

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de emprender: Chocorísimo (2024)

Desarrollo integral a través de casos en vivo

¿Cuáles son los **principales desafíos** que enfrentan los líderes formados en escuelas de negocio? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, como los gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, humanas, sociales y ambientales¹.

¿Cómo transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, la transformación empieza por la persona y el proceso decisorio.

Toda **transformación incluye algo que permanece y algo que cambia**, y se da en el decisor (desarrollo personal) y en el desafío transformado (desarrollo organizacional y/o social) a través del proceso de toma de decisiones.

Lo que **permanece** son los **criterios** o propósitos naturales y sociales sobre los que se apoya la transformación. Lo que **cambia** es el desarrollo personal, organizacional y social que se da con la decisión y las **metodologías innovadoras** adecuadas a la situación a transformar.

El **desarrollo genuino** se da cuando la **transformación es guiada por criterios** descubiertos de dos formas complementarias: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas apoyada por la filosofía y las teorías. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para transformar desafíos en

¹ Ver [Desarrollo integral sustentable: criterios e impacto](#); Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en septiembre de 2024, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

soluciones y para el desarrollo de virtudes, especialmente la prudencia, que está en la base de la toma de decisiones².

Hay **dos tipos de criterios**: de contenido y de formación. Los **criterios de contenido** definen la tarea del líder, entre los que se encuentran la naturaleza del liderazgo, del propósito o misión de la empresa y de la toma de decisiones³. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes interorganizacionales, y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los **criterios de formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, tanto académicos como ejecutivos coinciden en que las metodologías activas son las más adecuadas para el desarrollo de líderes, ya que combinan experiencias concretas con criterios generales y, por lo tanto, el desarrollo de virtudes.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (*outdoors*), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos.

Dentro de las metodologías activas, el **método del caso** es uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinados y su objetivo es servir de piloto de pruebas para la toma de decisiones.

Dentro del método del caso, el **caso en vivo** es el que mayor impacto genera al superar las limitaciones de los casos escritos, tales como el alcance temporal y espacial de los mismos y la no presencia del protagonista del caso. El caso en vivo consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

² Ver Pieper (1994), *Las virtudes fundamentales*, Rialp.

³ Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.



Hay distintos tipos de casos en vivo. En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de **casos en vivo abiertos**, los cuales son presentados en otro artículo⁴. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

⁴ Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Los desafíos de emprender

Hoy: Chocorísimo

Introducción

Chocorísimo es una fábrica de helados artesanales con cafeterías, líder en la provincia de Buenos Aires, con locales en Zárate, Escobar, Del Viso, José C. Paz, Grand Bourg, Laferrere, Moreno, Luján, Olavarría y Bahía Blanca, entre otros. Con más de 25 heladerías con cafeterías, Chocorísimo crece año tras año.



Chocorísimo es una fábrica de helados artesanales en constante crecimiento y expansión. Con más de 25 sucursales, Chocorísimo se enfocó en el mercado internacional con el desarrollo de un pote exclusivo atractivo para venderlo en formato *online* y *offline*, con presencia en Argentina, Chile, Uruguay y Perú. Tiene como objetivo para fines del 2024 desarrollar la expansión internacional en países como Colombia y Brasil, para luego seguir por Panamá, Costa Rica, Guatemala, Australia y España, entre otros.

Artesanos del helado

Chocorísimo desarrolló un nuevo concepto de helados: según su fundador, «no fabricamos helado de dulce de leche, creamos el dulce de leche hecho helado».

Chocorísimo fabrica un verdadero helado artesanal, seleccionando las mejores materias primas del mercado para obtener un producto único e inigualable: cacao de Bélgica, leche de los mejores tambos de nuestro país, dulce de leche seleccionado y frutillas cultivadas, sin agregado de esencias ni conservantes. Esto hace que Chocorísimo haya introducido un nuevo concepto en helados: «Chocorísimo, el helado argentino».



Hitos relevantes

En 2014 desarrolló heladerías con cafeterías incorporando al negocio una carta amplia con exquisitas tortas, dulces y salados que amplían la oferta y mejoran la rentabilidad del negocio todo el año.

En 2016 incorporó un sistema de *share location* junto con Subway, la mayor cadena de comida rápida del mundo, para seguir creciendo y alcanzando mejores resultados. Este sistema de *share location* permitió generar mayor tráfico en los locales, optimizando el espacio físico y las tareas del personal. Cabe destacar que son franquicias y empresas independientes.



