

EL ROL DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

Gabriel Berger y Mario Roitter

Introducción

El papel de los emprendedores sociales en la formación y mantenimiento de procesos de colaboración inter.-sectorial requiere de una atención particular; explorar su rol resulta importante para comprender algunos de los factores que contribuyen al desarrollo exitoso del trabajo conjunto entre organizaciones sin fines de lucro y empresas. En este sentido, los casos de colaboración entre empresas y ONGs estudiados en la Argentina permiten ilustrar con singular claridad de qué manera los emprendedores sociales ponen en juego atributos valiosos para la construcción de este tipo de iniciativas, en las que participan actores con objetivos, normas, culturas y estilos de trabajo significativamente diferentes; pero que, sin embargo, generan valor social y aportan soluciones o mejoras en las condiciones de vida de las comunidades en las que actúan.

El capítulo se inicia con una caracterización del denominado Tercer Sector en la Argentina a partir de la descripción de los procesos de desarrollo de las organizaciones no lucrativas en las últimas décadas. Luego se realiza una aproximación a la comprensión de los factores de contexto vigentes en la segunda parte de la década del noventa y que sirvieron de escenario para el surgimiento de un nuevo perfil de emprendedor social. Posteriormente, en base a los casos de alianzas entre empresas y entidades sin fines de lucro estudiados por el equipo SEKN en la Argentina, se describe este perfil y se identifican algunos atributos y características comunes que operan como facilitadores en el proceso de construcción de alianzas. Finalmente, el capítulo concluye con algunas lecciones que se desprenden de este análisis tanto para emprendedores sociales como para empresas.

La Dinámica Reciente de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina

La existencia de organizaciones privadas sin fines de lucro no es un fenómeno nuevo en Argentina. Desde épocas previas a la consolidación del Estado Nacional, ocurrida a fines del siglo XIX, existieron instituciones de bien público actuando en las áreas social, cultural, política y sobre todo asistencial.

No obstante, lo que constituye un hecho relativamente reciente es el crecimiento que han experimentado este tipo de entidades y la visibilidad pública que han alcanzado como un sector, es decir como un conjunto diferenciado de instituciones que comparten algunas características en común. Sin embargo, no debe perderse de vista que cualquiera sea el tema que se pretenda abordar relacionado con estas organizaciones, resulta conveniente partir del reconocimiento acerca de la notable diversidad que lo caracteriza. En virtud de ello, no puede ser percibido como un actor único con una sola voz y una sola lógica de funcionamiento u objetivos; por el contrario, la propia naturaleza de estas asociaciones expresa las diferencias sociales y culturales, así como la multiplicidad de intereses existentes en la sociedad.

Desde mediados de la década del ochenta, tanto en Argentina como en gran parte de América Latina, las organizaciones sin fines de lucro han adquirido un renovado protagonismo. Este fenómeno estuvo alentado por los procesos de apertura democrática, la descentralización, las crecientes funciones que le comenzaron a otorgar las agencias multilaterales de crédito en la implementación de políticas públicas en el campo social y, también, por el creciente deterioro de las condiciones de vida experimentado por un importante porcentaje de la población.

Estas instituciones conforman un conjunto que es denominado, casi en forma indistinta, como "sector sin fines de lucro", "organizaciones no gubernamentales", "organizaciones de la sociedad civil" o "tercer sector". Dicho universo comprende una amplia gama de organizaciones, tales como: hospitales; universidades; clubes sociales y deportivos; organizaciones profesionales; cooperadoras escolares; centros comunitarios y vecinales, núcleos informales de ayuda mutua; y, entidades de defensa de derechos ciudadanos, entre otras.

La escasez de datos actualizados es una limitación cierta para describir la situación actual de este sector en la Argentina. Según datos del año 1995 existían 57.321 entidades sin fines de lucro *abiertas*, es decir, que brindaban preponderantemente servicios a terceros. Ocupaban 118.720 personas asalariadas y generaban un nivel de gasto levemente superior a los 3.300 millones de pesos¹. Tales cifras muestran la importancia que tienen estas organizaciones en la sociedad argentina, y permiten aseverar que la calidad de vida de las personas se vería seriamente afectada si no estuvieran presentes en la provisión de prestaciones sociales.

Como ha podido determinarse a través de la medición realizada por el CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), en el marco del Proyecto Comparativo Internacional Johns Hopkins University, las entidades que prestan servicios a terceros, generalmente a título gratuito, son las que constituyen la mayor parte del conjunto de organizaciones no lucrativas argentinas; pero las otras, altamente formalizadas y que venden sus prestaciones a miembros o a terceros, son las que mayores puestos de trabajo generan y consecuentemente son las que movilizan un volumen muy superior de recursos² (Roitter, et. al, 1999).

Con relación al trabajo que es aportado por voluntarios, corresponde señalar que si bien sólo contamos con valores estimativos, se puede apreciar su considerable participación en el sector como un todo -vale decir incluyendo las organizaciones *abiertas* y las de *membresía*-. El número total de voluntarios, según los citados datos del CEDES, era cercano a los dos millones y medio de personas para el año 1995. Esta cifra aparece un tanto conservadora frente a otras estimaciones como la que provee la encuesta de Gallup-Argentina sobre *Donaciones y Trabajo Voluntario* de Marzo de 1999, allí se señala que el 20% de la población adulta manifestó haber realizado trabajo voluntario durante el año 1998. Posteriores estimaciones llevadas a cabo por esta consultora elevan la referida cifra al 33%^{3/}. Es oportuno decir que, entre éstos, se encuentran muchos emprendedores sociales que por necesidades propias o por solidaridad encaran iniciativas nuevas o colaboran en el desarrollo de otras ya existentes.

Los subsectores de mayor relevancia son aquellos compuestos por organizaciones que proveen servicios personales altamente complejos como son la educación y la salud. En ambos casos las organizaciones del denominado Tercer Sector coexisten con la oferta que emana de entidades del

¹ El tipo de cambio vigente al momento de esta medición era de un peso equivalente a un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica.

² Si se incorpora a este tipo de organizaciones, la cifra de empleos trepa, para el año 1995, a casi 400 mil y los gastos operativos llegan a 12 mil millones de pesos.

^{3/} Realizada sobre una muestra de 1323 personas mayores de 17 años que residen en núcleos urbanos con más de 5000 habitantes. Ver www.gallup.com.ar.

sector público y privado comercial y, en consecuencia, forman parte del peculiar mix de provisión de servicios sociales que caracteriza a éstas áreas en Argentina. A su vez dentro de las organizaciones *abiertas* las *Entidades de Culto* y, en segundo lugar, las *Cooperadoras Educativas* son las que generan un mayor número de puestos de trabajo y las que ejecutan un mayor nivel de gasto.

