

CASO DE ESTUDIO

Kirin Holdings: cuando la cerveza financia la salud

El valor compartido como arquitectura
estratégica, no como programa de RSE.

SECTOR

Bebidas / Salud

GEOGRAFÍA

Japón + Global

PERÍODO

2013–2024

CATEGORÍA

Valor compartido

SEPTIEMBRE 2026

Cómo el valor compartido dejó de ser un discurso y se convirtió en un sistema de gestión

Este paper analiza cómo Kirin Holdings transformó la filosofía del *Creating Shared Value* en su sistema operativo de negocio, convirtiendo la I+D cervecera en la base de un segmento de Health Science que creció un 69,6 % en un solo ejercicio y alcanzó los 175.300 millones de yenes (~€1.000 M) en FY2024.

El análisis integra la perspectiva del Instituto de la Economía del Propósito sobre medición de impacto y propósito como disciplina de gestión: casos documentados con datos auditados que conectan propósito con resultados verificables.

No es un caso de reconversión de una empresa en dificultades. Es el caso más incómodo y más útil: una compañía rentable, con décadas de éxito en un negocio maduro, que decidió preguntarse para qué existía antes de que el mercado la obligara a hacerlo. Lo que sigue documenta la decisión, el mecanismo de gobernanza que la sostuvo y las cifras auditadas que la validan.

EDICIÓN

Caso de estudio 01
Instituto de la Economía del Propósito

Publicado por el Instituto de la Economía del Propósito, by ImpactCo.

Investigación y análisis: equipo del Instituto de la Economía del Propósito.

Septiembre de 2026. Análisis independiente. Sin relación comercial con la compañía analizada.

El caso en 60 segundos

- 01** Una cervecera japonesa en un mercado en declive estructural se preguntó qué sabía hacer mejor que nadie, en lugar de comprar más cerveceras.
- 02** La respuesta estaba en sus laboratorios: décadas de I+D en fermentación escondían un activo en salud inmunológica.
- 03** En 2013 elevó el valor compartido a filosofía de gestión, con un Comité presidido por el CEO y evaluaciones ejecutivas ligadas a indicadores de impacto.
- 04** El portfolio siguió al propósito: vendió cerveceras en Australia y Brasil, compró Blackmores y FANCL.
- 05** Resultado auditado: Health Science crece un +69,6 % hasta ¥175.300 M, con beneficio operativo récord del grupo y la primera certificación SBTi net-zero del sector.

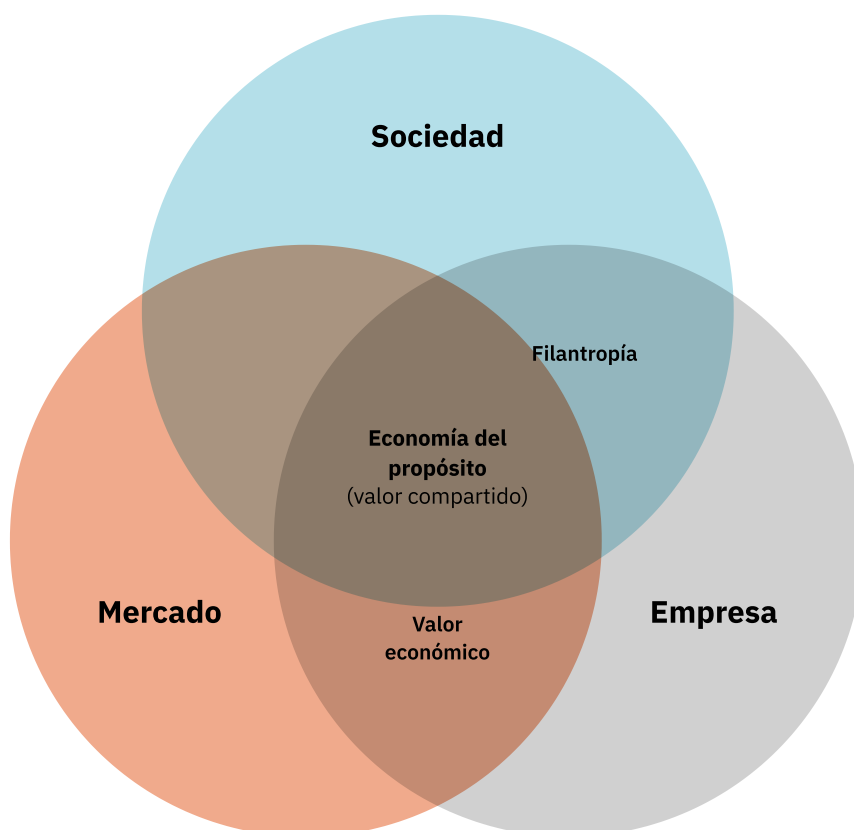
Las cinco ideas están ordenadas como sucedieron: diagnóstico, activo, gobernanza, portfolio, resultado.