En el 2018, Chocorísimo inauguró una nueva planta de producción de helados en el Parque Industrial Oks Garín con una capacidad de producción anual de 10 000 000 de litros de helado por año. Con la más alta tecnología en equipamiento italiano de fabricación de helados y una inversión superior a USD 1 500 000, Chocorísimo diseñó una planta autosustentable que se abastece de energía solar, siendo la única planta en su tipo en nuestro país que procesa incluso los desechos arrojados, convirtiéndolos en agua para riego. En breve será una planta habilitada para exportar a todos los países del mundo, con certificaciones B, celíacos y veganos.

En el 2019, durante el caso en vivo presentado en el IAE, Chocorísimo se había fijado como objetivo seguir desarrollando el mercado local para instalar 100 sucursales más, para luego seguir la expansión internacional en países como Paraguay, Perú, Colombia y Uruguay, entre otros. La empresa da un giro con el desarrollo de un pote PET innovador de 300 g, para el mercado nacional y decide lanzar este producto, retrasando el desarrollo de locales comerciales y volcándose a un nuevo formato en sociedad con Pedidos Ya a través de *dark stores* o *dark kitchens* (cocinas ocultas); en este formato, Chocorísimo prevé vender el primer año 117 000 unidades.

Chocorísimo termina lanzando el producto en febrero del 2020 para el mercado nacional con la marca VITTORE, instala su producto en 90 *dark stores* y logra vender el primer año 800 000 unidades en medio de la pandemia versus las 117 000 presupuestadas.



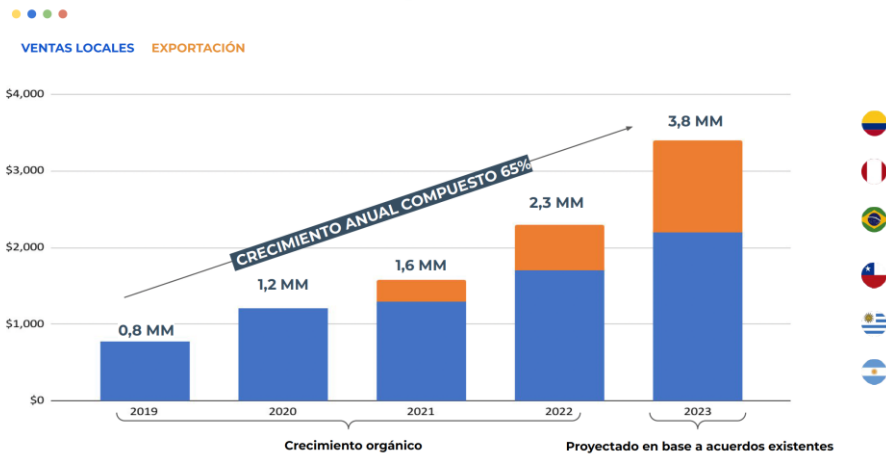
En el 2021, Chocorísimo lanza en mismo formato en Chile y Uruguay en conjunto con el lanzamiento de CHOCORÍSIMO POT para desarrollar otros mercados.



En el 2022, Chocorísimo desembarca en Perú validando un modelo escalable a nivel internacional; entre fines del 2022 y el primer cuatrimestre del 2023, Chocorísimo recibe una inversión de inversores Angels para el desarrollo internacional, prometiendo a los mismos que se despegarían de la Argentina logrando como mínimo que el 70 % de las ventas sean al extranjero.

Logra en el 2022 más de 300 *dark stores* operativos en distintos países.

Crecimiento ininterrumpido (facturación en USD MILLONES)



En el 2023 es momento de ordenar la casa, Chocorísimo viene creciendo al 65 % anual compuesto consecutivo desde el 2019. En la imagen que antecede se puede observar en color naranja las ventas internacionales.

El crecimiento de la compañía se financia con reinversión de las ganancias: los socios decidieron no retirar dividendos hasta el 2025.

El Ebitda de la compañía es del 19 % anual promedio.

El crecimiento de las ventas al exterior se dio de la siguiente forma:

	2019	2020	2021	2022	2023
Argentina	100 %	100 %	90 %	73 %	70 %
Exterior	0 %	0 %	10 %	27 %	30 %

El porcentaje muestra la partición de las ventas.

La visión de la compañía es lograr mantener dicho crecimiento para lograr salir a la bolsa IPO para el 2029.

Chocorísimo se plantea que, si bien el crecimiento es muy fuerte, en los últimos años tiene un débil reconocimiento de marca.