El sector sin fines de lucro en la Argentina ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años tanto en organización -aparición de entidades de segundo grado-, como en visibilidad en los grandes medios de comunicación; reconocimiento académico con ofertas de grado y posgrado en universidades; participación en consejos asesores en organismos internacionales; capacidad de acercamiento a las empresas, e involucramiento en políticas públicas en casi todos los niveles del Estado.

En relación a la nueva tendencia de alianzas entre Estado y organizaciones sin fines de lucro en las políticas sociales, todavía es un fenómeno que requiere ser investigado para comprobar si esto ha redundado en un fortalecimiento del sector sin fines lucro; o si sólo se trata de una manera de compensar la retracción del Estado de lo que fueron sus obligaciones hacia el bienestar de la población. En este aspecto, Bustelo (1996) afirma que la participación del sector no lucrativo no es suficiente para cubrir la retracción del Estado en toda su magnitud y señala que parece predominar una perspectiva económico-administrativa centrada en la aplicación eficiente del gasto social, la cual simplificaría las problemáticas más profundas que existen en la definición de la política social, y soslayaría las posibles consecuencias de la aplicación del modelo de *partnerhsip* público-privado en el contexto de Argentina (González Bombal, 1998).

Diversos tipos de organizaciones no lucrativas tuvieron protagonismo en América Latina durante las últimas décadas. Un caso específico de los países no industrializados, son las denominadas ONGs de desarrollo (ONGD), las cuales tuvieron una amplia difusión durante las décadas del setenta y ochenta y parecen haber experimentado cambios importantes en los últimos diez años. Refiriéndose a ellas un documento elaborado por la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) (2001) apunta que en los años setenta la mayor huella dejada por estas entidades se situó en el campo de la reducción de la pobreza (rural y suburbana) y la ampliación de derechos ciudadanos (democracia y derechos humanos) y las principales estrategias utilizadas estaban orientadas a la provisión de servicios directos a los grupos damnificados (programas de vivienda, educación popular, asesoría legal y denuncia de violación de derechos humanos).

Durante los '80, en el contexto de una dictadura militar que había avasallado todas las libertades públicas en Argentina, uno de los fenómenos más destacados fue el desarrollo de numerosas organizaciones no gubernamentales cuya actividad estaba abocada a las acciones en el espacio público. Estas entidades, señalan Campetella y González Bombal (2000), en general estaban vinculadas a la cooperación internacional y fueron la base de movimientos sociales, los cuales representaron la emergencia de un nuevo modelo de canalización de demandas por parte de la sociedad civil, ante la inexistencia de garantías constitucionales y la inhabilitación de los partidos políticos. El más importante de ellos fue el movimiento de derechos humanos, que articuló una extensa red de asociaciones de defensa de estos derechos y de víctimas de la represión política.

En referencia a lo acontecido en los últimos años, el citado documento de ALOP, señala que los principales ejes del trabajo del subsector de las ONGD en América, se habían reorientado hacia otros aspectos como la reducción de las desigualdades sociales y la mejora de la calidad de vida. Es así que las que más crecimiento han tenido en los últimos años son las dedicadas al trabajo centrado a la obtención de una mayor equidad de género y etaria y aquellas vinculadas a la problemática del medioambiente. Lo cual en parte, podríamos acotar, se relaciona con las prioridades que en materia de asignación de fondos han tendido a considerar las agencias internacionales de financiamiento, sean éstas gubernamentales o fundaciones privadas. Buena parte del trabajo que las ONGD realizan, está más orientado a la influencia cultural e incidencia en otros actores y en las estructuras económicas, sociales o legales.

Por su parte, en Argentina, durante la segunda mitad de la década del noventa, el sector continuó creciendo a un ritmo acelerado y, si bien no existen estudios sistemáticos que permitan brindar cifras actualizadas es posible aseverar que el mayor nacimiento de nuevas entidades se ha producido en los sectores que proveen servicios a la población en situación de pobreza. En general, se trata de organizaciones de reducidas dimensiones, en lo que respecta a su empleo asalariado, pero que movilizan un número relevante de voluntarios, muchos de ellos personas que padecen condiciones de vida precarias y que encuentran en estas formas organizativas una manera de resolver los problemas de alimentación, cuidado de sus hijos y de otros miembros de la familia. Sus fuentes de financiamiento son donaciones privadas, modestas actividades de recolección de fondos y, la más importante, subsidios del Estado.

Estas tendencias se profundizaron notablemente a partir del año 2001. En ese momento, el fenómeno recesivo no dejaba de agudizarse día a día, lo cual frenaba las iniciativas de las empresas y desestimulaba el surgimiento de nuevos emprendedores⁴. El estallido de la crisis verificado a finales del citado año modificó sustancialmente las condiciones sobre las cuales venía operando la economía argentina. Al bloqueo de los depósitos bancarios se sucedió la ruptura del sistema de convertibilidad y paridad del peso con el dólar, lo cual dislocó al conjunto de las actividades productivas y financieras. Todo ello conformaba una situación de parálisis sólo comparable a la que el país había experimentado en 1930.

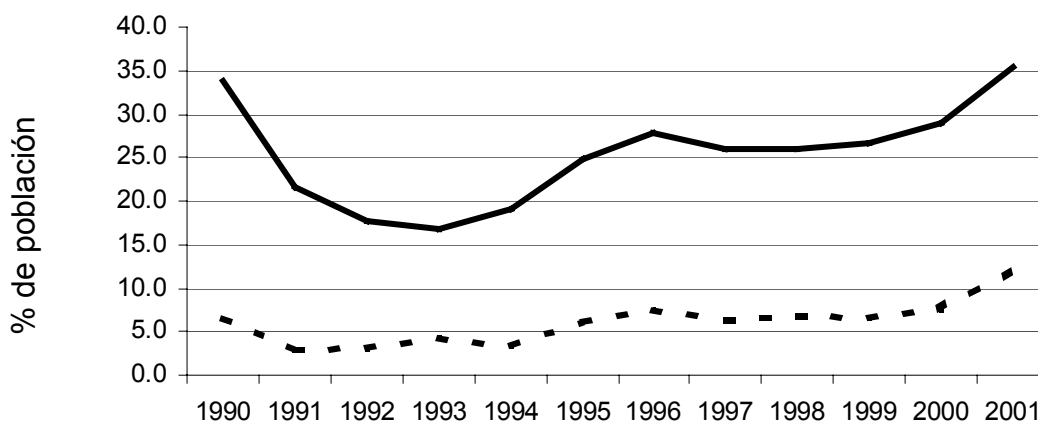
Esto tuvo su correlato en las condiciones de vida de la población. Los índices de pobreza, indigencia y desempleo se dispararon a niveles nunca antes alcanzados, lo cual si bien constituía un escenario negativo para los emprendedores, paradójicamente multiplicó las iniciativas en el campo social y planteó nuevos desafíos para la viabilidad en el mediano plazo de estas organizaciones caracterizadas por su improvisación y su precariedad.