~€1.000M

Qué es el valor compartido

El valor compartido —*Creating Shared Value*, Porter y Kramer, 2011— es el punto donde se cruzan tres círculos: lo que la sociedad necesita, lo que el mercado está dispuesto a pagar y lo que la empresa sabe hacer mejor que nadie. No es filantropía: la filantropía devuelve valor a la sociedad, pero fuera del negocio. Y no es solo valor económico: el mercado puede pagar cosas que no resuelven ningún problema social. El valor compartido exige las tres condiciones a la vez — por eso es una decisión de estrategia, no de comunicación.

Todo el caso que sigue es la historia de una empresa buscando ese centro: qué necesidad social eligió Kirin, con qué capacidad propia la atacó y qué mercado la financió.



Índice

	Resumen ejecutivo y ficha del caso	02
	El caso en 60 segundos	03
	El marco: qué es el valor compartido	04
01	Contexto: el problema que Kirin decidió resolver	06
02	El valor compartido como sistema operativo	10
03	Los números: resultados auditados	14
04	La tesis de ImpactCo: sin medición no hay gestión	18
05	Cómo aplicarlo: seis principios	22
06	Conclusión: el caso Kirin como argumento	24
	Fuentes y nota metodológica	26
	Sobre ImpactCo	27

01

Contexto: el problema que Kirin decidió resolver

El mercado que hizo grande a Kirin llevaba una década encogiéndose.

La pregunta que casi ninguna empresa madura se hace a tiempo

Kirin Holdings no llegó al negocio de la salud por oportunismo. Llegó porque el mercado que la había hecho grande se estaba encogiendo, y porque decidió mirar hacia dentro antes de mirar hacia fuera.

El consumo de cerveza en Japón lleva décadas en descenso estructural. No es un ciclo: es demografía. Una población que envejece y se reduce consume menos alcohol, y ninguna campaña de marketing revierte una pirámide de población. Para una cervecera japonesa, el escenario base a veinte años es un negocio rentable pero decreciente, con márgenes defendibles y sin horizonte de crecimiento.

Ante ese diagnóstico existen dos respuestas convencionales. La primera es geográfica: comprar cerveceras en mercados donde la pirámide todavía crece, exportar la misma competencia a otro país y ganar tiempo. La segunda es financiera: optimizar costes, concentrar el portfolio y devolver capital al accionista. Las dos son legítimas. Ninguna responde a la pregunta de fondo.

Kirin eligió una tercera. En lugar de preguntarse *dónde* podía seguir vendiendo cerveza, se preguntó *qué* sabía hacer mejor que nadie. La respuesta no estaba en el mercado, sino en el inventario de capacidades propias: casi un siglo de investigación aplicada en fermentación, microbiología y cultivo de microorganismos. La cerveza era el producto. La fermentación era el activo.

De competencia técnica a tesis de negocio

Ese desplazamiento —de producto a capacidad— es lo que convierte el propósito en estrategia y no en relato. Si el activo diferencial es la fermentación, entonces el mercado natural de Kirin no es solo la bebida: es todo aquello donde la microbiología aplicada crea valor. Y en un país que envejece más rápido que ningún otro, el mercado más grande y más urgente es la salud.

Valor compartido — *Creating Shared Value* (pág. 04). Marco propuesto por Porter y Kramer (2011): las políticas que aumentan la competitividad de una empresa pueden mejorar simultáneamente las condiciones sociales de su entorno. Se distingue de la RSE en que el valor social se genera **dentro** del modelo de negocio, no al margen de él.

