



DOCENTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

41 Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 30 y Octubre 1, 2021

El desarrollo emprendedor en la empresa social

Jorge Basualdo

Universidad Nacional de San Juan

Gustavo Tapia

Universidad de Buenos Aires

SUMARIO

- A. La gestión emprendedora
- B. Innovación - Empresa social
- C. Consideraciones finales

Para comentarios:
jorgeabasualdo@gmail.com
gustavo.tapia1@gmail.com

A. La gestión emprendedora

1. Sistema de desarrollo emprendedor

Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de la organización), que sirve como modelo para sus pares y promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización.

El enfoque sistémico adoptado en este estudio considera distintos tipos de factores que contribuyen a comprender la naturaleza compleja y contextual del proceso emprendedor y que inciden sobre la formación de la motivación y las competencias para emprender, la identificación de oportunidades de negocios, la elaboración del proyecto, la decisión de emprender, el acceso a los recursos y la gestión del desarrollo de la empresa.

Se gesta así, el sistema de desarrollo emprendedor, que se define como el conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Estos factores pueden agruparse, en forma simplificada, en las siguientes categorías:

➤ *Condiciones sociales y económicas*

Inciden en el perfil de los hogares de donde salen los potenciales emprendedores. En sociedades en las cuales existe una muy elevada fragmentación social, por ejemplo, cabe esperar que buena parte de la población tenga dificultades para acceder a la educación o a ingresos básicos que permitan ahorrar para emprender. En cambio, en sociedades más articuladas es más frecuente la existencia de canales de comunicación entre personas de distintos sectores sociales, que enriquecen la interacción, el aprendizaje y el flujo de informaciones relevantes para emprender. Un ingreso per cápita más elevado incide favorablemente sobre el volumen y la diversidad de la demanda de bienes y servicios, ensanchando el espacio de oportunidades para el surgimiento de nuevas empresas basadas en el conocimiento y en la diferenciación de la oferta. Por otra parte, condiciones macroeconómicas tales como el comportamiento de la demanda o el grado de estabilidad económica inciden sobre el contexto en el cual los emprendedores identifican oportunidades y deciden si van a emprender. La estabilidad y el crecimiento económico actúan de manera positiva sobre las expectativas de las personas que se ven en la situación de decidir si crean o no la empresa que vienen proyectando.

➤ *Cultura y sistema educativo*

La cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Distintos aspectos culturales, como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales ejemplares, constituyen factores culturales

que inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (Wennekers y Thurik, 2001; McGrath y otros, 1992).

En sociedades con culturas favorables a la empresarialidad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran (modelos de rol). La familia, el sistema educativo, las empresas en las que trabajaron antes y los medios de comunicación definen contextos especialmente influyentes sobre la cultura e inciden en la formación de la motivación para emprender.

➤ *Estructura y dinámica productiva*

El perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, es decir, la estructura productiva, condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir antes de ser empresarios y, por consiguiente, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones. Las empresas Pyme, por ejemplo, suelen ser consideradas buenos «yacimientos» de emprendedores, debido a que en ellas las personas alcanzan una comprensión más global de la función empresarial que en las grandes corporaciones (Mason, 1998). Así mismo, la dinámica de los distintos sectores o mercados y la magnitud de las barreras a la entrada influyen en la índole de las oportunidades para iniciar nuevas empresas y, en consecuencia, en la naturaleza de las firmas que se crean (Audretsch, 1997).

➤ *Aspectos personales*

Se refiere al perfil sociodemográfico del emprendedor y a las competencias para emprender (propensión a asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro, capacidad de gestión, creatividad, etc.). Por definición, las capacidades emprendedoras inciden sobre los distintos eventos del proceso emprendedor y, tal como se indicó en los párrafos anteriores, están influidas por los ámbitos familiar, educativo y laboral. Los enfoques más reduccionistas del fenómeno emprendedor tienden a concentrarse exclusivamente en este factor.

➤ *Redes del emprendedor*

La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo, facilitando el acceso a los recursos necesarios para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades.

Las redes pueden ser analizadas desde una doble perspectiva: estructural y procesal. En el primer caso, el grado de desarrollo de las redes y su perfil se ven influidos por la existencia de ambientes socioeconómicos diversos. Una estructura social muy inequitativa, por ejemplo, erosiona el nivel de confianza y la comunicación entre los distintos segmentos que componen la población, limitando las bases de capital social. Pero el desarrollo de redes es también una construcción de los emprendedores que puede variar su incidencia en el proceso de creación de una empresa —en un contexto determinado—, en función de los esfuerzos y de las competencias de los propios emprendedores para «tejer relaciones».

Ello no significa desconocer que, en realidad, la propensión y la competencia de los emprendedores para tejer redes pueden verse afectadas por su formación o por el microclima sociocultural en el que operan.

➤ *Mercado de factores*

El funcionamiento del mercado de factores influye sobre el acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores calificados o de servicios profesionales (contadores, consultores, etc.), a los proveedores de insumos y equipamiento, etc. Estos factores inciden en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial. En lo relativo a las actividades orientadas a acceder a los recursos para montar la empresa y para financiar las actividades durante los primeros años, es importante conocer el grado de utilización de distintas fuentes de financiamiento y sus implicaciones sobre la firma naciente: préstamos bancarios, capital de riesgo, apoyos públicos (*bootstrapping*) (Mason, 1997).

➤ *Regulaciones y políticas*

Esta categoría incluye el conjunto de normas y políticas que inciden sobre la creación de empresas (impuestos, trámites necesarios para formalizar una nueva firma, iniciativas y programas de fomento a la empresariedad, etc.) y afectan, por ejemplo, las oportunidades de negocios y el acceso a ellas, la adquisición de vocaciones y competencias y el ingreso al mercado. Allí donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas, la empresariedad se ve favorecida. El interés en el estudio de las políticas e instituciones que fomentan la empresariedad ha crecido de manera significativa en los últimos años, a medida que también va aumentando el número de países que instrumentan iniciativas para estimular la creación de empresas.

2. Etapas del proceso emprendedor: Eventos clave e interrogantes

ETAPA 1: GESTACIÓN DEL PROYECTO

- Adquisición de la motivación y de las competencias para ser empresario: ¿Cuáles son las motivaciones iniciales que llevan a una persona a pensar en ser empresario? ¿Cómo influye el contexto social cercano al emprendedor en el proceso motivacional? ¿Dónde adquiere las motivaciones y competencias para ser empresario?
- Identificación de la oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa: ¿Cuáles son las fuentes principales de oportunidades de negocios? ¿Cómo identifican los emprendedores estas oportunidades?
- Elaboración del proyecto: ¿Qué información y herramientas de planificación usan los emprendedores en la fase previa al lanzamiento del negocio?

