 63% de las personas viajan solas y que varias se ven obligadas a usar varios medios de transporte para movilizarse durante el día. Para atender esta problemática *Try my Ride*, ofrece a las compañías un programa multimodal de movilidad. (Try my Ride, 2014)

El programa multimodal funciona a través de una aplicación que se instala en los teléfonos inteligentes y que fue desarrollada sobre el sistema integrado de *google maps*. Por ejemplo, por medio de la aplicación, el empleado de la empresa cliente puede conectarse con los compañeros de trabajo que viven en el mismo sector para compartir los viajes hacia su lugar de trabajo. Además de esta opción conocida como *carro compartido*, el empleado puede reservar bicicletas o programar caminatas a su sitio de trabajo. En los casos que sea necesario el usuario puede realizar pagos a través de la plataforma. Estas estrategias, permiten optimizar los tiempos de llegada, mejorar la inclusión social y disminuir el impacto ambiental.

Al comienzo, cuando la compañía se acercó a diversas empresas para ofrecer sus servicios, algunas se mostraron incrédulas y otras desistieron rápidamente al no obtener

resultados inmediatos. Por este motivo, *Try my Ride*, identifica que su segmento de clientes está compuesto por empresas interesadas en contribuir al desarrollo sostenible. La coherencia del cliente con el propósito de *Try my Ride*, de contribuir a la movilidad sostenible se considera un requisito de funcionamiento del modelo de negocio. La empresa que contrata el servicio obtiene algunos beneficios, por ejemplo; reducir su infraestructura en el uso de parqueadero, mejoras en la reputación fruto de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), viajes gratis para sus colaboradores, ahorros en dinero, para la empresa sus empleados, eficiencia en tiempos de llegada, mitigación del impacto ambiental y mejoras en la calidad de vida de sus empleados.

De la misma manera que los clientes deben estar comprometidos con la movilidad sostenible, lo deben estar los empleados de *Try my Ride*. Esto es fundamental para hacer realidad la propuesta de valor. Además, el equipo de la compañía se caracteriza por ser unido y haber desarrollado una cultura de servicio al cliente, condiciones necesarias para lograr la transformación de los empleados de la empresa contratante.

Inicialmente, se lleva a cabo un proceso de diagnóstico y escucha que permite comprender las necesidades específicas de cada uno de los clientes. Posteriormente y trabajando mancomunadamente con el contratante se desarrollan soluciones basadas en la transformación cultural de sus empleados. Muestra de la preocupación por esta transformación cultural es el eslogan de la compañía: “*Movilízate diferente y has parte del cambio*”. Por lo anterior, la propuesta de *Try my Ride* es pionera en Colombia y a su vez no tiene una competencia directa a nivel nacional.

El líder detrás de *Try my Ride* es Andrés Silva, un profesional en ingeniería y con experiencia laboral en una empresa de consumo masivo, quien después de un primer intento de emprendimiento fallido, funda la empresa. Su intención fue crear soluciones de movilidad sostenibles, que generen valor a las empresas y a sus empleados. Se caracteriza por ser perseverante y generar confianza en los grupos de interés con los que se relaciona. Busca un impacto positivo en ellos, en particular en sus clientes y empleados. Trabaja también por los resultados financieros, por lo que se estima que asume un estilo de liderazgo responsable.

El modelo de servicio de *Try my Ride*; más allá de una aplicación

El cliente, los empleados y el fundador de *Try my Ride*, concuerdan en afirmar que la solución que ofrece la compañía va mucho más allá del uso de una aplicación. Todo empieza por tener un propósito en común con la empresa cliente, después se lleva a cabo el proceso de diagnóstico, que permite diseñar una proposición de valor basada en una transformación cultural de acuerdo con las necesidades del cliente.

Una vez se inicia esta transformación, se trabaja para consolidarla buscando estrategias para mejorar los indicadores de sostenibilidad. Este proceso que ha sido fruto del aprendizaje de *Try My Ride* con sus clientes se ilustra en la figura 5.

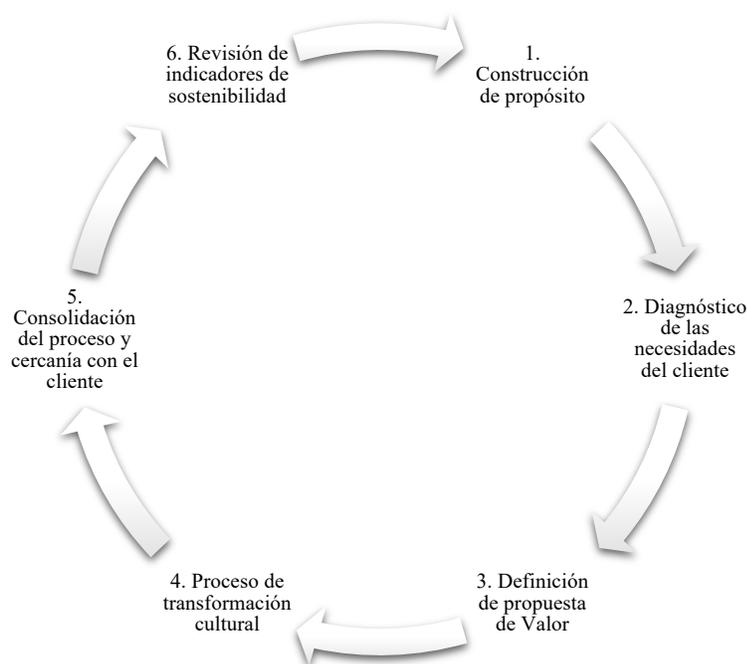


Figura 5 Modelo de servicio de *Try my Ride*

Fuente: elaboración propia, 2019

A continuación, se describen cada una de las fases del modelo de servicio de la compañía, en el orden como se ilustra en la figura 5. En cada una de las fases se resaltan sus aspectos claves y estrategias al momento de la ejecución de cada una de las fases.