Pero no solamente surgió este tipo de organizaciones, también a nivel de las capas medias se produjeron fenómenos de movilización barrial que procuraban encontrar formas colectivas de resolución a sus crecientes problemas y de presión a las instancias gubernamentales. Asimismo, surgieron numerosos emprendimientos productivos y numerosos empleados y obreros de establecimientos fabriles y de servicios decidieron recuperar aquellos que habían sido clausurados por sus dueños en virtud de las condiciones económicas reinantes o de los manejos empresarios inadecuados que habían impreso a su gestión.

⁴ Durante los últimos meses del 2001 la crisis económica y financiera del país se agudizó, y la debilidad política del gobierno del presidente De la Rúa se profundizó generando su crisis terminal en diciembre de ese mismo año. Luego de su renuncia y de la sucesión de presidentes interinos que sufrió el país, Eduardo Duhalde asumió a mediados de Enero del 2002. Los primeros meses del 2002, las medidas adoptadas sumergieron al país en una situación de extrema inestabilidad: congelamiento de los depósitos bancarios ("corralito"), conversión forzosa de la moneda de dichos depósitos de dólares a pesos a una tasa de cambio arbitraria, devaluación del peso frente al dólar, default de la deuda externa del Estado, aparición de la inflación de precios como resultado de la devaluación, etc.

GRÁFICO 1: INDICE DE POBREZA

**EVOLUCION DE LA POBREZA Y LA INDIGENCIA GRAN BUENOS AIRES,
1990 - 2001**



	Oct-90	Oct-91	Oct-92	Oct-93	Oct-94	Oct-95	Oct-96	Oct-97	Oct-98	Oct-99	Oct-00	Oct-01
— Pobreza	33.7	21.5	17.8	16.8	19.0	24.8	27.9	26.0	25.9	26.7	28.9	35.4
- - - Indigencia	6.6	3.0	3.2	4.4	3.5	6.3	7.5	6.4	6.9	6.7	7.7	12.2

Usualmente se considera desde la economía que "más es mejor". En este caso nos encontramos con la multiplicación de diversas formas organizativas motorizadas por las necesidades básicas de la población, cuya dimensión económica no es altamente relevante. Sin embargo, desde una óptica que no subordina la importancia al tamaño, puede afirmarse que su significación también debe ser evaluada por su contribución a la integración de la sociedad, por su creciente rol en las diversas instancias de ejecución de políticas sociales y por su potencialidad para generar un espacio económico y social en el que predomine la reciprocidad y la solidaridad.

El Clima Emprendedor en Argentina

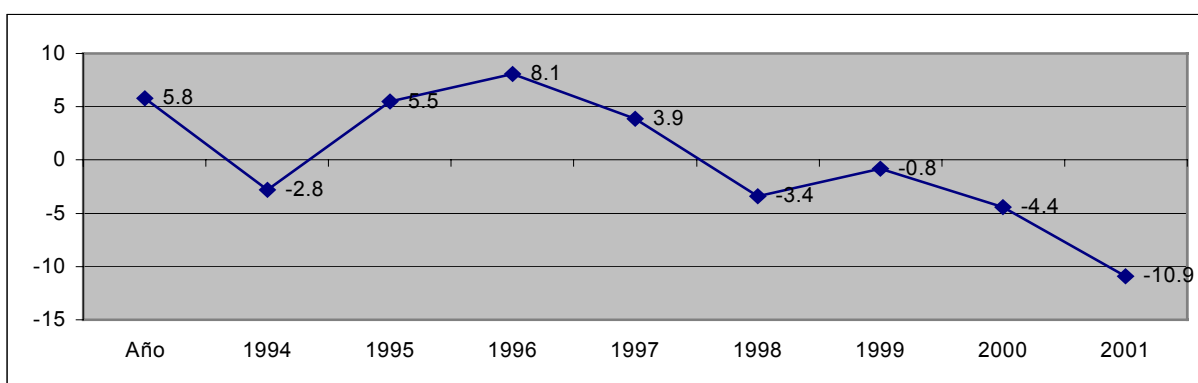
Como hemos visto, durante el período expansivo de la década del noventa, en el denominado sector social se verificó un dinámico proceso de creación y crecimiento de numerosas iniciativas. Particularmente, grupos de profesionales iniciaron actividades de asistencia técnica, investigación, capacitación y consultoría destinados a fortalecer a las ONGs. Surgieron también programas de grado y posgrado para la formación de profesionales. Se verificó un importante nacimiento de nuevas propuestas desde el campo empresario y desde fundaciones para desarrollar programas en conjunto con organizaciones no lucrativas. Éstas, a su vez, aprovecharon las nuevas oportunidades para incorporarse como prestadoras de servicios en proyectos desarrollados desde el sector público, bajo el modelo de *partnership* promovido, entre otros, a través del financiamiento otorgado por el Banco Mundial.

Una justa evaluación de esta "revolución asociativa" requiere ser puesta dentro de un más amplio marco de análisis. En los últimos años se asiste a un renovado interés por el fenómeno de la empresarialidad o, lo que es lo mismo, por el rol que tienen ciertos individuos como factores de rejuvenecimiento del tejido productivo de bienes y servicios, de dinamización de procesos de innovación y de creación de nuevas oportunidades de empleo, tanto en el sector comercial como en el sector sin fines de lucro. Este interés marca un cambio profundo en el enfoque económico tradicional, fuertemente focalizado en el análisis de los grandes agregados macroeconómicos o bien en un abordaje microeconómico cuya teoría de la firma consideraba a la organización como una "caja

negra” gobernada por un “comando automático” (Kantis et. al, 200). Este nuevo enfoque pone el acento en el denominado *entrepreneurship* y también en la “demografía empresarial” (Burachik, 2002), llamando la atención sobre el rol que juegan los emprendedores como catalizadores y promotores del desarrollo económico y social.