La decisión se formalizó en 2013, cuando el grupo elevó el valor compartido de programa a filosofía de gestión. La distinción no es semántica. Un programa tiene presupuesto, responsable y memoria anual. Una filosofía de gestión tiene comité, criterio de asignación de capital y consecuencias en la evaluación de los directivos. Kirin construyó lo segundo.

El resultado más visible de ese cambio no fue una campaña, sino una molécula: LC-Plasma, una bacteria láctica capaz de activar las células dendríticas plasmocitoides del sistema inmune, identificada y desarrollada en los mismos laboratorios que optimizaban la fermentación cervecera. Del hallazgo científico al producto comercial mediaron años de I+D plurianual, no un pivote oportunista.

Once años después, el segmento que nació de esa pregunta —Health Science— alcanzó los ¥175.300 millones de ingresos en FY2024, un crecimiento del 69,6 % en un solo ejercicio, mientras el grupo registraba su mejor beneficio operativo normalizado de la historia. El propósito no compitió con la rentabilidad: la financió, y fue financiado por ella.

LA PERSPECTIVA IMPACTCO

Lo interesante del caso no es que Kirin encontrara un mercado nuevo. Es **el orden de las preguntas**. La mayoría de los procesos de definición de propósito que vemos empiezan por el enunciado —qué queremos decir de nosotros— y buscan después una actividad que lo sostenga. Kirin invirtió el orden: inventarió lo que sabía hacer y dejó que el propósito emergiera de ahí.

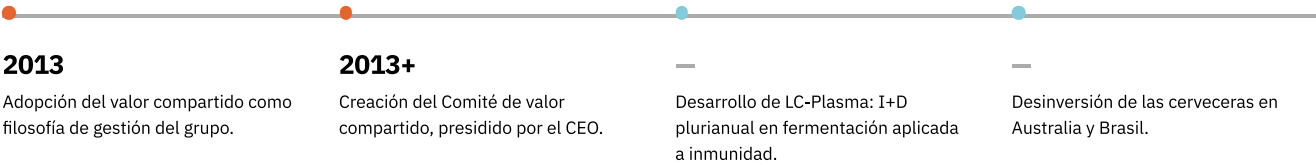
Un propósito derivado de una capacidad real es defendible bajo presión, porque tiene una cuenta de resultados detrás. Un propósito derivado de una aspiración de comunicación se abandona en el primer trimestre difícil. Esa es la diferencia entre una arquitectura estratégica y un programa de filantropía.

CRONOLOGÍA

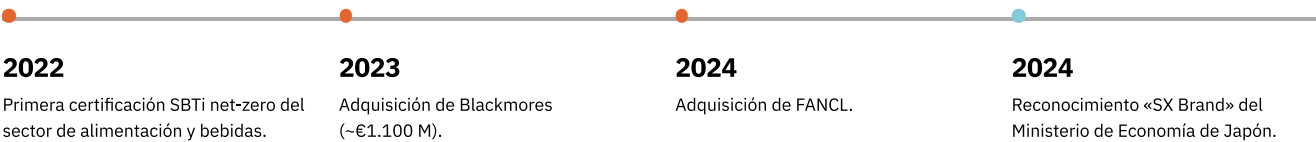
De fabricar cerveza a la salud, 2013–2030

Once hitos en tres fases. La secuencia importa: la gobernanza precede a la ciencia, la ciencia precede al portfollio y el portfollio precede al resultado auditado.

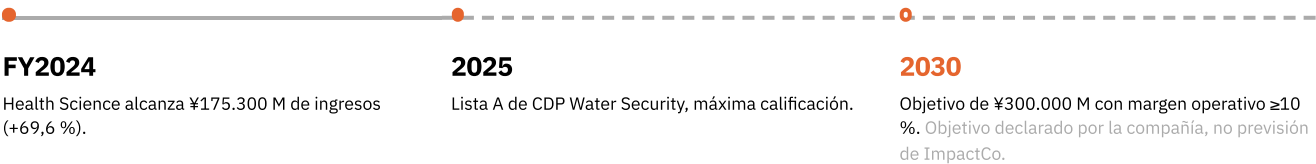
FASE 1 · LA DECISIÓN



FASE 2 · LA EJECUCIÓN



FASE 3 · EL RESULTADO Y EL HORIZONTE



Los hitos sin año corresponden a procesos plurianuales sin fecha única en las fuentes consultadas. Punto naranja: hito mayor. Punto cian: hito de apoyo. Trazo discontinuo y punto hueco: objetivo declarado.
Fuente: informe anual auditado FY2024 y CSV Report de Kirin Holdings; SBTi; CDP; METI.