Afianzando el propósito y alineando grupos de interés (1)

Para poder hacer realidad la propuesta de valor, *Try my Ride* alinea a sus grupos de interés en torno al propósito de la sostenibilidad. Sus relaciones con clientes, empleados, proveedores y socios estratégicos están basadas en este propósito común. Por ejemplo, la compañía busca como clientes empresas que tengan interés de contribuir a la solución de la problemática de la movilidad y sostenibilidad. Esta alineación se desarrolla a través de actividades de comunicación en las que se identifican estrategias que permiten reducir tiempos de movilidad, mitigar impacto ambiental y mejorar el uso de recursos.

De acuerdo con su fundador, a través del trabajo con los empleados de los clientes, y la relación que se construye con proveedores y otros actores de interés como las organizaciones gubernamentales, la empresa busca aumentar los niveles de consciencia en los ciudadanos sobre la problemática de la movilidad y la necesidad de adoptar estrategias de movilidad sostenible. Es así como tener ese propósito en común, hace posible el diseño de estrategias de comunicación con los empleados del cliente para poder gestionar el proceso de cambio.

Analiza rigurosamente a tu cliente y ofrécele lo que más necesita (2)

La labor de Andrés y su equipo de movilidad al momento de elegir sus posibles clientes es muy selectiva. Él manifiesta que la elección de cada cliente depende de su conexión con el propósito de *Try my Ride* de salvar al mundo. Se busca una adhesión al propósito de generar valor al entorno.

Try my Ride busca empresas de gran tamaño que tengan líderes conscientes de la necesidad de contribuir a la sostenibilidad. Líderes con expectativas de crecer no solo económicamente sino de impactar social y ambientalmente. Por ello, Andrés en su oficina tiene una lista de los clientes que va a abordar, tiene datos en ese cronograma como la fecha, la hora y la persona con la que hablará del tema de movilidad sostenible.

Es clara la importancia que tiene el seguimiento, no solo a los clientes ya establecidos, sino también a los futuros. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo, el cual incluye la identificación de los intereses del cliente. La compañía se acerca al cliente potencial cuando detecta que puede

adherirse al propósito de la movilidad sostenible. Luego escucha sus necesidades particulares para proponer las estrategias de movilidad de forma personalizada. Para lograr un proceso exitoso es fundamental el compromiso e involucramiento de los directivos.

Para Andrés, cada cliente es un mundo distinto, todas las organizaciones tienen diferentes comportamientos, actitudes y pensamientos. Para *Try my Ride* es necesario ver las características diferenciales para abórdalos e influir sobre ellos en el tema de una transformación hacia la sostenibilidad y crear ese hábito. *Try my Ride* normalmente ofrece su servicio acercándose al gerente de recursos humanos o sostenibilidad. Aunque por lo general la propuesta de transformación y la hoja de ruta que estructura, es enviada directamente al presidente o los altos cargos.

Por ejemplo, en el proceso de servicio con un cliente, la estrategia implicó el cambio en la política de parqueadero. Este cambio debía contar con la aprobación de los directivos y con cierto nivel de aceptación por parte de los empleados. Para lograr iniciar el cambio en los comportamientos, se han identificado como estrategia efectiva el uso de incentivos.

Proposición de Valor, el punto de anclaje de *Try my Ride* y sus clientes (3)

La propuesta de valor de *Try my Ride* consiste en el diseño de un sistema de movilidad sostenible, que implica un proceso de transformación cultural en el cliente. El sistema se materializa a través de la aplicación, que, al hacer un registro de las actividades relacionadas con movilidad sostenible, genera la información necesaria para los reportes de responsabilidad social empresarial. Así mismo, los clientes manifiestan que tener indicadores del impacto de la movilidad sostenible hace atractivo el servicio de la compañía.

Dentro del portafolio de servicios de *Try my Ride* se han establecido diferentes alternativas de movilidad sostenible como: las caminatas, el uso de bicicletas y carros compartidos. En la opción caminata, los empleados del cliente pueden publicar sus recorridos, de tal forma que compañeros se puedan unir a esos recorridos. Se promueve también el uso de bicicleta propia o compartida. En relación con esta última opción se ofrece la posibilidad de instalar estaciones de bicicletas convencionales o eléctricas. Tanto para la opción de bicicleta propia o compartida se anima a los empleados a publicar sus recorridos. Finalmente se encuentra la opción de carro compartido y rutas empresariales.

De acuerdo con *Try my Ride*, el *carro compartido* es la opción más preferida por las comunidades de empleados de cada uno de los clientes. En ella los empleados ofrecen las sillas vacías de sus vehículos en los recorridos de tal forma que sus compañeros puedan solicitarlas y usarlas. Entonces aquellos que viven cerca de quienes trabajan en la misma empresa pueden ver si hay sillas disponibles y solicitar el viaje.

Finalmente, los usuarios también pueden solicitar a *Try my Ride* una ruta empresarial. La ruta hace un recorrido por los sectores donde viven los solicitantes, buscando evitar que todos usen sus vehículos. Para estudiar la factibilidad del servicio se analiza la disposición del cliente, los horarios y la ubicación de los empleados que solicitaron el servicio. *Try my Ride* logra estos cambios en el comportamiento de los empleados de sus clientes, a través de un proceso de sensibilización.

La transformación cultural que despliega *Try my Ride* con sus clientes (4)

Después de que *Try my Ride* logra crear, adherir y alinear el propósito en sus clientes, viene el paso de la transformación cultural. Este consiste en crear hábitos de movilidad sostenible en el cliente. Para lograrlo la empresa trabaja reforzando el propósito, generando consciencia a través de estrategias de comunicación, entrenamiento y retroalimentación del avance.