A raíz de ello empieza a reformar sucursales para dar una nueva impronta a la marca y contrata un gerente de franquicias, posición que antes ocupaban los socios, para independizar el canal y desarrollar el modelo de negocio como unidad independiente.



Por otro lado, los socios deciden solo enfocarse en el desarrollo internacional y seguir con el crecimiento llegando a Colombia y Brasil. Este desembarco está previsto para el último trimestre del 2023 y el primer trimestre 2024. En el mismo camino, buscan crecer en Chile y Perú, y para ello firman un contrato internacional con una de las 3 empresas más importantes de hamburguesas del mundo para lanzar el pote Chocorísimo PET en todo Latam.



A raíz de dicho contrato, Chocorísimo certifica las normas ISO 22000 FSSC Nivel 6 que es el estándar más alto del *food* del mundo. Dicha certificación demandó una inversión de más de USD 150 000, sumado a USD 500 000 en inversión tecnológica, equipamiento, laboratorio de análisis clínicos, detectores para normas de bioterrorismo, etc., para lograr el objetivo planteado en producción y ventas.

Estiman que con el desarrollo internacional llegarían al 50 % de las ventas en el exterior en concordancia con el objetivo proyectado.

En una reunión estratégica, surge el planteo de que Chocorísimo nunca va a ser una marca *premium*, ya que se asocia a una marca de consumo masivo de hamburguesas y es por ello por lo que deciden comprar una marca *premium* del mercado local, para jugar en ambos mercados.

En noviembre del 2023, luego de 6 meses de negociación, Chocorísimo adquiere el 30 % del paquete accionario de Persicco, una de las 5 marcas más reconocidas del mercado argentino, pero una empresa con problemas de flujo financiero y mala gestión del *management*.

El objetivo de la compra era poner en caja la compañía en los primeros 6 meses y después de ello relanzar y reposicionar la compañía volviendo a vender franquicias. A los 60 días, la compañía ya estaba en punto de equilibrio y a los 120 días ya tenían vendido 8 nuevas franquicias para lanzar en distintos puntos del país con un nuevo concepto de negocios y experiencia, sistema que se va a desarrollar en todo el 2024.

En la última reunión de Directorio de agosto del 2024, los socios se plantearon que el valor de Persicco se dispararía por lo logrado por su gestión en el 2025 y 2026, por lo cual se plantearon la posibilidad de comprar el 100 % de la compañía como desafío. Pero como no tienen caja para esto, empezaron a evaluar estrategias de compra con el mismo flujo y crecimiento de la compañía y con la fusión de ambas empresas, es decir, Chocorísimo + Persicco y el valor de sumar entre las dos.

Una semana posterior a dicha reunión de Directorio, otra marca de helados muy reconocida llamó a uno de los socios de la empresa y le ofreció la llave de la empresa a cambio de dirigir la compañía y que tomaran las mejores decisiones porque se estaban fundiendo.

Chocorísimo escuchó en una reunión de urgencia la situación de dicha empresa, y le dijo que su mejor opción, ya que Chocorísimo no iba a invertir en dicha empresa, era presentarse en convocatoria de acreedores, cuestión que no era posible por el tipo de deuda de la compañía. A continuación, le hicieron una oferta a Chocorísimo en la que Chocorísimo debía encarar la solución y la estrategia y en la que les propusieran una oferta para quedarse con todo: la marca, la operación, la facturación, y si Chocorísimo lo decidía, fusionar las empresas, etc.

La compañía tenía una deuda de USD 550 000 no ejecutables, que se podía pagar en cuotas, más USD 250 000 de deudas impositivas.

Esta fusión podría generar un crecimiento en la facturación de Chocorísimo de USD 1 000 000 más un *profit* de USD 230 000.

Resumen:

Chocorísimo tiene como claro objetivo ser una compañía internacional número uno en Latam e ir a un IPO en los próximos 5 años.

En octubre lanzan en Chile junto a RBI Internacional, y después seguirán creciendo en diferentes países, siendo objetivo primordial seguir creciendo con otras marcas del sector.

En paralelo está el desarrollo en Argentina con Persicco. Es decir, tienen muchísimo trabajo operativo por delante.

Pero, como observamos en el caso, por una dinámica típica de la compañía, surgen nuevas oportunidades que sus socios se plantean. En principio, nunca dejan pasar el conocido «vamos por todo» y a raíz de ello surge el siguiente **caso en vivo**.