02

El valor compartido como sistema operativo

Un comité presidido por el CEO, indicadores que pesan en la retribución y dos relojes distintos para dos negocios.

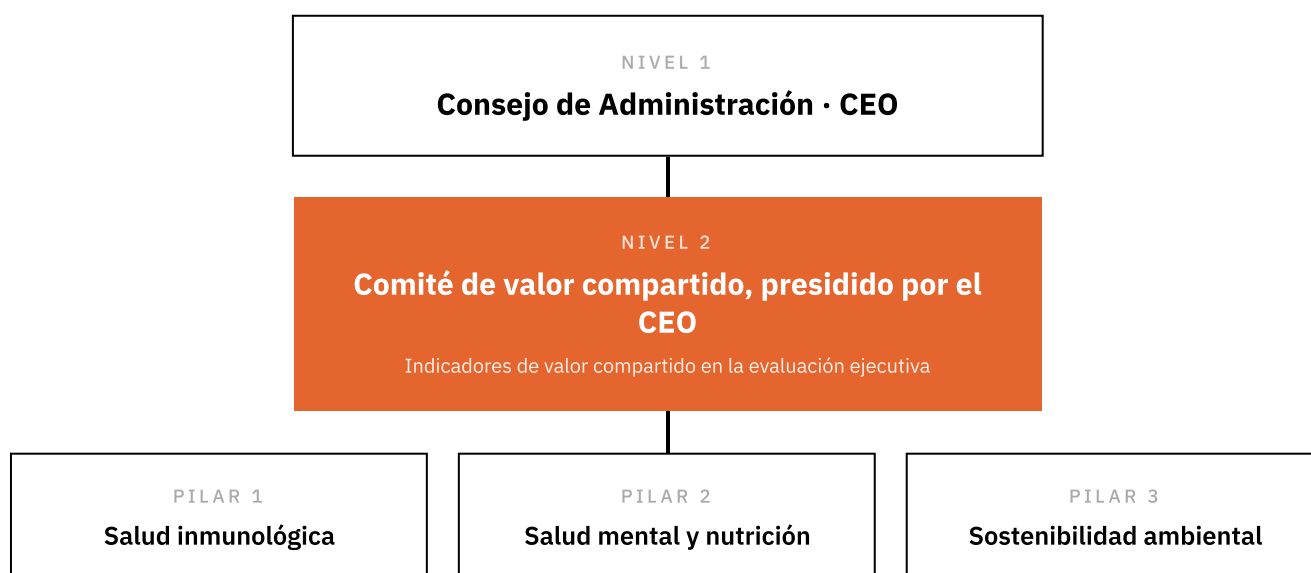
02

El valor compartido como sistema operativo

Lo que distingue el caso Kirin de docenas de estrategias de propósito bien redactadas no es la ambición del enunciado. Es que existe un mecanismo que obliga a la organización a cumplirlo.

Tres piezas hacen ese mecanismo: un órgano de gobierno con autoridad real, un conjunto de indicadores que entran en la evaluación de los directivos, y una regla de asignación de capital que permite comprar y vender negocios en función de la tesis. Con las tres, el propósito es un sistema operativo. Sin alguna de ellas, es un documento.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL VALOR COMPARTIDO



Qué mirar: el propósito no cuelga de una dirección funcional, sino de la presidencia. Es la diferencia entre un criterio y una recomendación.

Fuente: CSV Report e informe anual FY2024 de Kirin Holdings. Elaboración de ImpactCo.

El portfolio siguió al propósito, no al revés

La prueba de fuego de cualquier estrategia de propósito es qué pasa cuando exige renunciar a ingresos actuales. Kirin vendió operaciones cerveceras en Australia y Brasil —activos rentables, en mercados grandes— porque no encajaban en la tesis. Y compró Blackmores (~€1.100 M, 2023) y FANCL, que sí encajaban, aunque su margen inicial fuera menor y su integración más compleja.