De acuerdo con Andrés, el cambio de cultura implica que el servicio logre generar confianza con el cliente. Para ello es imprescindible iniciar el proceso de comunicación con el equipo directivo, en donde es necesario explicar la necesidad de la movilidad sostenible y los beneficios que la solución de *Try my Ride* ofrece para los diversos grupos de interés del cliente. Al inicio se trabaja usando incentivos, ejemplos de ellos son: parqueaderos gratis tanto para vehículos como para bicicletas, viernes libre, bonos de cine, bonos para compartir en familia, días de integraciones y capacitación del uso bicicletas entre otros.

El entrenamiento en movilidad sostenible se hace a través de la aplicación y a través de actividades de educación presencial. El contenido y las actividades de estos programas son diseñados por el área de comunicaciones y mercadeo de *Try My Ride*. Las estrategias incluyen juegos y comunicaciones de impacto que buscan aprendizajes significativos.

Finalmente, la aplicación muestra al empleado el impacto que tienen sus prácticas de movilidad sostenible en su huella personal. Los datos indican la contribución en CO2 evitado, árboles sembrados, dinero ahorrado, viajes gratis desarrollados, entre otras. Esta iniciativa ayuda a crear y fortalecer el sentido de pertenencia con el propósito. Aquellos con un alto desempeño pueden redimir los puntos que hayan obtenido fruto de sus buenas prácticas. Es así como usando estrategias de comunicación, entrenamiento y seguimiento logran cambiar los comportamientos de movilidad y generar una consciencia de cuidado.

La cercanía con el cliente (5)

A la fecha, *Try my Ride* tiene aproximadamente 30.000 mil usuarios o colaboradores de clientes. Entre los clientes se divulgan comentarios positivos con respecto al servicio que ofrece la empresa. Cuando los clientes hacen una solicitud, ellos la escuchan y la incorporan lo más pronto posible. Esta capacidad de reacción es reconocida como una de las claves de éxito de este emprendimiento sostenible. Andrés comparte con algunos usuarios los viajes, con el fin de observar cómo interactúan y recibir retroalimentación directa.

Esa cercanía con el cliente, tener una comunicación constante con ellos, escuchar sus necesidades ha sido central en el proceso de mejora continua. Los medios de comunicación con los usuarios incluyen mensajes de texto tradicionales, correos electrónicos, visitas presenciales y puestos de atención en las sucursales del cliente. Todo este acompañamiento genera una recordación continua importante en los usuarios.

El equipo de comunicaciones de *Try my Ride* da conferencias a los clientes con el propósito de sensibilizar alrededor de la sostenibilidad y la calidad del aire; educar a los ciclistas en mantenimiento, diseño de rutas y prácticas para aumentar la seguridad. Estos espacios mejoran la cercanía con el cliente y la identificación de sus necesidades más apremiantes.

Varios de los clientes de *Try My Ride* han sido premiados por sus prácticas de movilidad sostenible. Por ejemplo, uno de ellos obtuvo el premio como entidad financiera sostenible según el índice global de sostenibilidad de Dow Jones.

Mensualmente *Try my Ride*, hace un balance de la efectividad de las estrategias implementadas con cada cliente. Esta revisión se hace alrededor de indicadores como: nuevas personas adheridas al programa, incremento en el uso de bicicletas, de la caminata, de carro

compartido de dinero ahorrado, huella de carbono y árboles sembrados. La discusión de estos resultados con el cliente permite el establecimiento de nuevas estrategias para seguir mejorando el modelo de movilidad sostenible.

Los clientes de *Try my Ride* coinciden en catalogar el servicio como maravilloso, novedoso, inclusivo, eficiente y transformacional. Además, manifiestan el agrado por tener una cercanía con ellos y un soporte constante.

La necesidad de mostrar el impacto de la Sostenibilidad (6)

Try my Ride ha crecido logrando presencia en Bogotá, Medellín y Cali. La práctica de informar mensualmente a los clientes sobre su avance permite que estén divulgándose los indicadores de manera constante. Este ejercicio hace que la compañía se de a conocer con clientes potenciales.

Los indicadores que la empresa proporciona a sus clientes se encuentran organizados en tres categorías denominadas así: participación, huella de carbono y equidad. En los indicadores que componen a la categoría de participación se encuentran los indicadores de registro y uso, y evolución de las publicaciones (publicaciones y conexiones). El indicador de registro y uso expresa el número de veces que los empleados usan la aplicación luego de haberse registrado. El indicador de evolución de las publicaciones refleja el número de viajes sostenibles que los usuarios deciden publicar en sus distintas modalidades y la cantidad de veces que han compartido el viaje con otros usuarios, estos indicadores se calculan mensualmente.

La categoría de huella de carbono se compone de los siguientes indicadores: CO2 evitado (kg), árboles sembrados y equivalencia en canchas de fútbol. Estos reflejan el impacto negativo evitado en la calidad del aire. En la categoría de equidad se encuentran los indicadores de: colaboradores que han viajado gratis y dinero ahorrado. Esta última categoría muestra el impacto social positivo de la operación.

Los cálculos de (Try my Ride, 2018) indican que para el año 2018, sus clientes en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali realizaron 170.890 viajes en carro, 20.718 viajes en bicicleta y 12.479 viajes caminando. Estos viajes representan una liberación de 10 kilómetros de trancón, equivalente a 30 minutos más de tiempo con la familia. Gracias al uso de rutas 4.323 personas han viajado gratis. Los colaboradores de las empresas se han ahorrado en movilidad

más de \$351 millones de pesos. El medio ambiente también tuvo un impacto positivo, al evitarse 125 toneladas de CO2 lo que equivale a sembrar árboles en una zona del tamaño de 10 canchas del estadio el Campín de Bogotá. En relación con las caminatas se han recorrido 1.862.881 kilómetros, lo que equivale a ir de Bogotá a Moscú 171 veces. *Try my Ride* ha tenido un aumento en el número de clientes en las tres ciudades en las que opera. A continuación, se ilustra el impacto del servicio de movilidad sostenible en cuatro clientes seleccionados.