Preguntas / Desafíos

- ¿Tiene Chocorísimo que avanzar por la compra del 100 % de Persicco? ¿O no es necesario meterse en esa discusión ahora, considerando la pérdida de foco y tiempo?
- ¿Tiene Chocorísimo que avanzar en la compra de una nueva marca, considerando los problemas que van a tener de cierre de plantas, mudanzas, reforma, etc.?
- Chocorísimo tiene un claro tema a resolver en la estrategia de marca de Chocorísimo y Persicco y a qué sector le habla cada una de ellas, ¿es momento para sumar una tercera marca?
- ¿Tiene Chocorísimo los recursos internos y los recursos económicos para dicha fusión?
- ¿Es relevante crecer en forma inorgánica en Argentina en pesos argentinos?
- ¿Cómo lo verían sus socios inversores, ya que al comprar una compañía local y crecer el 42 % en ventas en Argentina automáticamente se caería muy fuerte el porcentaje de ventas en el exterior?
- **¿Qué debería hacer Chocorísimo?**



Links a fuentes relevantes

Página web: <https://www.chocorisimo.com/>

Marcos Galperin:

https://x.com/marcos_galperin/status/1790889536735908152?s=48&t=O8oio3vfwAlyw20fc_Ec6w

Neura: https://www.youtube.com/live/wI_FcOOg0lw?si=7WMF9EGRWW5hV5FK

Discurso en el Congreso: <https://www.infobae.com/economia/2022/07/02/el-conmovedor-pedido-a-los-politicos-de-un-argentino-que-no-quiere-irse-del-pais/>

<https://www.lanacion.com.ar/2158949-venden-helado-aspiracional-en-el-conurbano-y-facturan-107-millones>

<https://www.lanacion.com.ar/2166486-chocorisimo-crecer-mercado-competitivo-es-posible>

ANEXO I

EQUIPO



APÉNDICE I

DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE⁵

CRITERIOS E IMPACTO⁶

Los **criterios** de transformación para el desarrollo integral sustentable de organizaciones, comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUÉ**).
2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIÉN**).
3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común (**QUÉ**)?
4. ¿Cuáles son los criterios que hacen de **condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad? (**POR QUÉ**).
5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**CÓMO**)
6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUÁNDO**).
7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DÓNDE**)

La respuesta a cada una de estas preguntas y la evidencia empírica asociada a cada una de ellas se encuentra en el documento [Desarrollo integral sustentable](#).

La aplicación de estos criterios en iniciativas de investigación, formación y transformación puede verse en el siguiente *link* [Desarrollo integral sustentable - IAE Business School](#).

⁵ Ver Rocha (2023), *Desarrollo integral sustentable* editado bajo licencia Creative Commons.

⁶ Los **criterios** son constantes de la realidad similares a los principios de la naturaleza o medioambientales: tienen la fuerza intrínseca de la naturaleza, al estar enraizados en la realidad. Surgen de estudios filosóficos, históricos y geográficos comprensivos, realizados en instituciones como Harvard, MIT, Princeton, Oxford, London University, Universidad de Viena y Universidad de Navarra, entre otras. Estos criterios surgen de trabajos como los de Curd & Cover (1998); Scharmer & Käufer (2016); Tucker (2020); Acemoglu & Robinson (2012); Hall & Soskice (2001); Hollingsworth & Boyer (1997); Zimmerman (2008); Messner (1963); Vazquez de Prada (1999); Castells & Himanen (2002), McLuhan & Powers (2002); Drucker (2003). Una síntesis y ejemplo reciente en el mundo de la empresa y los sistemas de innovación territoriales se encuentra en Rocha & Audretsch (2022).

El **impacto** es la transformación realizada por las personas, las organizaciones intermedias, los gobiernos y las fuerzas económicas, políticas y culturales que surgen de esas acciones. En los *links* y referencias de este artículo, se encuentran criterios e impactos basados en la evidencia a la fecha de su escritura.

APÉNDICE II CASOS EN VIVO. ETAPAS

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación, se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

A- Previo a la sesión – Preparación

1. **Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos.** El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos* y *propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

2. **Entrevista con el directivo.** En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

3. **Envío de información base para el desarrollo del caso.** Se envía por anticipado un breve resumen de desafíos, hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo. El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

B- Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión, el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones⁷. Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

1. **Presentación del caso e identificación de desafíos.** Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre. Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

2. **Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados.** Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción. Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. **Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias.** El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

C- Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo

1. **Implementación de propuestas.** Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado. Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

2. **Aplicación de criterios a la propia experiencia.** Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general. En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

⁷ Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.