Sin embargo, estos fenómenos no operan en el vacío ni son exactamente una variable independiente fácilmente aislable del contexto. Por ello, debe considerársele como un fenómeno sistémico que es causa y consecuencia de profundos procesos de construcción social, en el cual están presentes cuestiones macroeconómicas, microeconómicas así como idiosincrásicas, tanto en el plano cultural como en el institucional.

GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO 1993-2001



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

Durante décadas la economía argentina se caracterizó por la existencia de recurrentes ciclos de inestabilidad, manifestados en altos y crecientes índices de inflación, y desde mediados de la década del setenta, exhibió además una muy baja tasa de crecimiento. Este largo ciclo se rompe a partir de los inicios de la década del noventa, cuando se puso en práctica una nueva política económica basada en la fijación del tipo de cambio y en un acelerado proceso de apertura, desregulación y privatización. Este nuevo escenario, produjo un inicial despliegue de las fuerzas productivas que se materializó en la modernización de la infraestructura económica, pero también profundizó y consolidó una nueva estructura social altamente fragmentada y polarizada.

En efecto, si bien hubo inicialmente una notable expansión del PIB y una transitoria mejoría en los indicadores sociales, el modelo fue generando niveles crecientes de fragmentación, inequidad y exclusión social. Según datos del INDEC, hacia mediados de los '80, en el área del Gran Buenos Aires, el porcentaje de hogares con ingresos inferiores a la línea de pobreza, era cercano al 9%; finalizando la década del '90, dicho valor se extendía a casi el 20%. El desempleo y el subempleo tendieron a crecer con sus oscilaciones, a partir de mediados de la década del noventa y se situaron en el año 2001 en valores cercanos al 18%. La aguda recesión económica que continuó durante más de tres años, agravó el panorama social, afectando inclusive a un importante número de hogares que no hacía mucho tiempo, conformaban parte de la extendida clase media. Hacia finales del año 2002 los índices de desempleo llegaron a valores cercanos al 25%.

Así en el medio de un contexto contradictorio, floreció un clima emprendedor. Muchas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y de diversificación y diferentes organizaciones e individuos se sintieron motivados a canalizar sus energías hacia finalidades públicas desde el campo privado. Otros vieron en las ONGs la posibilidad de desarrollar formas organizativas defensivas frente

a la expulsión del mercado de trabajo y al recrudescimiento de las necesidades sociales experimentadas por ellos y por los que lo rodeaban.

En este clima emprendedor pero contradictorio que se vivió a lo largo de la década del noventa, se verificó el nacimiento de numerosas iniciativas en el mundo empresarial y en el sector social. Vayamos en primer lugar a los emprendimientos que surgieron a partir de las condiciones iniciales de estabilidad y crecimiento donde se produjo el nacimiento de múltiples iniciativas en ambos sectores. Luego veremos cómo en el contexto de una economía recesiva, cuando el acceso a recursos se ve limitado, surgen otro tipo de iniciativas, particularmente dentro del sector no lucrativo.

La dotación de recursos con que cuenta el emprendedor permite establecer una diferencia hacia el interior de ellos. Tal como lo señala Silvia Carbonell⁵ la actividad emprendedora es un fenómeno multifacético, por ello debe distinguirse al *emprendedor por necesidad* del *emprendedor de oportunidad*. En el primero de éstos se incluye a quienes no tienen otra alternativa frente a las condiciones de pobreza, bajos salarios y, lo que es peor, un mercado de trabajo poco dinámico. Los segundos, son aquellos que aprovechan determinadas circunstancias de mercado para desarrollar un nuevo negocio y, por lo tanto, están en condiciones de decidir su entrada en una actividad en particular siguiendo los supuestos planteados por la teoría económica con respecto a la racionalidad de los agentes, que se guían por las expectativas de rentabilidad (Burachik, 2002).

En Argentina, en los inicios de los años noventa, los procesos de modernización tecnológica coincidieron con la explosión de Internet y alrededor de esta tema surgió un número de emprendedores notablemente alto. Lo acontecido con las “Puntocom”, es un buen ejemplo de la influencia que tienen en la empresarialidad los factores macroeconómicos y microeconómicos, pero este condicionante no explica la totalidad del fenómeno, ya que si bien estos factores de contexto fueron relativamente similares en toda América Latina, en Argentina se dieron ciertos factores que hicieron que la generación de sitios de Internet y la producción de contenidos fuera largamente la más alta de la región.

Como ya se señaló, la disminución de las barreras a la entrada como consecuencia de facilidades de acceso a financiamiento y la existencia de mercados en expansión son un factor microeconómico de importancia, lo cual sumado al ciclo general de los negocios crea un ambiente favorable a la aparición de numerosas iniciativas. En los nuevos sectores estas barreras suelen ser relativamente bajas, lo cual promueve la competencia y la aparición de emprendedores. Estas condiciones existían en los inicios de la década del noventa y fueron aprovechados por innovadores dispuestos a entrar en el naciente negocio. El acceso al financiamiento no era muy problemático y los buenos estándares educacionales generaron la base de conocimiento necesaria para introducirse en el negocio de las “Puntocom”.

El cambio de las condiciones internacionales en cuanto a acceso a financiamiento (particularmente las caídas en el Nasdaq) y de las condiciones locales (aguda recesión); así como también la saturación del mercado, generaron un conjunto relevante de quiebras en el sector. No obstante, algunos emprendedores lograron desarrollar productos sumamente atractivos y exitosos que han sobrevivido a la mencionada crisis, ya sea a través de su venta o la fusión con otras empresas⁶.

⁵ Global Entrepreneurship Monitor GEM 2002, es un estudio que se realiza en 37 países – que concentran el 62% de la población mundial- y comprueba su actividad emprendedora en cada uno de ellos.

⁶ Debe aclararse que el proceso de incubación de nuevos emprendimientos requiere de otros factores de contexto no menos relevantes que los citados precedentemente. En efecto, es muy importante para estos proyectos establecer una fuerte ligazón con agencias gubernamentales, que en los países desarrollados prestan un gran apoyo a este tipo de negocios, así como con las universidades y centros de investigación. Ambos factores tuvieron una débil influencia en Argentina lo cual establece un

Sin embargo, hay que dar cuenta, además, de los factores individuales que influyen en el fenómeno, y tal como veremos más adelante, puede decirse que no se es emprendedor donde se quiere sino donde se puede. Es decir, el capital humano y social con que cuenta cada persona condiciona la dirección y el alcance de su iniciativa, ambos aspectos devienen de determinadas condiciones sociales. En este aspecto, Argentina cuenta con índices altos de escolaridad y con instituciones educativas que han formado a varias generaciones en el uso de las nuevas tecnologías, estos factores encontraron un ambiente propicio para su despliegue, pero su sola presencia no basta para sostener negocios que requieren crecientes dosis de capital y mercados en expansión.