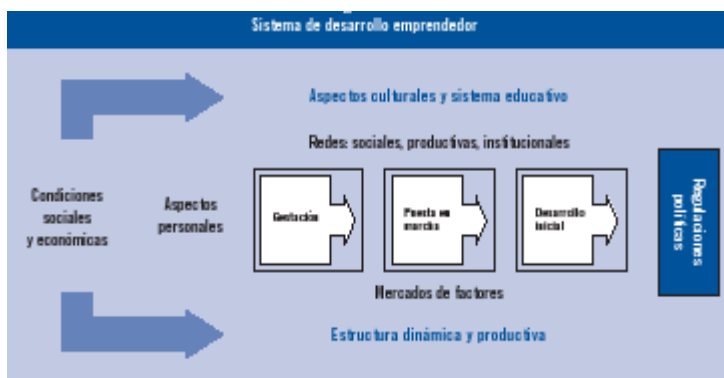
ETAPA 2: PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

- Sobre la decisión de iniciar la actividad empresarial: ¿Cómo adoptan los emprendedores la decisión de comenzar un negocio?
- Sobre el acceso a los recursos necesarios para comenzar y su movilización: ¿Cómo acceder a los recursos financieros y no financieros necesarios para el lanzamiento del negocio, y cómo movilizarlos?

ETAPA 3: DESARROLLO INICIAL DE LA EMPRESA

- Introducción al mercado de bienes y servicios: ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso al mercado?
- Gestión de la empresa durante los primeros años: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante esta fase? ¿Cómo financian su operación y crecimiento? ¿Cómo enfrentan estos problemas?

Ilustración 1



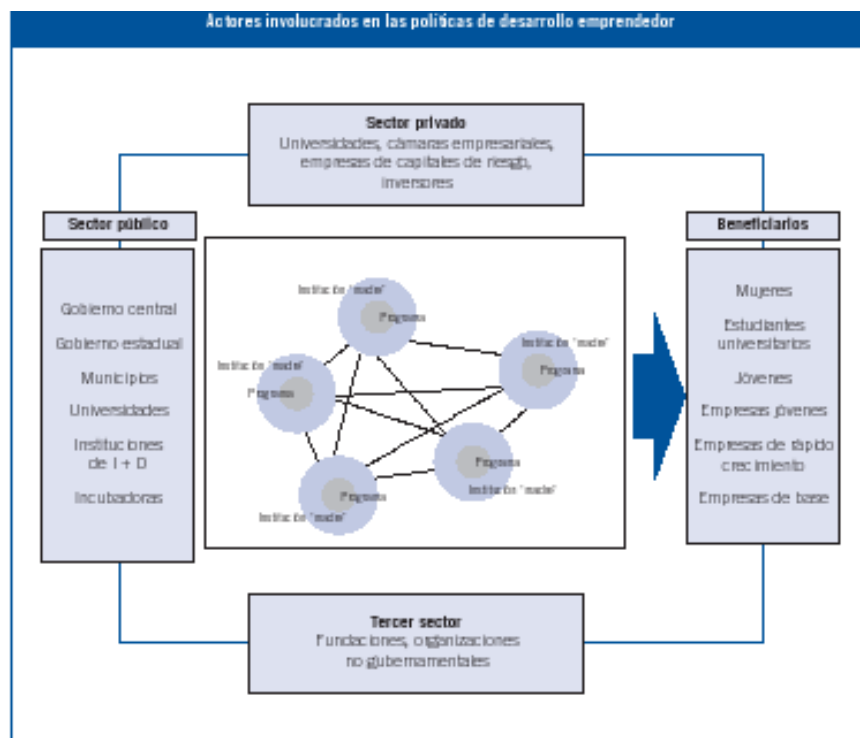
Fuente: Kantis, Ishida y Komori (2002).

¿Cómo promover la empresarialidad?

- ✓ Ampliar base social y de género -surgen los emprendimientos dinámicos-.
- ✓ Expandir el número y la calidad de las oportunidades de negocios.
- ✓ Facilitar el acceso de los potenciales emprendedores a la experiencia laboral.
- ✓ Favorecer el desarrollo de los equipos emprendedores y sus redes de contactos.
- ✓ Mejorar el acceso al financiamiento.
- ✓ Fortalecer el proceso emprendedor en las áreas locales.
- ✓ Aprovechar poder transformador de nuevos negocios intensivos en conocimiento.
- ✓ Generar condiciones de entorno más favorables para el crecimiento de las nuevas empresas.
- ✓ Adoptar un enfoque sistémico, basado en la complementación de esfuerzos entre distintas áreas y niveles de gobierno, con un protagonismo del sector privado.

- ✓ Asumir el desarrollo emprendedor como una inversión social con visión de largo plazo.

Ilustración 2



Si bien las iniciativas de desarrollo emprendedor pueden partir de cualquiera de los actores institucionales considerados, se registra una tendencia creciente por parte de distintos niveles de gobierno a involucrarse directamente en ellas, ejerciendo el papel de iniciador, catalizador y animador de esfuerzos que, por lo general, comprometen a otras organizaciones de la sociedad civil. Esta tendencia expresa un consenso cada vez mayor entre los responsables de políticas en relación con la contribución de las nuevas empresas al crecimiento económico, la generación de puestos de trabajo, la innovación, el desarrollo regional, la diversificación del tejido productivo, la competencia, la democratización del poder económico, la igualdad de oportunidades y la canalización de las energías creativas de la población. Adicionalmente, el hecho de que en muchos casos los gobiernos cuenten con estudios que revelan una baja fertilidad empresarial o que la creación de empresas orientadas al crecimiento es especialmente limitada, despierta un especial interés por el fomento del desarrollo emprendedor.

Dependiendo de cuáles de estos objetivos sean los prioritarios y de las debilidades que se intenta atacar, las iniciativas pueden ser impulsadas desde diferentes áreas de gobierno (organismos relacionados con la industria, ciencia y técnica, empleo, educación, desarrollo social, etc.), que operan en distintos niveles (central, estadual, municipal). Sin embargo, dada la diversidad de factores que intervienen en el proceso emprendedor cada vez es más importante el trabajo articulado entre diferentes áreas y con el sector privado.