La cantidad de personas registradas y usando la aplicación (Participación), para el mes de febrero del 2018 en comparación con febrero del 2019 se presenta en la Tabla 4. Se puede observar una variación positiva de 1683 personas lo que corresponde a 29% de un año al otro. Por otra parte, con un 54% y una diferencia de 747 personas, el cliente 4 tuvo la mayor participación en el aumento del registro y uso de la aplicación.

Tabla 4

Cantidad de personas registradas y usando la aplicación (Participación)

	Febrero 2018	Febrero 2019	Diferencia	Variación
<i>Cliente 1</i>	3322	3995	673	20%
<i>Cliente 2</i>	240	288	48	20%
<i>Cliente 3</i>	880	1095	215	24%
<i>Cliente 4</i>	1386	2133	747	54%
Total de participación	5828	7511	1683	29%

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en información histórica de *Try my Ride*

La Tabla 5 muestra la información del CO2 evitado. Teniendo en cuenta los 4 clientes, en el año 2018 se evitaron 10.850 kg totales de emisiones de CO2 en el mes de febrero. Para el mes de febrero del 2019 estos cuatro clientes en total evitaron 25.913 kg de emisiones de CO2. Con un aumento significativo del 139% con respecto al mismo mes del año 2018. Además, el cliente 1 tuvo la mayor cantidad en kilogramos de CO2 evitado con una variación del 1601% con respecto al periodo reflejado.

Tabla 5
Kilogramos de CO2 Evitados

	Febrero 2018	Febrero 2019	Variación
<i>Cliente 1</i>	1.933	4.454	130%
<i>Cliente 2</i>	663	11.279	1601%
<i>Cliente 3</i>	2.500	1.600	-36%
<i>Cliente 4</i>	5.754	8.580	49%
Total CO2 evitado	10.850	25.913	139%

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en información histórica de *Try my Ride*

La Tabla 6 muestra la equivalencia en canchas de fútbol, árboles sembrados y colaboradores que viajaron gratis. Para el mes de febrero del año 2018 entre los 4 clientes lograron un equivalente a 7 canchas de futbol profesionales. El cliente 4 tuvo una de equivalencia de 4 canchas de fútbol profesionales. También se puede observar que para el mes de febrero del 2019 se sembraron aproximadamente 1.258 árboles de eucalipto, en este caso, el mayor contribuyente fue el cliente 2, con un aporte de 601 árboles.

En la categoría de equidad se mide cuántos colaboradores han podido viajar gratis fruto de las conexiones. Para el mes de febrero del 2019 se registró un total de 1.067 personas que viajaron gratis, en este caso el mayor contribuyente fue el cliente 1 con 456 personas (ver tabla 6).

Tabla 6
Equivalencia en canchas de fútbol, árboles sembrados y colaboradores que viajaron gratis

	Equivalencia en canchas de fútbol	Árboles sembrados	Colaboradores que viajaron gratis
	Febrero 2018	Febrero 2019	Febrero 2019
<i>Cliente 1</i>	1,3	219	456
<i>Cliente 2</i>	0,5	601	78
<i>Cliente 3</i>	1,7	85	154
<i>Cliente 4</i>	3,9	353	379
Total	7,4	1258	1067

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en información histórica de *Try my Ride*

El dinero ahorrado contribuye a mejorar la calidad de vida del usuario. Como se presenta en la Tabla 7, para el mes de febrero del 2018 el ahorro fue de COP \$23.732.100 y para el mismo mes del 2019 fue de COP \$48.019.448. El aumento del ahorro en dinero de COP \$24.287.348, representa una variación positiva del 102%.

Tabla 7

Cantidad de dinero ahorrado (pesos colombianos)

	Febrero 2018	Febrero 2019	Diferencia	Variación
Cliente 1	\$5.947.200	\$16.390.376	\$10.443.176	176%
Cliente 2	\$1.377.600	\$2.882.703	\$1.505.103	109%
Cliente 3	\$5.541.900	\$6.919.437	\$1.377.537	25%
Cliente 4	\$10.865.400	\$21.826.932	\$10.961.532	101%
Total Dinero Ahorrado	\$23.732.100	\$48.019.448	\$24.287.348	102%

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en información histórica de *Try my Ride*

En la Figura 6 se presenta la evolución de las publicaciones de los viajes y las conexiones de los empleados. La publicación muestra el número de veces que una persona ofrece el vehículo para un viaje compartido, hace un viaje en bicicleta o camina. El número de conexiones representa las veces que un usuario se suma al recorrido de otro. Los usuarios registraron desde febrero del 2018 a febrero del 2019 un total de 229.074 publicaciones y 123.936 conexiones. Se puede observar un aumento mes a mes tanto en las publicaciones como en las conexiones.