En otros sectores también se vivió igualmente un proceso de surgimiento de nuevos negocios en la Argentina, particularmente en el sector servicios. Según la medición de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002, la Argentina, con un 14,2% de tasa de actividad emprendedora, se ubica quinta entre los países más emprendedores del mundo y segunda entre los de América Latina. En la última medición, Tailandia encabeza el ranking, seguida por India, Chile, Corea del Sur y la Argentina.

Cabe entonces preguntarse por la naturaleza específica que tiene el fenómeno del *entrepreneurship* en Argentina. En tal sentido, estos números adquieren su justa dimensión cuando se los examina desde una perspectiva del tipo de emprendedores a que se hace referencia. En efecto, en el citado documento se menciona que a diferencia de lo que acontece en los países desarrollados, donde predominan los emprendedores por "oportunidad", en los países en desarrollo tienden a sobresalir los emprendedores por "necesidad". Según este documento, en Argentina y Brasil el 50% de los emprendedores inician su actividad por no tener ninguna otra alternativa.

Pareciera entonces que existe cierta relación entre la tasa de desempleo y la empresariedad. Si bien las evidencias no son concluyentes con respecto al efecto que produce la elevación de este indicador, aparentemente propiciaría el surgimiento de pequeñas firmas en sectores con escasos requerimientos de capital y no intensivos en conocimientos donde pueden encontrarse nichos para los denominados emprendedores por necesidad⁷. Al respecto, resulta conveniente tener en cuenta que estos sectores con bajas barreras a la entrada tienen también bajas barreras para la salida, con lo cual se verifica una alta "mortalidad", es decir, una importante desaparición de emprendimientos, fenómeno que no siempre es captado adecuadamente (Burachik, 2002).

Con respecto al nuevo contexto recesivo, iniciado en 1998 y que se profundizaría en años posteriores, la citada investigación realizada por GEM indica que quienes comenzaron un negocio propio en la Argentina tuvieron puntos en favor y en contra para dedicarse a emprender. Entre los puntos positivos que generó la crisis económica, se cuentan la apertura de mercados -producto de la menor competencia externa- y entre las trabas figuran la falta de infraestructura comercial y profesional, de apoyo financiero y de programas y políticas de gobierno. Y hay una especial mención a las barreras burocráticas.

Los resultados del estudio GEM 2002, muestran que a pesar de la baja generalizada de la actividad emprendedora en todos los países, en Argentina se observa un incremento del 40% con relación al 2001. Lo cual es atribuido por sus autores al deterioro de las condiciones sociales y, por lo tanto, a la aparición de emprendedores por necesidad, así como a la aparición de nuevas oportunidades de negocio.

Lo expuesto no hace más que reiterar aquello de que una crisis es también una oportunidad y que el cambio de las condiciones macroeconómicas ha generado opciones para la exportación o para

límite estructural importante a los emprendedores que pretenden incorporarse en negocios de alta tecnología e intensivos en conocimientos.

⁷ Sobre este punto existe evidencias de cierta importancia, al respecto puede verse Kantis et. al. (2000)

la sustitución de importaciones que están siendo aprovechadas por un amplio y diverso grupo de firmas y de individuos emprendedores.

Esta es también una tendencia que se observa dentro del sector social en los últimos años, ya que como respuesta al empeoramiento de las condiciones de vida y a la escasez de opciones en el mercado de trabajo, numerosos emprendedores han creado comedores populares, guarderías infantiles, microemprendimientos productivos, etc. Pero también esta situación ha sido un estímulo para que personas provenientes de estratos sociales mejor posicionados estén colaborando activamente con estas iniciativas o hayan encarado el desarrollo de organizaciones nuevas destinadas a apoyar de diversas maneras a aquellos que se encuentran en situación de extrema necesidad.

En tal sentido, se cumple con los hallazgos que la literatura académica (Kantis; et. al., 2002) han producido en los últimos años, en los cuales se señala que las motivaciones de los emprendedores son tanto económicas como no económicas. En efecto, la necesidad de desarrollo y realización personal así como el deseo de contribuir a la sociedad son también motores para iniciar un nuevo emprendimiento.

Los Emprendedores Sociales en la Argentina

El surgimiento de emprendedores sociales por necesidad, siguiendo la distinción propuesta por Carbonell, ha merecido reconocimiento significativo en los últimos años. Dos ejemplos paradigmáticos con significativa presencia en los medios de comunicación masiva en la Argentina, lo constituyen Mónica Carranza y Margarita Barrientos, fundadoras y líderes de *Los Carasucias* y de *Los Piletones*, respectivamente, dos organizaciones comunitarias de base, que atienden las necesidades de alimentación en barrios de pobreza extrema en la Ciudad de Buenos Aires. Ambas emprendedoras, personas de escasos recursos económicos e integrantes de las mismas comunidades a las que sirven, han liderado la creación de comedores populares y centros de servicios en los que se satisfacen necesidades básicas de cientos de personas, aunque de una manera sumamente precaria. Estas líderes comunitarias han sido capaces de organizar a integrantes de las comunidades para comenzar a brindar prestaciones básicas (inicialmente la entrega de comida), obtener recursos de otros sectores de la sociedad utilizando a diarios y canales de televisión para difundir las demandas existentes. De esta forma, han logrado ampliar su oferta a partir de convenios con otras instituciones (sala de atención médica por ejemplo) y la obtención de profesionales que trabajan de manera voluntaria. La figura de estas dos mujeres constituyen modelos paradigmáticos de personas que se sobrepone a su propia condición de exclusión y apelan a su capacidad de comunicación y liderazgo para resolver (o atender) problemas de la comunidad.