Cuanto más importante es el compromiso con el desarrollo emprendedor, más horizontal tiende a ser la estructura de gobierno que la sostiene. Alcanzar una adecuada coordinación

entre las diversas áreas y niveles de actuación –desde el central hasta el local, así como también con el sector privado y el tercer sector– constituye uno de los mayores desafíos para la instrumentación de una estrategia sistémica e integral de desarrollo emprendedor.

Las políticas de desarrollo emprendedor suelen confundirse con las que se orientan al fomento de las Pyme. Según Lundström y Stevenson (2001), se trata de un campo específico y cada vez más diferenciado del enfoque de actuación tradicional en favor de las Pyme. Una forma simple de distinguir entre un tipo y otro de políticas y a la vez de identificar sus intersecciones es considerar las distintas etapas de desarrollo de una empresa. En el primer caso las acciones incluidas abarcan las distintas fases del proceso emprendedor (gestación, lanzamiento de la empresa y primeros años de vida) y tienen como foco tanto a las personas que emprenden como a sus proyectos/empresas.

Las políticas para las Pyme, por su parte, se concentran en el apoyo a las empresas ya establecidas y, por lo menos conceptualmente, pueden incluir la asistencia a las que están transitando sus primeros años de vida. Sin embargo, distintas razones, tanto estratégicas como operativas, hacen que buena parte de la asistencia a las Pyme se concentre con frecuencia en las empresas que ya alcanzaron cierta madurez. Entre otros motivos porque sus oportunidades de supervivencia suelen ser mayores que las de las empresas que tienen poca trayectoria y, en consecuencia, son menores los riesgos de colocar dinero público para su fortalecimiento. Otro motivo es que las empresas nuevas no suelen tener “voz”, puesto que por lo general es muy pequeña su participación en las instituciones representativas de los empresarios y, por consiguiente, sus demandas y necesidades tienden a ser menos conocidas y contempladas por los responsables de las políticas.

No obstante, algunos países han incluido medidas deliberadamente orientadas a las empresas recién nacidas o a las muy jóvenes y a brindar cada vez más apoyo a quienes desean crear su empresa. Este último tipo de iniciativas, que se originan como una extensión de la política para Pyme, constituye una de las fuentes principales de apoyo al desarrollo emprendedor.

Lundström y Stevenson, también destacan que existe otra corriente de estrategias y programas más recientes centrados específicamente en el apoyo a los emprendedores y sus emprendimientos que incluso dan lugar, en algunos casos, al surgimiento de instituciones especializadas en este campo.

Las iniciativas de fomento del desarrollo emprendedor también pueden clasificarse según el perfil de la población o de las empresas que se pretende favorecer. Desde esta perspectiva es posible diferenciar entre estrategias genéricas y de nicho. Las primeras tienen como propósito promover la creación de empresas en general, por ejemplo a través del fomento de las vocaciones y competencias emprendedoras en la población, la facilitación del acceso al financiamiento, la asistencia técnica o la simplificación de trámites.

Estrategias de nicho para el desarrollo emprendedor

Tipo 1:

Por lo general, pretenden atacar el desempleo y/o avanzar en la inclusión social. El grupo objetivo está constituido por segmentos específicos de la población que se caracterizan por una fertilidad empresarial más baja con relación al promedio (mujeres, minorías étnicas, jóvenes, desempleados o aborígenes). El propósito es superar las barreras específicas que tienen estos grupos para comenzar una nueva empresa.

Ejemplos de este tipo de iniciativas son las que se aplican en Estados Unidos y Canadá con las minorías étnicas o los grupos aborígenes, y en Italia, con los jóvenes.

Tipo 2:

Su objetivo es fomentar la creación de empresas con potencial de crecimiento y/o innovación. El grupo objetivo suele ser el constituido por las personas que cuentan con el mayor potencial para iniciar empresas de alto crecimiento: investigadores, inventores, graduados universitarios o gente con experiencia en tecnología. En Irlanda, Alemania, Taiwán, Países Bajos, Australia, Brasil y Argentina es posible encontrar iniciativas de este tipo que incluyen medidas de apoyo a la innovación, el fomento de la cultura emprendedora entre los segmentos de la población señalados, la oferta de capital de riesgo, las incubadoras basadas en universidades e incentivos para que los graduados e investigadores funden empresas intensivas en conocimientos.

3. Restricciones de financiamiento en las fases: Creación de empresas y primeros años

En la mayoría de los países los emprendedores se ven obligados a utilizar una proporción importante de fondos propios para el lanzamiento de sus negocios. Esto podría ser interpretado como una indicación más de las dificultades que encuentran para acceder a fuentes de financiamiento formal a través de instituciones y mercados financieros. El grado de utilización de los ahorros personales como fuente de financiamiento para el lanzamiento de la empresa varía por región, destacándose América Latina y los países del sudeste asiático.

En cuanto al sector las nuevas empresas de sectores intensivos en tecnología tienen relativamente mayor acceso a financiamiento de inversores privados que las nuevas empresas de sectores convencionales, mientras que las segundas reciben más financiamiento de bancos. También hay diferencias en las estructuras de financiamiento utilizadas por las empresas exportadoras frente a las no exportadoras, así como diferencias en el ámbito regional. Las empresas exportadoras asiáticas utilizan financiamiento más diversificado: 28% de ellas recurrieron a préstamos bancarios y más de 20% a inversión privada para el lanzamiento de sus empresas, y no se encuentran muchas diferencias entre las estructuras de financiamiento de las exportadoras frente a las domésticas. Además, a lo largo del tiempo, la utilización de fuentes de financiamiento formal aumenta en las empresas asiáticas (sobre todo en el caso del acceso a inversión privada en forma de capital de riesgo), mientras que en el caso de los emprendedores de Latinoamérica las proporciones de acceso a crédito bancario e inversores privados permanecen relativamente constantes.