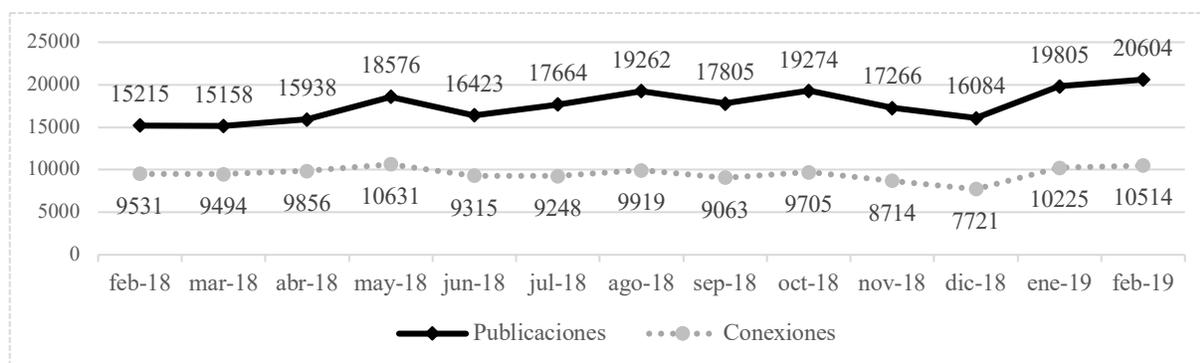


Figura 6. Evolución de publicaciones y conexiones Totales de 4 clientes.

Fuente: Elaboración propia 2019. Basado en datos de *Try my Ride*

Se puede observar como la propuesta de valor que ofrece *Try my Ride* a sus clientes ha tenido impacto en las tres dimensiones de la sostenibilidad: ambiental, social y económica. De acuerdo con el equipo de la compañía el cálculo y análisis de estos indicadores ha sido una actividad clave para demostrar el retorno positivo de las prácticas de movilidad sostenible. Estos resultados en los clientes redundan en la salud financiera de la compañía como se presenta a continuación.

La Figura 7 muestra el comportamiento de los indicadores financieros de ventas, ebitda y la utilidad neta para los años 2016, 2017 y 2018 de *Try my Ride*. Las mayores ventas se vieron reflejadas en el año 2018 con un valor de \$1.300 millones de pesos. Para el caso del ebitda también fue mayor en el 2018 con \$170 millones de pesos. Finalmente, la mayor utilidad neta se presentó en el año 2018 con \$170 millones de pesos.

El comportamiento de las ventas en *Try my Ride* ha sido ascendente en el periodo 2016-2018. El crecimiento en ventas del año 2016 con respecto al 2018 fue aproximadamente 6.2 veces. Para el periodo 2017 al 2018 fue de 6.2 veces, lo equivalente en dinero a \$570 millones y porcentualmente al 78.1%.

Por el lado del ebitda, el mayor crecimiento lo tuvo del año 2016 al 2017 aproximadamente 4 veces, es decir el aumento fue de \$110 millones representado en un 305.6%. Por otra parte, la utilidad neta tuvo los mismos valores con respecto al ebitda.

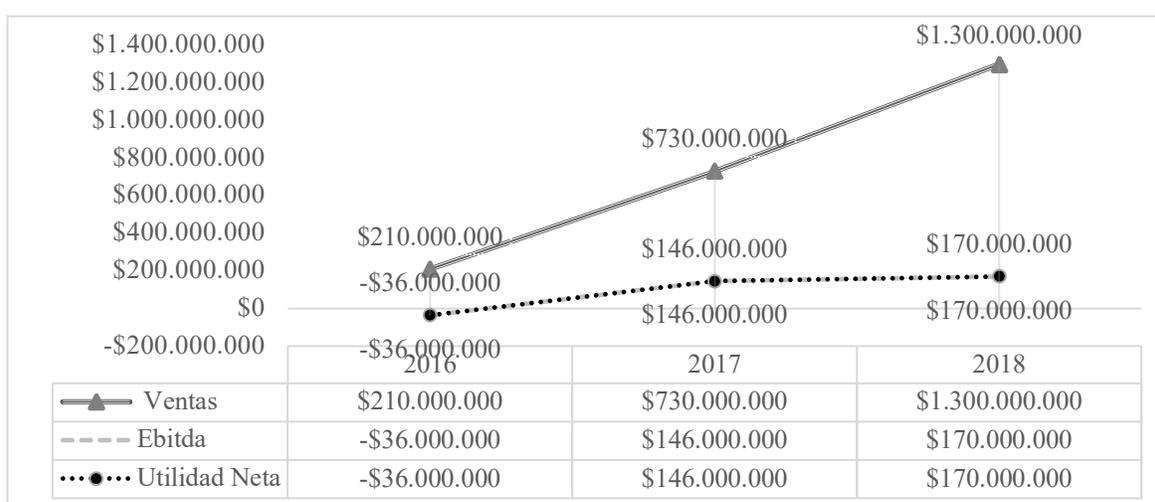


Figura 7. Ventas, ebitda y Utilidad Neta de *Try my Ride* (2016, 2017, 2018)

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en información histórica de *Try my Ride*

Un equipo unido lleno de confianza, con un propósito sólido, ¡jamás será vencido!

A medida que *Try my Ride* ha crecido ha tomado la decisión de apoyarse en una compañía especializada para reclutar y seleccionar el talento que requiere. En este proceso ha sido fundamental comunicar el modelo de negocio y la cultura de *Try my Ride*. Andrés explica que el equipo de movilidad de *Try my Ride* debe estar conectado con el propósito. Esta conexión con el propósito debe ser emocional para que puedan crear consciencia en los empleados de los clientes.

Try my Ride tiene trece (13) colaboradores, su fundador Andrés y doce (12) mujeres que llevan a cabo actividades relacionadas con la operación, la gestión administrativa, el mercadeo y comunicaciones. Andrés explica que las mujeres al tener un sentido maternal y ser más sensibles logran identificarse más estrechamente con el propósito de la compañía. Las funciones de contabilidad y de desarrollo de la aplicación se encuentran tercerizadas.