3. **Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo.** Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.

REFERENCIAS

ACEMOGLU, D. & ROBINSON, J. A. (2012) *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. NY: Crown Business.

ARISTÓTELES (1984) *Ética a Nicómaco*.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2017) *Eco Integración*; [LINK](#).

CASTELLS, M. & HIMANEN, P. (2002) *La Sociedad de la información y el estado del bienestar: el modelo finlandés*. España.

CURD, M. & COVER, J. A. (1998) *Philosophy of Science. The Central Issues*. London, W.W. Norton & Company Ltd.

DATAR *et al.* (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

DONALDSON & WALSH (2015); PIRSON (2017).

DRUCKER, P. F. (2003) *A Functioning Society: Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society, and Polity*. Routledge.

HALL, P. A. & SOSKICE, D. (Eds.) (2001) *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. OUP Oxford.

HOLLENSBE, E., WOOKEY, C., HICKEY, L., GEORGE, G. & NICHOLS, C. V. (2014) «Organizations with purpose». *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research;

HOLLINGSWORTH, J. R. & BOYER, R. (Eds.) (1998) *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.

Laudato Si (2015)

http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

MESSNER, J. (1976) *La cuestión social*. Madrid, Rialp.

MCLUHAN, M. & POWERS, B. R. (2002) *La aldea global*. Editorial Gedisa.



MURCIA, M. J. *et al.* (2018) «Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens». *Journal of Business Ethics* 150(2): 579-591.

NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NAHAPIET, J., GRATTON, L. & ROCHA, H. O. (2005) «Knowledge and relationships: when cooperation is the norm». *European Management Review*, 2(1), 3-14.

PIEPER, J. (2018) *Las virtudes fundamentales*. Ediciones Rialp.

Piketty, T. & Saez, E. (2014) «Inequality in the long run». *Science*, 344(6186), 838-843.

ROCHA, H. & AUDRETSCH, D. B. (2022) «Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices?». *The Journal of technology transfer*, 1-24.

ROCHA, H., PIRSON, M. & SUDDABY, R. (2021) «Business with purpose and the purpose of business schools: Re-imagining capitalism in a post pandemic world: A conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey». *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 354-367.

[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

ROCHA, H., *et al.* (2020) «Clusters, economic performance, and social cohesion: a system dynamics approach». *Regional Studies* 54(8): 1098-1111.

ROCHA, H. (2013) «Dominant development paradigms: A review and integration». *Journal of Markets and Morality*, 16(1). [LINK](#).

ROCHA, H. & BIRKINSHAW, J. (2007) *Entrepreneurship Safari* (Vol. 12). Now Publishers Inc.

ROCHA, H. O. & GHOSHAL, S. (2006) «Beyond self-interest revisited». *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619 [LINK](#).

ROCHA, CARRERA, GOMEZ, RIVAROLA & WILLI (2012) *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.

SACHS, J., KROLL, C., LAFORTUNE, G., FULLER, G. & WOELM, F. (2021) *Sustainable development report 2021*. Cambridge University Press.

SEN, A. (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf.

SCHARMER, O. C. & KÄUFER, K. (2016) *Liderar desde el futuro emergente: de los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.



TUCSON, P.K.A. (2018) «Pope Francis' Integral Human Development: An Inclusive Growth proposal». *Humanist Management Journal* 2, 199–209 (2018).

<https://doi.org/10.1007/s41463-017-0030-x>

TUCKER, A. (2020) *Democracy against liberalism: Its rise and fall*. John Wiley & Sons.

UN GLOBAL COMPACT www.unglobalcompact.org

VAZQUEZ, P. & ROCHA, H. (2018) «On the goals of family firms: A review and integration». *Journal of Family Business Strategy* 9(2): 94-106.

VAZQUEZ DE PRADA, V. (1999) *Historia económica mundial*. EUNSA.

World Happiness Report, 2022 <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

ZIMMERMAN, C. C. (2014) *Family and Civilization*. Open Road Media. [LINK](#).

www.iae.edu.ar.



IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

Creative Commons es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



Atribución (*Attribution*): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



No Comercial (*Non commercial*): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



Compartir Igual (*Share alike*): La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



```
<p xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" >Esta obra está licenciada bajo <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/?ref=chooser-v1" target="_blank" rel="license noopener noreferrer" style="display:inline-block;">CC BY-NC-SA 4.0</a></p>
```