En los primeros años de vida de una empresa el acceso a capital de trabajo y a capital de inversión para la expansión del negocio es tan importante como el acceso a capital inicial en el momento del lanzamiento de la empresa. En la mayor parte de las economías el acceso a este tipo de financiamiento supone la diferencia entre la muerte o la supervivencia de las empresas, mientras que los tipos de interés y los plazos con que se obtiene dicho financiamiento determinan la capacidad de la empresa para absorber cambios bruscos en las condiciones de mercado por variaciones inesperadas de la demanda, cambios en los precios de los *inputs* o por movimientos en las tasas de interés. Por otro lado, los primeros años de funcionamiento

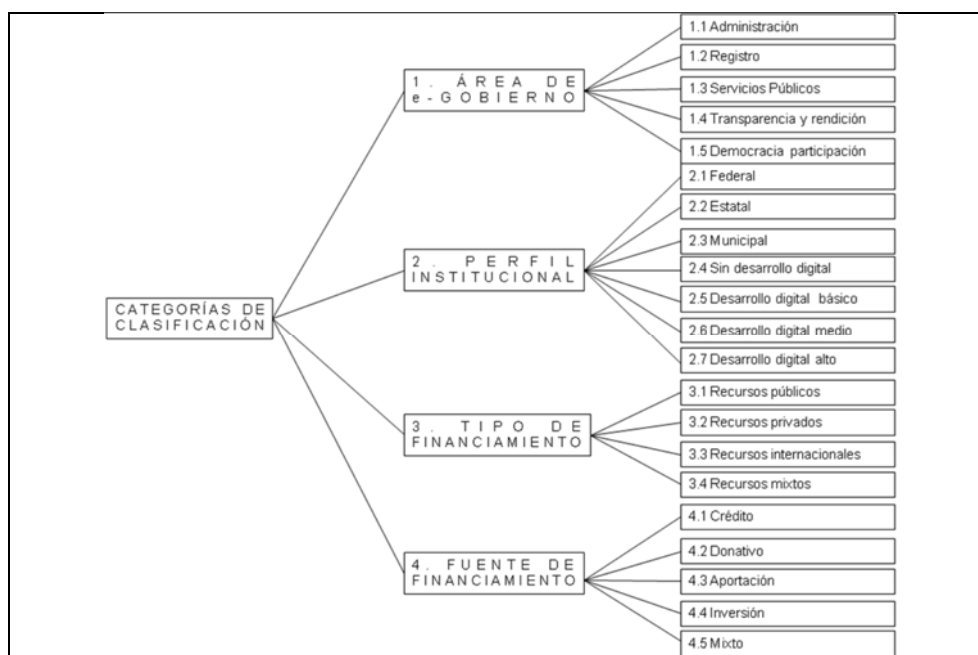
de una empresa suelen coincidir con la creación de redes comerciales, financieras y empresariales que apoyan al emprendedor en el desarrollo del negocio.

En el caso de economías con bajos niveles de bancarización, las relaciones con clientes y proveedores cobran aún más importancia puesto que se convierten en fuentes alternativas para financiar las necesidades de capital de trabajo y capital de inversión de estas empresas. No obstante el financiamiento de clientes y proveedores como fuente de capital de trabajo, podría resultar una práctica arriesgada y poco aconsejable su utilización para financiar inversiones a más largo plazo.

Ilustración 3: Mecanismos y fuentes de financiamiento

	Mecanismos	Fuentes
A. Basados en transacciones comerciales	A1. Venta de bienes o servicios al público en general*	Cartera de clientes involucrados/número de bienes y servicios ofrecidos
	A2. Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social	Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo/tipos de cuotas consideradas
	A3. Marketing de causa	Campañas existente/número de productos o servicios incluidos en estas
B. Ajenos a cualquier transacción comercial	B1. Donaciones en efectivo o especie	Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales)
	B2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales
	B3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización de recursos de vinculadas del ES)	Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento

Ilustración 4: Categorías de clasificación de programas de financiamiento



Por otro lado, los retrasos en los pagos de servicios, salarios o impuestos, además de ser una mala práctica empresarial tienen impactos importantes sobre el potencial acceso a fuentes formales de financiamiento ya que una de las condiciones para acceder al crédito es estar al día con los pagos de impuestos, salarios y servicios.

Ilustración 5: Mecanismos de financiamiento de emprendimientos sociales en OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil)

OSC	País	Mecanismo(s)
Abrinq	Brasil	B1. Donaciones empresariales e internacionales B2. Recursos públicos a nivel municipal, estatal y federal
Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)	Chile	A1. Venta de servicios médicos a terceros y empresas, y alianzas con competidores para abaratar costos A2. Cuotas a empresas beneficiarias (por ley)
Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (Acosama)	El Salvador	A1. Negociaciones con empresas (intercambio de servicio por proyectos) A2. Tarifas por prestación de servicio B1. Fondos de cooperación internacional (para proyectos de expansión), donaciones en especie por parte de comunidades involucradas B2. Fondos públicos a través de concursos y licitaciones (para proyectos de expansión) a nivel local y central
Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio)	Colombia	A1. Provisión de servicios sociales en cinco "unidades de negocio" A2. Contribuciones de empresas afiliadas B1. Donaciones de agencias de cooperación internacional B2. Licitaciones públicas
Comitê para Democratizaçãoda Informática (CDI)	Brasil	B1. Donaciones empresariales, de agencias y fundaciones internacionales
Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser)	Chile	A1. Venta de productos y servicios agrícolas B1. Donaciones empresariales y comunitarias B2. Subsidios públicos por estudiante y por escuela
Corrente Viva	Brasil	B1. Donaciones internacionales
Crear Vale la Pena (CVLP)	Argentina	B1. Cuotas de socios y colaboradores A2. Donaciones internacionales
Fe y Alegría	Venezuela	A1. Rifas anuales A2. Cobro de matrículas subsidiadas a padres de familia (escuelas) B1. Donaciones particulares, empresariales, agencias multilaterales (incluyendo las de cooperación europea) y fundaciones. B2. Subvenciones estatales (subvenciones para salarios docentes y otros gastos), además de contribuciones para proyectos
Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	México	A1. Cobro de intereses por otorgamiento de microcréditos A3. Campaña de marketing de causas B1. Donaciones empresariales e internacionales B2. Contrapartida de gobierno para proyectos públicos