Emprendedores sociales con características similares a las señaladas en el párrafo anterior se han multiplicado a lo largo y ancho de la Argentina, constituyendo el ejemplo más evidente de respuesta individual ante a la pérdida del papel de organizador y proveedor de servicios de contención social básica por parte del Estado; y, en muchos casos, frente a la dificultad de las propias comunidades de organizarse colectivamente para resolver sus propios problemas. En este contexto, emergen un sinnúmero de emprendedores con un fuerte liderazgo personal sobre las iniciativas desarrolladas, contando, en no pocos casos, con mayor visibilidad que el propio emprendimiento. Asimismo, esta característica genera asiduamente dificultades para desarrollar organizaciones sociales sustentables y para crear las bases para su continuidad. Esto puede relacionarse claramente con la debilidad institucional que afecta a la Argentina. En tal sentido, la multiplicación de los emprendedores sociales por necesidad ha servido como un mecanismo de respuesta rápida y espontánea frente a la crisis social que ha vivido la Argentina en los últimos años.

En nuestro trabajo, nos hemos centrado en cambio en emprendimientos sociales que se han caracterizado por construir alianzas exitosas con empresas. En estos casos nos hemos encontrado con emprendedores sociales que responden a otras características, aunque también comparten algunos atributos con los emprendedores por necesidad mencionados previamente.

Como punto de partida resulta útil partir de una definición más "idealizada" de los emprendedores sociales utilizada por diversos autores y organizaciones. Como ejemplo, Ashoka, una de las organizaciones pioneras en la promoción y apoyo de emprendedores sociales los define de la siguiente forma: *"Los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos. Los emprendedores sociales están comprometidos a generar un cambio social sistemático en lugar de estar motivados por el espíritu de lucro"* (www.ashoka.org.ar). Otra definición, de similar tenor, es ofrecida por Dees (2001), quién señala que los emprendedores sociales son agentes de cambio que se comportan de acuerdo a los siguientes patrones: a) *"adoptando una misión para crear y sostener valor social"*; b) *"reconociendo y persiguiendo sin descanso nuevas oportunidades para servir esa misión"*; c) *"involucrándose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje"*; d) *"actuando con ímpetu sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento"*; e) *"mostrando un sentido elevado de la rendición de cuentas hacia los grupos interesados y por los impactos creados"*. En el contexto argentino, a este modelo ideal parecen agregarse dos atributos adicionales (Waldman, 2000): gran capacidad de generar visibilidad pública de sus acciones, generando un círculo virtuoso para apalancar recursos producidos a partir de dicha visibilidad, y un estilo de funcionamiento desorganizado (y hasta "caótico") en comparación con modelos tradicionales de organización del trabajo. Los emprendedores sociales examinados en nuestra investigación muestran estos patrones de comportamiento de diversas maneras y en grados diferentes, aproximándose a este modelo ideal.

Los casos estudiados en el proyecto de SEKN-Argentina ilustran las tendencias descriptas previamente y permiten identificar algunas de las características de los emprendedores sociales que han surgido en los últimos años. Apelaremos entonces, principalmente, a los cuatro líderes involucrados en los casos estudiados para este proyecto, así como a otros casos en proceso de elaboración.

Los casos examinados tienen como primera característica que las organizaciones estudiadas fueron creadas en su mayor parte, por los emprendedores que protagonizan las alianzas con empresas. Esta generación de emprendedores no sólo ha creado organizaciones nuevas sino que además representan innovaciones en Argentina. Por un lado Juan Carr, crea la Red Solidaria con una idea simple y una operatoria sencilla pero novedosa para el contexto local: vincular al que tiene una necesidad extrema con el que tiene el recurso para resolverla, apelando a voluntarios que reciben el pedido por teléfono y a los medios para difundir el pedido. Alberto Croce, crea Fundación SES con la idea de apoyar la continuidad de los jóvenes en el sistema educativo apelando a grupos de pares que se reúnen a estudiar acompañados por un adulto. Adriana Rosenberg, crea Fundación Proa como un espacio para promover el arte de vanguardia en un entorno tradicional. En el cuarto caso examinado, si bien la emprendedora involucrada como protagonista no fue la fundadora de la organización (Junior Achievement en la Argentina), sí fue la actora central en el cambio de estrategia de la misma, creando programas propios desarrollados localmente. Este mismo patrón se observa en otros emprendedores involucrados en casos en estudio: Carolina Biquard, crea Fundación Compromiso con la idea de brindar asesoramiento técnico y capacitación, utilizando conceptos y herramientas de management moderno a las organizaciones sociales; y Victoria Shocrón, crea Fundación Discar para integrar socialmente a personas con discapacidades mentales a través del arte y la inserción laboral. Cabe destacar, que nuestro criterio de selección de casos fue determinado por la participación en alianzas exitosas entre empresas y ONGs. Por lo tanto, la creación de una organización social innovadora ha sido una característica compartida por los líderes de las ONGs involucradas que puede ser identificada ex post.

Otro aspecto significativo es que la innovación que sustenta a los emprendimientos surge localmente a partir de las propias ideas de los emprendedores involucrados. Sin embargo en uno de los casos examinados, la innovación surge de aplicar en Argentina un modelo desarrollado en el exterior (Junior Achievement). Esto mismo podría aplicarse a la Fundación Compromiso, la que fue inspirada en gran parte por la Drucker Foundation for Nonprofit Management de los Estados Unidos.

En tres de los casos examinados, los emprendedores sociales mostraron una notoria capacidad de convocatoria para sumar voluntarios y diversos colaboradores (personas, empresas, instituciones, etc) a sus iniciativas, motivando, inspirando y comprometiendo a otras personas con la misión propuesta, lo cual señala su capacidad de liderazgo y de construir relaciones basadas en la confianza mutua. El caso más emblemático de esta capacidad es sin duda Juan Carr pero esta misma característica puede observarse en Croce y en Rosenberg, aunque la cantidad de personas reclutadas sea menor, por los requerimientos y necesidades propias de estas iniciativas. El hecho de que ambos emprendedores hayan obtenido la ayuda de empresas para constituir sus organizaciones sirve para ilustrar esta capacidad para obtener la colaboración de otros actores: Croce obtuvo, además del soporte otorgado por la Fundación Avina, la colaboración de AUSOL para crear la Fundación SES (la misma empresa prestó los fondos requeridos por ley y brindó el asesoramiento legal inicial), y Adriana Rosenberg obtuvo el apoyo del Grupo Techint para crear la Fundación PROA en un edificio comprado por la Fundación de la familia accionista mayoritario de dicho grupo empresario. En el caso de Paula Bullrich de Junior Achievement, esta capacidad es una característica de la organización ya que Junior Achievement opera a partir de la colaboración de voluntarios que dictan cursos, y al tratarse de una entidad pre-existente a la emprendedora, este atributo se convierte en un requerimiento para poder operar dentro de esta organización y no un atributo pre-existente al emprendimiento. Esta misma capacidad de motivación y convocatoria pueden observarse en los otros casos examinados.