El equipo de movilidad de *Try my Ride* describe el clima organizacional como muy agradable y coinciden en afirmar que es un ambiente en el que les gusta trabajar. Por otra parte, Andrés explica que su equipo está conformado por personas entusiastas, con iniciativa, buena voluntad, mentalidad emprendedora, colaborativos, polifacéticos, alegres, extrovertidos y proactivos. La empresa ha definido acuerdos denominados “No negociables”, que han permitido la sana interacción entre las colaboradoras. Por ejemplo, las faltas de respeto, los chismes, los incumplimientos y la falta de profesionalismo no son permitidos.

Los miembros del equipo de *Try my Ride* están preparados para asumir cualquier rol o función dentro de la compañía. El equipo está empoderado para tomar decisiones, lo que quiere decir que las responsables son autónomas en sus campos de trabajo y se sienten el respaldo de la dirección. En *Try my Ride* no se cumple horario, lo primordial es que se cumplan las metas individuales y de equipo. En aquellos casos en donde no se logran las metas, Andrés hace un seguimiento basado en la comunicación y la asesoría.

Para hacer parte de *Try my Ride* el aspirante debe ser proactivo, tener un propósito, actuar con base en principios y poder conectarse con el propósito de la compañía. También debe tener excelentes habilidades comunicativas para poder desenvolverse con los clientes y sus empleados.

Inicialmente *Try my Ride* se organizó en torno a sus clientes, cada uno de ellos tenía un líder que se encargaba de todo el proceso de acompañamiento. Después, con el propósito de mejorar la eficiencia, la estructura organizacional se ajustó a un diseño por áreas funcionales. Se definieron las áreas de mercadeo y comunicaciones, operaciones y administrativa. El área de mercadeo y comunicaciones despliega las actividades de comunicación y posicionamiento con los clientes actuales y potenciales. El área de operaciones lleva a cabo las actividades de recuperación, procesamiento y análisis de la información, necesarias para la elaboración de los informes de sostenibilidad para cada cliente. Esta información es recuperada de la base de datos alimentada por la aplicación.

El área administrativa se encarga de coordinar el proceso entre las otras dos áreas y de realizar actividades de apoyo, por ejemplo, trámites relacionados con la gestión humana y el registro de operaciones de la compañía. Finalmente se identifican a nivel de asesoría, las funciones de contabilidad y de desarrollo de la aplicación. Estos cambios han logrado mejorar la eficiencia en la prestación del servicio, permitiendo la especialización del trabajo y la estandarización de procesos. La división del trabajo descrita y las líneas de autoridad se pueden identificar en la Figura 8.

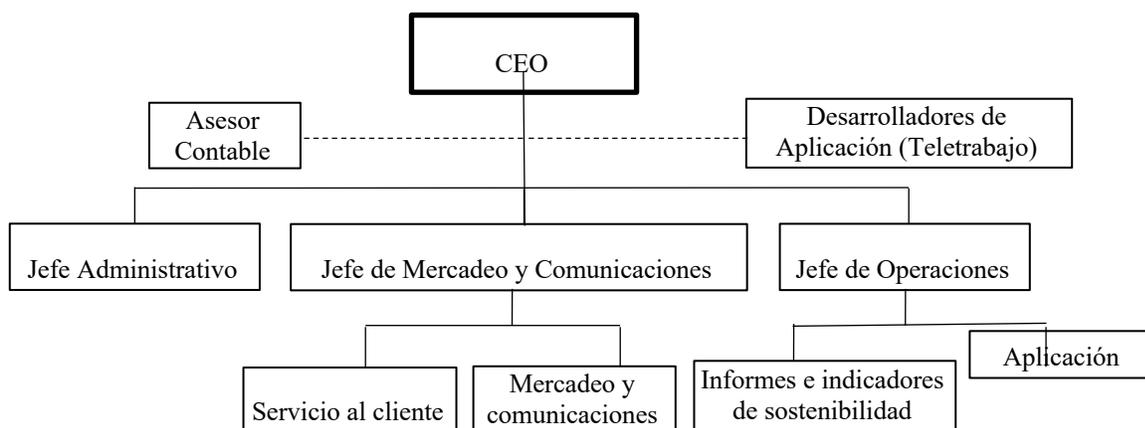


Figura 8. Organigrama de *Try my Ride*

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en información de *Try my Ride*

El futuro de *Try my Ride*

El crecimiento de las ciudades no se detiene, y el de *Try my Ride* tampoco. El desafío es poder seguir en su proceso de evolución y consolidación manteniendo estándares de calidad y servicio. Para lo cual debe preguntarse cómo afrontar el desafío de la transformación digital y la ampliación de su portafolio de servicios para poder atender a un rango más amplio de organizaciones.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, nos encontramos en un proceso de transformación productiva y social fruto del advenimiento de la cuarta revolución industrial. La automatización, robotización, el desarrollo de la inteligencia artificial, el análisis de *big data* y el internet de las cosas, son algunas de las tecnologías que están transformando la forma en que nos relacionamos, y la forma en que trabajamos. En ese sentido, es posible que el modelo de negocio de *Try My Ride*, pueda fortalecerse o verse afectado por la aparición de estas tecnologías.

Adicionalmente, *Try my Ride* tiene la intención de ampliar su portafolio de servicios a diferentes tipos de organizaciones. Por ejemplo, ha pensado en ofrecer sus soluciones a organizaciones gubernamentales que por el tamaño de su operación tienen un gran impacto en la movilidad de las ciudades. También se ha preguntado cómo solucionar las inquietudes que se presentan con prácticas como el teletrabajo, que tienen un impacto positivo en la movilidad de las grandes ciudades. La forma en que la compañía decida afrontar estos desafíos será crucial para su perdurabilidad.