Fundación Proyecto Paria	Venezuela	B1. Donaciones de organizaciones nacionales e internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Fundación Interamericana, Unión Europea, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Oficina Panamericana de la Salud)
Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza (GOB Menorca)	España	A2. Contribuciones de socios B1. Donaciones comunitarias B2. Fondos públicos
Hogar de Cristo	Perú	A1. Venta de productos y servicios a través de unidades de negocio A3. Marketing "evangélico" B1. Donaciones privadas, empresariales y de cooperación B2. Fondos públicos
Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC)	Brasil	B1. Donaciones internacionales de fundaciones y agencias de cooperación
Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio)	Costa Rica	A1. Contratos con empresas privadas para transferencia de tecnología y entrenamiento, actividad editorial, servicios de consultoría e ingresos del INBioparque B1. Donaciones de agencias bilaterales (Países Bajos, Noruega, Suecia y Estados Unidos) y multilaterales (Banco Mundial y BID)
Intermón Oxfam	España	A1. Ventas de comercio justo, actividades editoriales, ingresos financieros A2. Cuotas de socios B1. Donaciones privadas y empresariales, herencias y legados B2. Contribuciones de administraciones locales, gobierno español y la Unión Europea
Labor	Perú	B1. Donaciones constantes por parte de cinco agencias de cooperación internacional y otras donaciones para situaciones coyunturales y específicas
Profamilia	Colombia	A1. Venta de productos y servicios (70%) y rendimientos financieros B1. Donaciones nacionales e internacionales
Pro Vivienda Social	Argentina	A1. Inversiones en la cartera de crédito del programa de mejoramiento habitacional A2. Cuotas de beneficiarios (servicio de provisión de gas y microcréditos) B1. Donaciones de consejeros y agencias internacionales B2. Aportes gubernamentales

Ilustración 6: Mecanismos de mercado

		EMPRESAS*	
		Ventajas	Desventajas
I. Venta de bienes o servicios al público en general	• Definir de manera explícita el monto que ha de ser destinado al emprendimiento social ayuda a institucionalizarlo, minimizando la discrecionalidad que caracteriza a los emprendimientos sociales filantrópicos y no estratégicos.	• Al no establecerse un límite con relación al monto de recursos que han de ser destinados al emprendimiento social, puede caerse en una situación en que estos crezcan de manera no planificada.	

2. Cuotas de beneficiarios del emprendimiento social	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo poco común en empresas. Sin embargo, al tratarse de iniciativas orientadas a la base de la pirámide, pueden generarse beneficios relacionados con la creación de mercados, la promoción de corresponsabilidad y a que parte de los beneficiarios o clientes resulten empoderados. 	<ul style="list-style-type: none"> Al tratarse de iniciativas comerciales con una significativa externalidad social positiva (tal como las orientadas a la base de la pirámide), se corre el riesgo de concentrarse en los beneficios del negocio y descuidar la dimensión social.
3. Marketing de causa	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la lealtad del cliente y posicionamiento de marca. Sensibilización de la comunidad. Se actúa como intermediario y no como actor central. Menores costos/inversión. La asociación con organizaciones civiles suele proporcionar legitimidad y mayor credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Desgaste de las iniciativas diseñadas como permanentes. Publicitar en exceso, sin dar el crédito suficiente a los clientes y OSC, podría prestarse a crítica que sugiera oportunismo. Control reducido en cuanto a la gestión del emprendimiento social pues los fondos son, por lo general, canalizados a una entidad externa. Lo anterior puede minimizarse al recurrir a esquemas de donaciones etiquetados. Crédito compartido con clientes y OSC, aunque en función de la estrategia de comunicación seguida por la empresa es posible apropiarse de los beneficios de la campaña.

OSC	
Ventajas	Desventajas
<p>Generación de recursos no etiquetada para generar subsidios cruzados para el emprendimiento social.</p> <p>Al relacionar el emprendimiento social con la generación de recursos, se aprovechan las capacidades centrales de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de desviar excesivos recursos (humanos y financieros) hacia la gestión del emprendimiento comercial. Competencia con empresas lucrativas que, debido a su eficiencia, pueden ofrecer el mismo bien o servicio a un precio menor. Cuando la generación de recursos no está relacionada con la misión y competencias centrales de la organización, se corre el riesgo de fracasar y malgastar recursos pues la curva de aprendizaje es más pronunciada. Existen aspectos éticos que deben considerarse cuando se ingresa en el mercado.
<p>Al relacionar de manera directa al emprendimiento social con la generación de recursos, se aprovechan las capacidades centrales de la organización.</p> <p>Al involucrar a la comunidad beneficiaria en el financiamiento del servicio que recibe, se genera un mayor compromiso y se contrarresta la cultura asistencial fomentando una cultura de atribución de poder y corresponsabilidad. Además, se establece un canal de retroalimentación continua en relación con el desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Con frecuencia los recursos comunitarios son insuficientes para financiar la provisión de un servicio social.
<p>Los canales e infraestructura de recaudación que el sector empresarial puede proveer son únicos en términos de su alcance, eficiencia y escala.</p> <p>Tienden a redundar en beneficios de visibilidad y posicionamiento para la OSC, habilitándola para recibir mayores recursos económicos por parte de otros donantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos relacionados con compartir las marcas. Una de las ventajas puede ser la atracción de mayores donaciones dada la incrementada visibilidad y credibilidad, aunque también puede presentarse un costo de oportunidad relacionado con la atracción de otras donaciones si algunos consideran que dicha organización ya atrae suficientes recursos a través de sus populares campañas.

(*) En el caso de empresas este mecanismo se refiere a aquellas que destinan en forma estable cierto porcentaje de sus ingresos (ventas, utilidades o producción) al emprendimiento social.

Ilustración 7: Mecanismos fuera del mercado

		EMPRESAS	
		Ventajas	Desventajas
1. Donaciones en efectivo o especie (personales, empresariales, multilaterales)	Donaciones de empleados	<ul style="list-style-type: none"> Motivación del personal. Sentido de pertenencia de actividades de RSC Integración de RSC a la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones de empleados Si la causa social seleccionada no es del total interés del personal se podría enfrentar cierta apatía o baja efectividad en términos del monto recaudado y sensibilización.
	Donaciones de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización de la comunidad. Se actúa como intermediario y no como actor central, lo cual promueve la responsabilidad compartida. Menores costos/inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones de la comunidad Publicitar fuertemente, sin dar crédito suficiente a la comunidad, podría prestarse a crítica que sugiera oportunismo. Menor control en cuanto a los montos invertidos. Reconocimiento compartido. Mayores costos de transacción, decisión y rendición de cuentas.
	2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo poco común en empresas, aunque cuando tiene que ver con una problemática que trasciende la responsabilidad de la compañía, resulta beneficioso en términos de corresponsabilidad y continuidad al movilizar los recursos de las entidades de gobierno correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo poco común en empresas; una de las desventajas es la inestabilidad de los sistemas políticos, particularmente en América Latina, lo que pone en riesgo la canalización de recursos.
3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización desvinculada del emprendimiento social)	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene mayor control de la inversión. Menor rendición de cuentas externa. Menores costos de transacción relacionados con mantener alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Costo de oportunidad vinculado a la generación de sinergias y las ventajas de participación amplia. Mayores costos/inversión social. 	