Esas cuatro operaciones, leídas juntas, dicen más sobre el propósito del grupo que cualquier informe de sostenibilidad. Un propósito que nunca ha costado una desinversión difícil todavía no ha sido puesto a prueba.

Los tres pilares del modelo

El segmento de Health Science se organiza en tres frentes que comparten una misma base científica —la microbiología aplicada— y una misma exigencia: que el beneficio para la persona o el entorno sea verificable por un tercero independiente.

SBTi — *Science Based Targets initiative*. Organismo que valida que los objetivos de reducción de emisiones de una empresa sean compatibles con los escenarios científicos del Acuerdo de París. La validación es externa y auditable.

PILAR 1

Salud inmunológica

LC-Plasma: bacteria láctica que activa las células pDC del sistema inmune. De la fermentación cervecera al suplemento.

¥24.000 M

+20 % de crecimiento anual

PILAR 2

Salud mental y nutrición

Blackmores y FANCL como plataforma regional de suplementos con base científica verificable.

~€1.100 M

Adquisición de Blackmores, 2023

PILAR 3

Sostenibilidad ambiental

Primera empresa F&B con certificación SBTi net-zero (2022). Lista A de CDP Water Security. 27 fuentes de agua conservadas en Sri Lanka.

1ª F&B

Certificación SBTi net-zero

Tres mecanismos sostienen la disciplina

Un comité presidido por el CEO tiene una consecuencia práctica que rara vez se explicita: convierte el propósito en un asunto de agenda, no de convicción. El primer ejecutivo no puede delegar la reunión, de modo que los indicadores de valor compartido se discuten con la misma cadencia y el mismo tono que los financieros. La disciplina sustituye al entusiasmo, que es exactamente lo que se necesita en el año seis.

La segunda pieza es la evaluación. Cuando los indicadores de impacto pesan en la retribución y la promoción de los directivos, dejan de ser información de contexto y se convierten en incentivo. Es un cambio pequeño en el reglamento interno y enorme en el comportamiento organizativo.

La tercera es la paciencia calibrada. LC-Plasma exigió años de investigación antes de generar un euro de ingreso, un horizonte incompatible con la lógica trimestral. Kirin resolvió esa tensión separando los relojes: la I+D de propósito se evalúa por hitos científicos y regulatorios; el negocio existente, por caja. Confundir ambos relojes es el error más común y el más caro.

Nota metodológica. Este análisis se apoya exclusivamente en información pública y auditada. ImpactCo no ha tenido acceso a información interna de la compañía ni mantiene relación comercial con ella.

“

El valor compartido no rescató a una empresa en dificultades; transformó a una que ya tenía éxito y decidió preguntar para qué existe.

ImpactCo · lectura del caso

03

Los números: resultados auditados

Todas las cifras de esta sección proceden de estados financieros auditados o de verificadores externos independientes.

~€1.000M

Factura el segmento Health Science en FY2024: un negocio nuevo de mil millones de euros, con un crecimiento del +69,6% en el último ejercicio.

El segmento no existía antes de la apuesta por el valor compartido en 2013.

¥175.300 millones en FY2024, ≈ €1.020 M al tipo de cambio de septiembre de 2026. Fuente: informe anual auditado FY2024, Kirin Holdings.

EL CUADRO COMPLETO

Ocho cifras del ejercicio FY2024

Cuatro cifras financieras y cuatro validaciones externas. Las segundas son las que impiden leer las primeras como relato propio.



La cifra de ¥300B para 2030 es un objetivo declarado por la compañía, no una previsión de ImpactCo.
A las cuatro validaciones se suma el reconocimiento «SX Brand» del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón (2024).
Fuente: informe anual auditado FY2024 y CSV Report de Kirin Holdings; SBTi; CDP; METI.

Crecimiento de Health Science

El segmento no existía antes de la apuesta por el valor compartido en 2013.