CONCLUSIONES

El emprendimiento sostenible, en tanto tendencia surgida de las características más complejas de la época actual, no tiene en Colombia un desarrollo importante, pese a sus serias dificultades ambientales y sociales, demostradas con estudios de organizaciones internacionales. Así pues, en el país las iniciativas empresariales que germinen en consonancia con la complejidad del momento histórico pueden ser un modelo de referencia negativo o positivo. El caso de la empresa *Try My Ride* posee unos resultados de gestión contrastados con los clientes, los empleados y sus directivas que invitan a replicar sus estrategias, toda vez que satisfacen las necesidades del entorno y garantizan la rentabilidad financiera.

La transformación cultural, que está dentro de los objetivos del emprendimiento sostenible, ocurre mediante procesos firmes y seguros de comunicación, mutua comprensión y sensibilización de los usuarios o clientes que generen una identificación con sus necesidades e intereses. Según el estudio de caso, una dificultad de los clientes es pensar la sostenibilidad compatible con la rentabilidad. Demostrar a los clientes que las prácticas culturales de protección del medio ambiente, pueden coordinarse con los interés de crecimiento financiero se logra por medio de un conocimiento real del contexto y los comportamientos de los clientes.

Los presupuestos éticos y de comportamiento de las empresas y los ciudadanos son susceptibles de ser transformados o afirmados, a través de políticas de gobierno nacional y locales que estimulen los proyectos sostenibles para adquirir más relevancia pública y contribuir a generar una tendencia hacia la sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a *Try My Ride* generar análisis periódicos que permitan registrar el cambio, ampliación o reducción de los perfiles de los clientes para sondear la posibilidad de provocar innovaciones en otros sectores relativos al medio ambiente. Esto, a causa de que el modelo hasta ahora usado en cuanto al tráfico vehicular ha sido exitoso también podría funcionar en otras áreas como el reciclaje, que posee potencial de rentabilidad.

Es recomendable contratar una auditoria operacional, que permita visibilizar específicamente los aciertos en la gestión que han conducido a obtener importantes indicadores de calidad.

Es conveniente que estas prácticas empresariales se repliquen, para ello se sugiere elaborar estrategias de divulgación entre empresarios, sobre formas sostenibles de hacer empresa, a manera de capacitación, formación o simple difusión.

REFERENCIAS

- Al-Debei, M., & Avison, D. (2010). Developing A Unified Framework Of The Business Model Concept. *European Journal Of Information Systems*, 19(3), 359- 376.
- Argandoña, A. (2010). *¿Qué quiere decir “gestión de los stakeholders”?* IESE Business School.
- Ashby, J., Heinrich, G., Burpee, G., & Remington, T. (2009). What farmers want: collective capacity for sustainable entrepreneurship. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 2(7), 130-146. doi:10.3763
- Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-27.
- Bocken, N., Rana, P., & Short, S. (2015). Value Mapping For Sustainable Business Thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81.
doi:10.1080/21681015.2014.1000399
- Chin, M., Hambrick, D., & Trevino, L. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58, 197–232.
- Cobbinah, P., Black, R., & Thwaites, R. (2011). Reflections on six decades of the concept of development: Evaluation and future research. *Journal of Sustainable Development in Africa*(13), 134-149.
- Cohen, B., & Winn, M. (2007). Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 1(22), 29-49.
doi:10.1016/j.jbusvent.2004.12.001
- Crals, E., & Vereeck, L. (2005). The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 2(12), 173-183. doi:10.1080/13504500509469628
- Dhahri, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship contribution to the three pillars of sustainable development: What does the evidence really say World Development. *World Development*(106), 64-77. doi:10.1016/j.worlddev.2018.01.008
- Doh, J., & Quigley, N. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28, 255-74.

- Enciso, M., Gómez, L., & Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del Emprendimiento Social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. *Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*(75), 54-80.
- Erskine, J., Mauffette-Leenders, L., & Leenders, M. (2007). *Learning with Cases*. Richard Ivey School of Business.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. (2009). *Strategic Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C., & Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: Building adaptive capacity in a world of transformations. *A Journal of the Human Environment*(31), 437-440.
- George, G., & Bock, A. (2011). The Business Model In Practice And Its Implications For Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory And Practice. Special Issue: Future Of Entrepreneurship*, 35(1), 83-111.
- Greco, A., & de Jong, G. (2017). *Sustainable entrepreneurship: definitions, themes and research gaps (Working paper series)* (17 ed. ed.). SophiaLaan: The Netherlands: Rijksuniversiteit Groningen/Campus Fryslân.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 334–43.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths Versus Emerging Davids: Theorizing About the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 5(25), 481-492.
doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.005
- Horrocks, C., & King, N. (2009). *Interviews in qualitative research*. London, UK.: London: Sage Ltd.
- Inrix. (2019). *INRIX Global Traffic Scorecard*. Obtenido de <http://inrix.com/scorecard/>

- Jeffrey G., Y., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, *Journal of Business Venturing*, 5(25), 449-463. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.007>
- Johnson, W., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*(52).
- Jolink, A., & Niesten, E., E. (2013). Sustainable development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24, 386-401. doi:[doi:10.1002/bse.1826](https://doi.org/10.1002/bse.1826)
- Kearins, K., & Collins, E. (2012). Making Sense of Ecopreneurs' Decisions to Sell Up. *Business Strategy and the Environment*(85), 71-85. doi:[doi:10.1002/bse](https://doi.org/10.1002/bse)
- Kruglianskas, M., & Vilanova, M. (2013). *Sustainability as innovation strategy: How sustainability and innovation drive each other and company competitiveness at Danone*. Obtenido de <http://www.managementexchange.com/story/sustainability-innovation-strategy-how-sustainability-and-innovation-drive-each-other-and-comp>
- Lather, P. (1992). Critical frames in educational research: Feminist and post-structural perspectives. *Theory into Practice*, 2(31), 87-99.
- Libecap, G. (2009). *Fronteras en Eco Entrepreneurship Research*. Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Maak, T., Pless, N., & Voegtlin, C. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Majid, I., & Koe, W.-L. (2012). Sustainable entrepreneurship (SE): A revised model based on triple bottom line (TBL). *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(6), 293.
- Marco-Fondevila, M. (2016). Corporate Eco-innovative Entrepreneurship for the Application of Human Capital at Regional Level. En *Proceedings Of The European Conference On Intellectual Capital* (págs. 253-261).
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The Sites And Practices Of Business Models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041. doi:[doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.032](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.032)