OSC	
Ventajas	Desventajas
<p>Donaciones empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden constituir el primer paso para una colaboración de mayor alcance y profundidad que involucre el intercambio de recursos no genéricos. <p>Donaciones internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por lo general vienen de la mano de apoyo técnico y capacitación, lo que resulta beneficioso para las OSC en la etapa de surgimiento, crecimiento o transición. <p>Donaciones de la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al involucrar a la sociedad en general se produce una externalidad positiva en términos de la sensibilización con relación a la causa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las donaciones empresariales suelen estar supeditadas a la disponibilidad de recursos, por lo que son vulnerables ante crisis económicas o cambios de personal (a menos que el valor aportado por la OSC a la empresa esté muy alineado con la estrategia comercial de esta última). Además, recibir recursos de una empresa controversial puede resultar en el detrimento de la imagen/credibilidad. • Las donaciones internacionales tienden a estar destinadas a fines específicos y, por lo tanto, se corre el riesgo de sesgar la selección de actividades en función de las líneas de interés de los donantes. Por otra parte tienden a involucrar mecanismos de rendición de cuentas muy exigentes y heterogéneos, lo que en general representa una considerable inversión de tiempo administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Al recibir recursos de gobierno para el financiamiento de servicios públicos relacionados con el cumplimiento de necesidades sociales insatisfechas (especialmente aquellas vinculadas a derechos humanos), se genera valor en el sentido de no sustituir sino complementar las responsabilidades/acciones del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • La vulnerabilidad e incertidumbre inherentes a las decisiones de gobierno. • La burocracia en relación con los formatos de solicitud y rendición de cuentas.
<ul style="list-style-type: none"> • Las OSC que cuentan con un fondo patrimonial sólido pueden dedicarse de manera más efectiva a la recaudación de recursos dirigidos a financiar sólo una parte de sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un fondo patrimonial vasto puede hacer peligrar los esfuerzos requeridos para movilizar recursos adicionales, además de generar costos de oportunidad por no aprovechar las ventajas intangibles de movilizar a diversos actores.

4. Lecciones de las experiencias de desarrollo emprendedor

1) No existen recetas ni objetivos únicos

Una primera conclusión es que más allá de la posibilidad de capitalizar las lecciones que se derivan de los casos no existen recetas estándares ni objetivos únicos. Por lo general, el desarrollo emprendedor es visto como una vía para alcanzar otros objetivos de nivel superior. Allí donde estos fueron explicitados abarcaron una amplia gama de propósitos, que tienen que ver con el desarrollo regional, la generación de puestos de trabajo, el desarrollo de las Pyme y/o el fomento de la actividad innovadora. Cabe sin embargo anticipar una tendencia a considerar el logro de una sociedad emprendedora como un objetivo en sí mismo. Muchas de las políticas que se implantan (p. ej.: para lograr el fortalecimiento de un sector específico, para construir cadenas de valor o para potenciar el desarrollo de *clústeres*), deberían evaluar en qué medida para lograr sus objetivos requieren un incremento en la cantidad de empresas.

2. Si no hay un marco estratégico global hay que desarrollar acciones ex post para lograr la articulación de los esfuerzos

En países como EUA, en el cual existen condiciones favorables para la creación y el desarrollo de empleos, se ha podido comprobar que las políticas juegan un papel muy importante. Otro tanto ocurre en el plano de las actividades de formación de competencias emprendedoras desde el sistema educativo o en otros campos que afectan el desarrollo emprendedor (p. ej.: marco impositivo). Algunos especialistas sugieren que es necesario avanzar en la articulación y coordinación de estos diferentes esfuerzos avanzando hacia una estrategia más integrada y deliberada a nivel nacional.

3. Hay diferencias en el alcance estratégico, presupuestario y geográfico de las iniciativas

Por un lado están las iniciativas que pretenden modificar las condiciones mismas del sistema de desarrollo emprendedor (p. ej.: el contexto cultural, las instituciones educativas y/o la oferta de financiamiento). Por otro lado, también se parte de concursos de ideas/proyectos, sus servicios se centran en aquellos que acaban siendo seleccionados. De ese modo, concentran sus energías en acelerar y facilitar el proceso de quienes ya cuentan con vocación y proyecto para emprender.

4. Las iniciativas que amplían la frontera de oportunidades de negocios minimizan el riesgo de que se produzcan efectos de desplazamiento sobre otras empresas existentes

Una forma de clasificar las distintas iniciativas es examinando su intencionalidad. Algunas buscan ensanchar o desplazar las fronteras del espacio emprendedor, mientras que otras se centran, alternativamente, en promover una mayor explotación de las oportunidades y los recursos existentes dentro de las fronteras actuales. Facilitando el acceso a los mercados (p. ej.: de compras públicas en Estados Unidos o de exportación en Canadá) y promoviendo el desarrollo de negocios innovadores (por ejemplo: Estados Unidos, Escocia, Alemania, Brasil) se ensanchan las fronteras de oportunidades de negocios para los emprendedores mientras que dando asistencia técnica y/o financiera a proyectos emprendedores en general —sin considerar su potencial de innovación, de sustitución de importaciones o de exportación— suele promoverse en mayor medida la explotación del espacio de oportunidades actuales. Un resultado probable no deseado, en este segundo caso, es la generación de efectos de desplazamiento, de los nuevos emprendimientos, sobre otras empresas poco consolidadas en el mercado.

5. Es común combinar políticas genéricas y de nichos

Los casos estudiados evidencian que es posible combinar ambos tipos de iniciativas. Atlantic Canada y Scottish Enterprise llevan adelante programas genéricos junto con acciones más focalizadas que pretenden elevar la tasa de creación de empresas entre las minorías, en segmentos específicos de la población o incluso aumentar el nacimiento y desarrollo de determinados perfiles de empresas a las que se apoya en forma más decidida. En el caso de los países latinoamericanos, estas definiciones son muy importantes para diseñar estrategias y programas de desarrollo emprendedor debido a que las limitaciones de recursos son significa-

tivas y también, en consecuencia, las necesidades de establecer prioridades. Para ello se requiere conocer la situación de partida, a los efectos de definir en qué medida y con qué énfasis se adoptará una estrategia genérica y/o de nicho y, en este segundo caso, cuál será su foco (p. ej.: los jóvenes, las mujeres, las empresas de rápido crecimiento o de tecnología).