+69,6%

CRECIMIENTO INTERANUAL

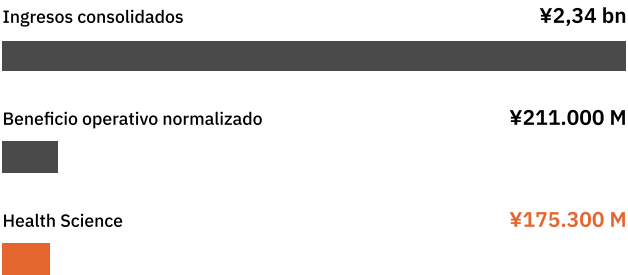
Se presenta como panel de cifra única, y no como comparativa de barras, porque la cifra de FY2023 no consta verificada en las fuentes consultadas. Fuente: informe anual auditado FY2024, Kirin Holdings.

¥175.300 M

INGRESOS FY2024 · ~€1.000 M

El grupo en FY2024

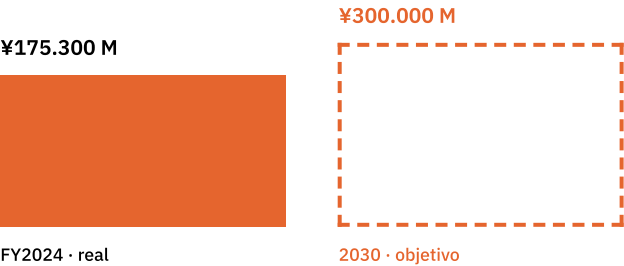
Health Science es todavía una fracción del grupo. Es el motor de crecimiento, no el volumen.



Qué mirar: Health Science representa el 7,5 % de los ingresos del grupo y aporta su mayor tasa de crecimiento.

La senda hacia 2030

El tramo futuro es un objetivo declarado por la compañía, no una previsión de ImpactCo.



Con margen operativo ≥ 10 %. Trazo discontinuo: objetivo declarado por la compañía.

04

La tesis de ImpactCo: sin medición no hay gestión

Mientras el impacto no tiene métrica, pierde cada vez que hay que priorizar.

Sin medición no hay gestión

Casi todas las empresas que trabajan con nosotros pueden enunciar su propósito. Muy pocas pueden decir, con una cifra auditada, si lo están cumpliendo. Esa brecha es el objeto de este documento.

La medición no es un requisito de reporting: es lo que convierte una intención en una decisión. Mientras el impacto no tiene métrica, compite en desventaja contra todo lo que sí la tiene — ingresos, margen, cuota— y pierde sistemáticamente cada vez que hay que priorizar. En cuanto tiene métrica, entra en la misma conversación y puede ganar.

El caso Kirin es útil porque documenta esa secuencia con once años de historia y estados auditados. No demuestra que el propósito produzca resultados financieros; demuestra algo más preciso y más accionable: que **un propósito con gobernanza y métrica** sobrevive a los ciclos, y que un propósito sin ellas no llega al tercer año.

De ahí salen las tres lecciones de medición de la página siguiente.

La literatura académica apunta en la misma dirección: Gartenberg, Prat y Serafeim (2019) encuentran que el efecto del propósito sobre el desempeño aparece cuando existe claridad de dirección y consistencia de gestión, no cuando existe únicamente enunciado.

Las tres lecciones de medición

Lección 1 · El impacto avisa antes que el ingreso

En Kirin, el indicador de salud inmunológica mejoró años antes de que Health Science facturara un yen. Esa es la utilidad de medirlo: el impacto funciona como indicador adelantado del negocio. La prueba práctica es sencilla: toda métrica de impacto debe poder decir de qué ingreso futuro es el anticipo.

Lección 2 · El dato solo vale si lo verifica otro

SBTi y CDP auditan a Kirin desde fuera, sin que la compañía controle el resultado. Eso hace el dato creíble para un inversor y honesto para la propia organización. Una métrica de impacto sin verificador independiente es, simplemente, una opinión.

Lección 3 · Cada horizonte con su propio reloj

Kirin evalúa la investigación de largo plazo por hitos científicos y regulatorios, y el negocio existente por caja y margen. Medirlos con el mismo cuadro de mando produce el error más caro: cancelar la apuesta larga en el primer trimestre malo del negocio corto.