Estos emprendedores han llegado a ocupar también un papel de liderazgo en los campos en los actúan, y no sólo en relación a los voluntarios y colaboradores que logran movilizar. De esta forma se han convertido en referentes en sus respectivos campos de actuación para otras personas que trabajan en temas similares. Así Juan Carr, se ha convertido en un referente nacional en el campo de la solidaridad, Alberto Croce en el trabajo en educación y juventud, Adriana Rosenberg en relación al arte de vanguardia, Carolina Biquard en el apoyo a ONGs, y Victoria Shocrón en la integración social de jóvenes con discapacidades mentales. En el caso de Paula Bullrich y Junior Achievement, la organización en sí es un referente nacional en el trabajo con las escuelas destinado al desarrollo de capacidades emprendedoras en el campo económico. Este factor, el reconocimiento social del emprendedor como especialista en un campo determinado, ha sido clave para atraer la atención de empresas y obtener su apoyo.

La capacidad de liderazgo de algunos de los emprendedores estudiados, ha favorecido también el surgimiento de nuevos emprendedores sociales. Por ejemplo, varios integrantes de JAA se convirtieron ellos mismos en emprendedores iniciando sus propias organizaciones, como Patricia Mejalelaty—ex directora de programas de nivel primario de JAA, quien fundó y es directora general de “Fundación Leer es Fundamental”—, Verónica Viel Temperley—ex directora de desarrollo institucional de JAA y actualmente directora regional de la “Fundación Ashoka”—, y Constanza Oxenford—ex directora de programas de nivel medio y fundadora y directora ejecutiva de “Fundación Germinare.”

En línea con este atributo, los emprendedores sociales considerados han sabido vincularse con los medios de comunicación, principalmente diarios, lo que les ha permitido alcanzar visibilidad pública como emprendedores y a sus emprendimientos, y generar recursos para sus iniciativas. Esta habilidad ha sido desarrollada con particular pericia por Juan Carr, quién se ha vinculado con periodistas y directivos de los principales diarios y canales de televisión. Adriana Rosenberg ha sabido también vincularse con periodistas especializados, aunque la calidad de las muestras exhibidas en la Fundación PROA generan su propia demanda de parte de los medios interesados en cubrir la escena cultural y artística. Esta visibilidad pública lograda permite movilizar recursos o demandas en la comunidad, aunque también desempeña otro papel importante en la relación con sus socios potenciales en las empresas.

En algunos casos las empresas obtienen visibilidad adicional a partir de la exposición generada en los medios y otras veces la presencia mediática de los emprendedores refuerza su prestigio a los ojos empresarios. En otros casos, el reconocimiento y visibilidad externa fue lograda a partir de premios o subsidios otorgados por fundaciones como Ashoka o Avina. La Fundación Ashoka ha

sabido desarrollar una estrategia de comunicación que le ha permitido apoyar la presencia mediática de sus *fellows*. En este grupo encontramos a los emprendedores Juan Carr, Carolina Biquard y Victoria Shocrón. La Fundación Avina ha brindado apoyo a Alberto Croce y a Carolina Biquard, y les ha permitido ingresar en nuevas redes de contacto y relaciones. En el caso de Paula Bullrich, esta capacidad de utilizar el reconocimiento externo para reforzar el prestigio, se da a partir de la obtención de un premio otorgado por Junior Achievement Internacional al programa desarrollado (AEMA) y luego la obtención del premio *Ciudadanía Empresaria* otorgado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina. Estas situaciones de reconocimiento a la labor conjunta resultan de singular valor para el mundo empresario.

En todos los casos, más allá de la importancia estratégica para los propios emprendedores sociales que pudo tener la alianza establecida con la empresa estudiada, los emprendedores han demostrado capacidad de movilizar recursos económicos y materiales adicionales a los proporcionados por dicha empresa. Juan Carr ha logrado obtener espacio en medios gráficos y televisivos además de la otorgada por el diario La Nación, Alberto Croce logró el apoyo de otras empresas y un compromiso económico significativo de la Fundación Avina, Adriana Rosenberg trajo al país importantes muestras artísticas a partir de sus relaciones en el mundo de las artes visuales, y Paula Bullrich (y Junior Achievement) operó a partir del trabajo con múltiples auspiciantes corporativos. Esta capacidad de generación de recursos es valorada por las empresas por distintos motivos. Por un lado, implica que los emprendedores sociales no dependen ni total ni exclusivamente de un donante o de la firma para desarrollar sus acciones. Por otro lado, las compañías valoran la habilidad de los emprendedores de multiplicar o de apalancar los recursos disponibles, lo cual puede ser interpretado como una señal de eficiencia. Finalmente, la obtención de recursos adicionales obtenidos puede ser considerada una señal más de reconocimiento externo y visibilidad que refuerza el compromiso de las empresas con estos emprendedores.

La exposición pública y el contacto con los medios que desarrollan estos emprendedores permite mostrar los resultados alcanzados en sus iniciativas. La presencia en los medios y la difusión obtenida del trabajo realizado se convierte entonces en fuente de credibilidad. La utilización de los medios de comunicación para difundir los resultados y logros obtenidos por los emprendedores presenta el riesgo de tomar la información brindada por los mismos emprendedores como evidencia de impacto alcanzado. Si bien los casos examinados muestran una preocupación significativa por mostrar sus logros y miden su desempeño en base a estos resultados, no siempre resulta posible verificar la confiabilidad de los datos brindados, ya que las organizaciones examinadas carecen de mecanismos y procedimientos formales y sistemáticos de registro, monitoreo y evaluación. De todas formas, esta característica ligada a la exposición mediática permite a los emprendedores sociales asumir públicamente un compromiso con los resultados comunicados y con las metas planteadas.

Otro atributo importante que resulta significativo para describir a estos emprendedores sociales de la década del noventa, y que permite diferenciarlos de otros emprendedores, es la ausencia o la superación de prejuicios ideológicos en relación al mundo empresario. Emprendedores de décadas pasadas, fundadores de ONGD por ejemplo, solían considerar a las empresas como uno de los actores responsables de los problemas sociales que éstas enfrentaban y por lo tanto mostraban resistencia al trabajo conjunto. Por el contrario, como parte de sus estrategias para cumplir con la misión propuesta, los casos examinados muestran la importancia de trabajar con las empresas, colaborando y aprovechando recursos monetarios y no monetarios que éstas disponen (know how, capacidad gerencial, acceso a canales, etc.).