- McWilliams, A., & Siegel, D. (s.f). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37, 1480–95.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mont, O.; Bleischwitz, R. (2007). Sustainable Consumption and Resource Management in the Light of Life Cycle Thinking. En E. Environment.
- Mont, O.; Boada, A. (2005). *Desmaterialización. Sistemas Producto-Servicio una estrategia diferente de negocios*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Motoa Franco, F. (25 de Febrero de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de Bogotá, la sexta ciudad del mundo con más trancones.: <https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-es-la-sexta-ciudad-del-mundo-con-mas-trancones-186730>
- Muñoz, P., & Cohen, F. (2018). Sustainable Entrepreneurship Research: Taking Stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322. DOI: 10.1002/bse.2000
- OMS. (29 de octubre de 2016). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Más del 90% de los niños del mundo respiran aire tóxico a diario: <https://www.who.int/es/news-room/detail/29-10-2018-more-than-90-of-the-world%E2%80%99s-children-breathe-toxic-air-every-day>
- OMS. (2 de Mayo de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/detail/02-05-2018-9-out-of-10-people-worldwide-breathe-polluted-air-but-more-countries-are-taking-action>
- ONU. (1992). *Declaracion de Rio sobre el medio ambiente y el desarrollo*. Rio de Janeiro.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Pacheco, D., Dean, T., & Payne, D. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 5(25), 464-480.

- Piñeiro, J., & Romero-Castro, N. (2010). *Metodología de creación de valor sostenible para proyectos de energías renovables*. Santiago de Compostela: University of Santiago de Compostela.
- Pless, N. M.; Maak, T. (2011a). Levi Strauss & Co.: Addressing child labour in Bangladesh. En M. E. Mendenhall, *Readings and Cases in International Human Resource Management and Organizational Behavior*. IONDON.
- Pless, N., & Maak, T. (2011b). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98, 3-13.
- Pless, N., Maak, T., & Waldman, D. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Map-ping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26, 51-65.
- Rodgers, C. (2010). Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Case Study Analysis. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 3(17), 125-132.
- Rodríguez, D. C. (2016). Emprendimiento Sostenible, significado y dimensiones. *Katharsis*(21), 419-449. doi:10.25057/25005731.775
- RUNT. (2019). *RUNT*. Obtenido de ESTADÍSTICAS DEL RUNT:
<https://www.runt.com.co/cifras>
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. doi:10.1007/s10551-012-1413-4
- Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2011). *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2013). Sustainable development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*(24), 386-401. doi:10.1002/bse.1826
- Schaltegger, S.; Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*(237), 222-237. doi:10.1002/bse.68
- Schick, H. (2007). *Unternehmensgründung und Nachhaltigkeit*. München: Rainer Hampp Verlag.

- Shepherd, D., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with ‘what is to be developed’. *Entrepreneurship: Theory and Practice*(35), 137-163.
- Stahl, G., Pless, N., & Maak, T. (2012). Responsible global leadership. En M. E. Mendenhall, *Global Leadership Research, Practice, and Development* (págs. 240–5). London, New York: Routledge.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing A "Sustainability Business Model". *Organization Environment*, 21(2), 103-127.
- Suárez, C. F. (15 de febrero de 2019). *El Tiempo*. Obtenido de Más de 17.000 muertes en el país, por mala calidad de aire y agua.:
- The Clean Air Institute. (2012). *La Calidad del aire en America Latina: Una visión panorámica*. Washington D.C. : The Clean Air Institute.
- Thomas, D., & McMullen, J. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of business venturing*, 1(22), 50-76. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.09.003
- Try my Ride. (2014). *¿Problemas con tu movilidad diaria?* Obtenido de www.facebook.com: <https://www.facebook.com/trymyride/videos/390359571111933/>
- Try my Ride. (2018). *¿Qué impacto hemos generado durante el 2018?* Obtenido de www.facebook.com: [https://www.facebook.com/trymyride/videos/225831108083589/?v=225831108083589%20\[Accessed%20%20May%202019\]](https://www.facebook.com/trymyride/videos/225831108083589/?v=225831108083589%20[Accessed%20%20May%202019]).
- Tukamushaba, E., Orobia, L., & George, B. (2011). Development of a conceptual model to understand international social entrepreneurship and its application in the Ugandan context. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(9), 282-298. doi:10.1007/s10843-011-0079-9
- Unrau, Y., & Grinnell, R. (2007). *Social work research and evaluation* (8th ed. ed.). New York: Oxford University Press.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*(3), 45-57.
- Villarreal-Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la

- internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. doi:[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcome. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16.
- Weidinger, C. (2014). Business Success through Sustainability. En *Sustainable Entrepreneurship* (págs. 287-301).
- Weller, I. (2007). *Konsum im Wandel in Richtung Nachhaltigkeit? Forschungsergebnisse und –perspektiven (Work Papers)*. Bremen: Research Centre for Sustainability Studies. Universidad Bremen.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Yacuzzi, E. (2009). El estudio de casos como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *EconPapers*(296).
- Yin, R. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *The Case Study Institute*, 1(3), 97-114. doi:<https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed. ed.). Thousand Oaks.
- York, J., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 5(25), 449-463.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons From The Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308e-325.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research. *Journal Of Management*, 37(4), 1019-1042.