“

El propósito no es un lujo de empresas exitosas. Es la arquitectura que permite a una organización crecer de forma que sus propios colaboradores quieran sostener. Kirin lo demuestra: el valor compartido no rescató a una empresa en dificultades; transformó profundamente a una con décadas de éxito que decidió preguntar para qué existe, más allá de vender cerveza.

Enrique Burgos

Senior Advisor de Impacto

05

Cómo aplicarlo: seis principios

Ninguna empresa puede copiar el caso Kirin. Sí puede replicar su secuencia de decisiones.

Seis principios para aplicar el caso

Ninguna empresa española o latinoamericana puede copiar el caso Kirin. Sí puede replicar su secuencia de decisiones.

1

Mapea primero el activo, no el problema.

Antes de elegir una causa, inventaría capacidades. El propósito defendible es el que nace de algo que la empresa ya sabe hacer mejor que su competencia, no de lo que le gustaría representar. La pregunta correcta no es «qué problema del mundo queremos resolver», sino «qué problema del mundo podemos resolver nosotros que otros no».

2

Conoce los retos sociales y medioambientales de tu entorno.

El valor compartido nace de cruzar lo que la empresa sabe hacer con los retos sociales y medioambientales que tocan a su negocio. Kirin partió de un dato de salud pública —una población que envejece— y lo cruzó con su ciencia de fermentación. Sin ese diagnóstico del entorno, la causa se elige por moda y no por relevancia.

3

El CEO debe presidir el comité de propósito.

No es simbolismo: es jerarquía de agenda. Un comité presidido por una dirección funcional produce recomendaciones; presidido por el primer ejecutivo, produce criterios de asignación de capital. Si el CEO no puede presidirlo, el propósito no es todavía una prioridad estratégica y conviene admitirlo antes de comunicarlo.

4

Calibra los horizontes temporales.

Separa los cuadros de mando: hitos científicos, regulatorios o de aprendizaje para las apuestas largas; caja y margen para el negocio actual. Y explicita de antemano cuántos ejercicios está dispuesto el consejo a sostener la apuesta, para que la decisión no se tome en caliente en el peor trimestre.

5

Obtén validación externa para tus métricas de impacto.

Busca un verificador que no controles: SBTi, CDP, una certificación sectorial, una auditoría independiente. La validación externa cumple dos funciones simultáneas —hace el dato creíble hacia fuera y honesto hacia dentro— y su coste es siempre menor que el de una cifra que nadie se cree.

6

Diseña tu portfolio de negocio desde el propósito.

El propósito se demuestra en las decisiones de compra y venta, no en el informe anual. Si en cinco años ninguna desinversión relevante se ha explicado por la tesis de propósito, la tesis todavía no es operativa. Kirin vendió activos rentables que no encajaban y compró otros menos rentables que sí encajaban: ese es el test.

CÓMO USAR ESTOS SEIS PRINCIPIOS

Como diagnóstico, no como plan. Puntúe cada principio de 0 a 2 en su propia organización: el resultado, sobre 12, indica si su propósito es hoy una arquitectura o un enunciado. Por debajo de 6, el trabajo pendiente es de gobernanza, no de comunicación.

06

Conclusión: el caso Kirin como argumento

Once años y estados auditados separan la decisión
de 2013 del resultado de 2024.

El caso Kirin como argumento

Kirin no es un modelo para copiar. Es una prueba de que el propósito puede ser una decisión de gestión, con órgano, indicadores y consecuencias, y no un capítulo del informe anual.

De ahí nuestro alegato: poner foco estratégico en el propósito a través del valor compartido. Desarrollar productos y servicios que satisfacen una demanda real y, a la vez, resuelven un problema social o medioambiental no es una concesión: es el motor de innovación más potente del que dispone una empresa. Kirin lo demuestra —su ciencia de fermentación aplicada a la salud inmunológica creó un negocio de mil millones de euros que no existía— y once años de estados auditados lo verifican: el propósito bien implementado es un mecanismo generador de valor y crecimiento exponencial.

Para un consejo español o latinoamericano, la pregunta operativa no es si su empresa tiene propósito. Es dónde se cruzan sus capacidades con un reto social o medioambiental que el mercado esté dispuesto a financiar —y si podría demostrar ese cruce con una cifra auditada, una desinversión explicada y un verificador externo que no controle. Ahí, no en la comunicación, se decide quién lidera la economía del propósito.