Esta postura de interés en la colaboración inter.-sectorial, se ve acompañada de una gran flexibilidad para adaptarse a los requerimientos y necesidades de las empresas y de una disposición a buscar oportunidades de desarrollar productos o programas que le permitan a las compañías obtener también beneficios. Esto puede visualizarse con claridad en Junior Achievement permitiendo a Coca Cola seleccionar las localidades en dónde implementar AEMA; en Alberto Croce, trabajando inicialmente en los barrios priorizados por AUSOL; en Juan Carr adaptándose a las necesidades de los periodistas tanto en cuanto al estilo de las notas como en el manejo de los horarios de cierre de

notas; o, en Adriana Rosenberg, contemplando las necesidades de inserción internacional de Tenaris en la preparación de muestras.

Lecciones

Los atributos identificados sugieren características que pueden resultar útiles para emprendedores sociales por su relevancia como factores facilitadores para su propio desarrollo y para la gestión de procesos de colaboración con empresas.

Para los emprendedores sociales y las ONGs, los casos examinados permiten sugerir cinco lecciones significativas orientadas a mejorar sus capacidades de asociación y trabajo conjunto con empresas:

1. Pensar en las necesidades de la empresa y explorar como complementarlas: no es suficiente con tener una idea innovadora y capacidad de gestión; es indispensable tomar en cuenta que es lo que puede aportar el emprendimiento social a la empresa.
2. Identificar socios potenciales dónde sea posible encontrar u obtener alineación de la misión o la estrategia de la empresa con la del emprendimiento social: compartir valores, objetivos, mercados u operatorias organizacionales permite atender y satisfacer intereses compartidos a través de la colaboración.
3. Entender que los recursos no materiales que puede proveer la empresa en el proceso de colaboración son tan o más valiosos que los aportes monetarios que ésta puede proveer: esta capacidad de aprovechar recursos inmovilizados o disponibles en las empresas canalizándolos hacia fines sociales permite multiplicar la generación de valor social. Por otra parte, aportes económicos significativos de la empresa son consecuencia del involucramiento previo e incremental a través de otras formas de colaboración.
4. Mantener flexibilidad y una actitud pragmática en la búsqueda de colaboración: estar dispuesto a modificar el “cómo”, y “dónde” del emprendimiento sin perder de vista el “qué” y el “para qué” permite generar, mantener y maximizar oportunidades de colaboración con empresas.
5. Generar alternativas de colaboración que permitan movilizar recursos adicionales a los proporcionados por un solo socio, sin descuidar las necesidades y la relación con dicho socio.

De los casos examinados resultan también relevantes tres aspectos para las empresas en torno al trabajo con emprendedores sociales en iniciativas desarrolladas conjuntamente:

1. Comprender las necesidades de los emprendedores sociales y brindar el soporte necesario: los emprendedores sociales suelen tener una gran capacidad visionaria y motivadora, pero carecen, muchas veces, de habilidades de gestión organizacional o manifiestan cierta resistencia hacia la formalización o institucionalización de sus emprendimientos. Las empresas deben entender el aporte que estas características traen a los emprendimientos sociales y ofrecer modalidades de colaboración que contribuyan a fortalecerlos a partir de las propias “demandas” expresadas por los emprendedores evitando una mirada crítica desde una lectura corporativa y empresaria.
2. Valorar la importancia de acompañar al emprendedor en el proceso de construcción de su emprendimiento y en su posterior institucionalización: esto requiere de capacidad interna en las empresas para aprender la propia lógica organizativa de las iniciativas

voluntarias sin perder de vista el aporte que las empresas pueden realizar a los emprendimientos sociales. Esto implica “educar” al emprendedor social respetando sus tiempos internos para aceptar la necesidad de construir organizaciones más sólidas, eficientes y sostenibles en el tiempo.

3. Entender y aceptar las diferencias culturales de los emprendedores sociales y estar preparado para iniciar y sostener un diálogo mutuamente beneficioso: los antecedentes, formación educativa, valores e ideologías, y estilos de trabajo y comunicación de los emprendedores sociales suelen diferir de aquellos que prevalecen en las empresas. El intercambio respetuoso y abierto con emprendedores sociales pueden resultar enriquecedores para los propios empresarios y sus organizaciones.

Los casos estudiados en la Argentina muestran que los emprendedores sociales constituyen actores dinamizadores del tejido social promoviendo la construcción de puentes entre empresas y sociedad. Una mejor comprensión de las características y atributos de estos emprendedores sociales resulta fundamental para el estudio de las alianzas intersectoriales.

Bibliografía:

Bustelo Graffigna, Eduardo. *El abrazo. Nuevas relaciones entre el Estado y los Organismos No Gubernamentales en la Argentina*. L'Ordinaire Latino Americain 165-166, Argentina, IPEALT - Universite de Toulouse - Le Mirail. 1996.

Burachik, Gustavo. *Supervivencia de nuevas empresas industriales: una reseña de la literatura*. Revista Desarrollo Económico vol. 42, abril-junio 2002, Número 165, Instituto para el Desarrollo Económico (IDES), Buenos Aires, 2002.

Campetella, Andrea y González Bombal, Inés. *El Desarrollo Histórico del Sector sin Fines de Lucro en la Argentina: Debate con algunos modelos teóricos*, Documentos CCEDES, Buenos Aires, 1998.

Campetella, Andrea y González Bombal, Inés. *Historia del Sector sin Fines de Lucro en la Argentina: En Estudios sobre Sector sin Fines de Lucro en la Argentina*. Ed. CEDES-Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University. Buenos Aires, 2000.

Dees, Gregory; Jed Emerson and Peter Economy. 2001. *Enterprising Nonprofits: a toolkit fo social entrepreneurs*. New York, NY: John and Son.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002, producido por el Centro de Entrepreneurship, IAE – Universidad Austral, Argentina, 2002.

Kantis, H. Y Masahiko, I. *Entrepreneurship in Emerging Economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia*. Inter American Development Bank. 2002.

Kantis, H, Angelelli, P. Y Gatto, F. *Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: de qué depende su creación y supervivencia*. Universidad de General Sarmiento, Instituto de Industria, San Miguel, 2000.

Roitter, M., Rippetoe, R y Salamon, L. *Descubriendo el Sector sin Fines de Lucro en Argentina*. CEDES - Johns Hopkins University, Buenos Aires, 1999.

http://www.espanol.ashoka.org/Public/FDA_QueEsUnEmprendedorSocial.asp. 24/Abril/2003.