6. El conocimiento de las condiciones de partida es clave para definir la estrategia

Las condiciones del contexto en los distintos casos son muy diferentes. La cultura emprendedora, por ejemplo, es especialmente intensa en Estados Unidos y el norte de Italia; las regulaciones para abrir o cesar un negocio son muy favorables en Estados Unidos y en Canadá; la infraestructura institucional de apoyo a las Pyme en el norte de América y Europa es muy superior que en América Latina. Estas diferencias no pueden ser omitidas a la hora de pensar estratégicamente. Cuanto mayor sea la presencia de obstáculos en los distintos factores que inciden sobre el funcionamiento del sistema de desarrollo emprendedor tanto más integral y sistémica debería ser la estrategia. De allí que sea muy importante contar con un adecuado diagnóstico de las condiciones específicas de cada contexto.

7. Deben existir bases institucionales apropiadas o fortalecerlas cuando son débiles

En varios de los casos estudiados existían condiciones previas de carácter institucional que facilitaron la instrumentación de las iniciativas (p. ej.: Escocia, Canadá y Alemania) por lo que se hace necesario destacar que en muchos países latinoamericanos las bases institucionales previas y la experiencia en el campo del apoyo a las pequeñas empresas son más precarias o embrionarias. En consecuencia, uno de los aspectos necesarios a incluir en el diagnóstico del sistema de desarrollo emprendedor se refiere a la identificación y evaluación de las organizaciones que trabajan o pueden trabajar en el fomento de la empresariedad y de la posibilidad de integrarse en una cadena institucional de valor que las articule en función de sus respectivas competencias y trayectorias. Por otra parte, la inclusión de acciones en el campo de la formación de capacidades emprendedoras —a través del sistema educativo formal o entre los adultos en general— hizo necesario desarrollar una oferta apropiada de cursos y actividades, así como también de materiales (p. ej.: casos de emprendedores de éxito locales) y recursos humanos capaces de trabajar con pedagogías innovadoras (p. ej.: formadores, facilitadores, mentores). Adicionalmente, es necesario revisar en qué medida las condiciones del contexto institucional de las instituciones educativas (p. ej.: marco cultural, incentivos) favorecen el espíritu emprendedor o exigen impulsar cambios organizacionales. Los países latinoamericanos tienen un largo sendero por recorrer en este campo.

8. El compromiso del sector privado y de la sociedad civil es clave para la sostenibilidad

Una estrategia de desarrollo emprendedor debe contar con un fuerte protagonismo del sector privado cambiar las condiciones del contexto; por consiguiente, es fundamental incluir acciones destinadas a lograr su compromiso desde la fase de diseño de la estrategia. Las experiencias escocesa y canadiense constituyen buenos ejemplos del esfuerzo a desplegar para lograr un marco de consenso social en torno al tema del desarrollo emprendedor. El caso de

Escocia es interesante a este respecto. La construcción de una visión estratégica colectiva se tradujo en la multiplicación de las iniciativas surgidas desde el sector privado mismo para fomentar la cultura emprendedora y apoyar la creación de empresas. En algunas áreas de actuación, el liderazgo institucional fue incluso asumido por instituciones creadas por el sector privado. En otros, la iniciativa nació de la agencia de desarrollo empresarial escocesa y fue continuada más tarde por el sector privado. Además, las tareas de difusión de modelos empresariales de mentores requieren una participación muy activa del sector privado, del cual deben nutrirse.

9. El estilo de las intervenciones debe ser en sí mismo emprendedor

La estrategia debe ser en sí misma emprendedora, tanto en su forma de promover la movilización de las instituciones de la sociedad civil como en el estilo de trabajo con los beneficiarios de las iniciativas. En el primer plano, es fundamental despertar las capacidades locales y operar de manera descentralizada bajo esquemas de control que garanticen la coordinación y racionalidad de los esfuerzos. En este aspecto es muy interesante el contraste existente entre algunos de los casos estudiados.

En el caso alemán se basó en un esquema de incentivos a la construcción de iniciativas regionales e interinstitucionales de fomento a la cultura emprendedora, es decir, se trató de una estrategia deliberadamente de tipo *bottom up* que priorizó el desarrollo y la capitalización de las capacidades locales y el respeto de las especificidades de cada territorio. Es muy posible que allí donde no existan capacidades institucionales locales básicas el nivel de respuesta ante incentivos “a la alemana” sea bajo, por lo que será necesario un trabajo previo de fortalecimiento institucional.

10. Una estrategia flexible exige contar con un sistema de evaluación y aprendizaje

Si los diagnósticos y las instancias de evaluación sistemática son necesarios en cualquier área de política, mucho más lo son en un campo joven, complejo y sujeto a fuerte incertidumbre como sucede con el desarrollo emprendedor. Un sistema de evaluación debería diseñarse al comienzo de la iniciativa y ser revisado periódicamente. Las metas a alcanzar deben ser establecidas en forma equilibrada.

Un sistema de indicadores que permita el monitoreo de esas metas debería incluir tanto variables cuantitativas como cualitativas. Las primeras (p. ej.: incremento en las tasas de nuevas empresas por habitante) son las más obvias pero se requieren también otras de naturaleza cualitativa que permitan analizar el perfil de las empresas que se crean, su potencial de dinamismo y agregación de valor, su grado de adicionalidad, entre otros factores. Así mismo –y dependiendo de los objetivos que persiga la estrategia–, es conveniente establecer indicadores que midan la evolución de variables intermedias relacionadas con las condiciones de funcionamiento del sistema de desarrollo emprendedor (p. ej.: cambios en las actitudes de la población frente a la opción emprendedora o en la existencia de redes institucionales de apoyo a emprendedores).

5. Implicaciones y recomendaciones específicas

Difundir modelos de rol positivos para forjar la vocación emprendedora

En países del este de Asia, en Estados Unidos y también en las distintas iniciativas de desarrollo emprendedor instrumentadas en Canadá y Escocia los medios masivos de comunicación difunden experiencias exitosas y ejemplos de emprendedores que promueven la vocación empresarial entre la población, sin embargo, no es eso lo que ocurre en los países de América Latina. De ahí que la difusión de casos de emprendedores que han conseguido crear y desarrollar empresas dinámicas, que han generado puestos de trabajo de calidad y que han contribuido a modernizar la estructura productiva del país, ayudará a despertar el espíritu emprendedor y a ensanchar la base de potenciales empresarios dinámicos.