**El propósito que no se puede medir
no se puede gestionar. El que se
gestiona bien es el mayor generador de
valor y crecimiento de una empresa.**

Fuentes y nota metodológica

Kirin Holdings, informe anual auditado y resultados del ejercicio FY2024.

Kirin Holdings, *CSV Report*.

Science Based Targets initiative (SBTi), validación de objetivos net-zero, 2022.

CDP, *Water Security*, Lista A, 2025.

Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón (METI), reconocimiento «SX Brand», 2024.

Porter, M. y Kramer, M. (2011), «Creating Shared Value», *Harvard Business Review*.

Gartenberg, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019), «Corporate Purpose and Financial Performance», *Organization Science*.

Universidad de Navarra, Purpose Strength Model® (Álvaro Lleó).

Barómetro Iberoamericano de propósito (UNAV · IESE · DCH).

Nota metodológica. Este documento es un análisis independiente elaborado por ImpactCo a partir exclusivamente de información pública. Todas las cifras financieras proceden de estados auditados del ejercicio FY2024 de Kirin Holdings y se reproducen sin redondeos distintos a los declarados por la compañía. Las conversiones a dólares son aproximadas y se ofrecen solo como referencia de magnitud.

Los objetivos a 2030 son objetivos declarados por la compañía y se señalan como tales en todo el documento; no constituyen previsiones de ImpactCo. Los hitos sin año corresponden a procesos plurianuales sin fecha única en las fuentes consultadas. ImpactCo no mantiene relación comercial con la compañía analizada y no ha utilizado sus activos de marca. Se agradece la citación de este documento como: Instituto de la Economía del Propósito (2026), *Purpose Economy Series, Caso 01: Kirin Holdings*.

SOBRE IMPACTCO

Building the Purpose Economy

ImpactCo es una consultora estratégica boutique, nacida en España y activa en Europa, América y Asia, que transforma buenas empresas para el mundo y multiplica su valor. Asesora a líderes empresariales e inversores para convertir sus compañías e inversiones en motores de generación de valor económico y social: pionera en la nueva economía del propósito.

Su trabajo convierte el propósito en una disciplina de gestión: asesoramiento senior en liderazgo con propósito, diseño de vehículos de capital de impacto, innovación abierta, y diagnóstico y medición de la alineación entre propósito corporativo y gestión real. Impulsa además el propósito desde dentro de las organizaciones, activando la comunicación interna para que cada equipo lo entienda, lo comparta y lo convierta en impacto.

Es cofundadora, junto a la Universidad de Navarra, de la primera Cátedra global de Empresas con Propósito —con más de 90 compañías evaluadas en 12 países— y edita un archivo público de casos y análisis independientes, con cifras verificadas y fuentes trazables, pensados para consejos y comités de dirección.

www.impactco.es

tribu@impactco.es

Sobre el Instituto de la Economía del Propósito

El Instituto de la Economía del Propósito es el centro de estudios e inspiración de ImpactCo, la consultora estratégica de propósito con sede en Madrid. Su trabajo parte de una convicción: el propósito no es un ejercicio de comunicación, sino una disciplina de gestión que reasigna capital, se somete a validación externa y produce resultados verificables.

Su misión: documentar con evidencia verificable cómo las organizaciones convierten el propósito en decisiones de gestión, e inspirar a quienes tienen que tomarlas —para que dirigir con propósito deje de ser una convicción y sea una disciplina. Publica un caso de estudio cada trimestre, un informe anual y la newsletter The Purpose Economy Review.

01

Casos de transformación con propósito

Documentación rigurosa de compañías que han reasignado capital guiadas por el propósito. El foco no está en lo que declaran, sino en lo que deciden.

03

Medición e instrumentación del propósito

Cómo se mide el propósito para poder gestionarlo: indicadores, gobernanza y vínculo con incentivos y reporting financiero.

02

El coste de la desalineación

Cuantificación de lo que pierden las organizaciones cuando el propósito declarado y la gestión real no coinciden.

04

Inspiración para quien decide

Traducción de la investigación en ideas y espacios de inspiración para comités de dirección y consejos: propósito aplicado a la asignación de capital, los incentivos y la estructura.