Desarrollar acciones para grupos con menor propensión emprendedora

Diseñar programas específicos para segmentos de la población que muestran menor propensión emprendedora o tienen mayores dificultades para crear empresas puede ser un medio efectivo para ampliar la base social de la cual provienen los emprendedores.

Promover la vocación y las competencias emprendedoras a través del sistema educativo y propiciar una mayor conexión entre el mundo académico y el laboral

La escuela secundaria puede promover el desarrollo de actitudes y valores favorables para un desempeño emprendedor, mientras que las universidades y otras instituciones de formación de adultos pueden no sólo motivar a los estudiantes, sino también promover el desarrollo de competencias tales como la capacidad de manejar escenarios ambiguos y adoptar riesgos, la creatividad, la habilidad para negociar, para trabajar en equipos, tejer redes, comercializar y resolver problemas. Para que este aprendizaje esté efectivamente basado en la experiencia las metodologías de enseñanza deben prever la vinculación directa con las empresas, dado que, según muestra el estudio, son las empresas las principales «escuelas de emprendedores».

Ampliar el espacio de oportunidades para emprender

Para lograr este objetivo deben realizarse esfuerzos para promover la innovación, el acceso a los mercados internacionales y el aprovechamiento de oportunidades de sustitución competitiva de importaciones. Es importante fortalecer los sistemas de innovación ya que en América Latina su debilidad restringe las oportunidades de negocios y, en consecuencia, el surgimiento de nuevas firmas dinámicas. Así mismo, mejorar los flujos de información y las interrelaciones entre los actores comunes de los sistemas de desarrollo emprendedor e innovación puede ayudar a fomentar los nuevos negocios basados en el conocimiento.

Promover el desarrollo de redes emprendedoras

La interacción social y comercial con otras personas es uno de los principales recursos del emprendedor. Los diseñadores de programas y los responsables de las políticas en general deben aprender de esas experiencias estudiadas, colocando especial énfasis en la promoción

de las redes de contactos. Las universidades y otras instituciones de formación de adultos, en articulación con las organizaciones representativas del sector privado, deben estimular el intercambio y la vinculación con empresarios experimentados, creando un espíritu de cooperación que será útil para la elaboración del proyecto y para lanzar la empresa.

Generar ámbitos apropiados para el surgimiento de equipos emprendedores

El trabajo en equipo puede ser promovido a través de programas de entrenamiento o mediante concursos para premiar los planes de negocios preparados por grupos emprendedores. Programas educativos multidisciplinarios permiten trabajar con estudiantes de administración de empresas y de ingeniería para promover planes de negocios preparados por equipos de emprendedores con capacidades especializadas y complementarias. Las experiencias estudiadas indican que, coincidiendo con los resultados de la investigación, las iniciativas que promueven el nacimiento de empresas orientadas al crecimiento suelen incluir estímulos a la creación de equipos emprendedores.

Mejorar las condiciones de entorno y financiamiento

Especialmente los empresarios latinoamericanos señalaron la falta de financiamiento y, en algunos países en particular, costos y trabas burocráticas que dificultan la creación de la empresa. Sus reducidas escalas iniciales, la carencia de una trayectoria previa que genere confianza en su capacidad comercial entre las firmas ya existentes y su posterior crecimiento acelerado generan elevados costos de transacción en mercados de factores altamente imperfectos (mercados financieros, laborales, de tecnología, de servicios profesionales).

La mayoría de los casos estudiados en los que se instrumentaron estrategias orientadas a transformar el sistema de desarrollo emprendedor incluyeron actuaciones en esta área o bien contaban previamente con condiciones particularmente favorables. En América Latina el financiamiento, cuando está disponible atiende sobre todo las necesidades de las firmas maduras. Es necesario promover iniciativas para desarrollar el financiamiento hacia las nuevas empresas debido a las consecuencias negativas que acarrear las restricciones en la oferta de financiamiento. Las experiencias estudiadas ilustran acerca de la importancia de contar con una oferta diversificada de instrumentos (p. ej.: capital de riesgo corporativo y de “inversores ángel”, préstamos simplificados, etc.), así como de la necesidad de apalancar los recursos públicos y privados para fomentar el desarrollo de la oferta. En algunos países de América Latina los emprendedores consideraron negativamente la influencia de las regulaciones y de los costos para iniciar una nueva actividad. El ambiente de negocios puede ser más «amistoso» para las nuevas empresas si se reducen o simplifican las formalidades y regulaciones para crear y ejercer una nueva actividad, de manera que los costos y los tiempos para el emprendedor sean poco significativos.

Implantar programas de capacitación, consultoría y consejería adecuados a las demandas de las empresas jóvenes dinámicas

Muchos de los programas de servicios empresariales existentes no atienden las necesidades de los emprendedores durante el desarrollo inicial de sus empresas (p. ej.: conseguir nuevos clientes, identificar proveedores confiables y contratar trabajadores y gerentes calificados). Tomando en cuenta dicha situación, los responsables de política deben proceder cuida-

dosamente a diseñar nuevos programas de entrenamiento, asistencia técnica y tutoría, hechos a la medida de las necesidades de las nuevas empresas e implementados por redes de organizaciones con capacidades para atender a las empresas en sus etapas tempranas de desarrollo.

Desarrollar estrategias con enfoque sistémico y basadas en cadenas de valor institucional

Incrementar la fertilidad empresarial y la calidad de los emprendimientos hace necesario contar con una estrategia integral capaz de articular el corto y el largo plazo. Ello sólo puede llevarse a cabo fomentando la construcción de alianzas entre instituciones capaces de agregar valor y complementar sus capacidades y experiencias en torno de una visión estratégica compartida. Implantar una estrategia de esta naturaleza requiere de una fuerte participación de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, que no resulta sencilla pues exige, entre otros factores, la presencia de actores con espíritu asociativo, dotados de visión y agenda estratégica compartidos, así como de la capacidad de comprometerse en el largo plazo. Las experiencias estudiadas son aleccionadoras acerca de la necesidad de hacer esfuerzos importantes para lograr consenso en la sociedad civil sobre la importancia de encarar acciones para promover el desarrollo emprendedor (p. ej.: en Canadá, Escocia y Alemania).

Partir de un diagnóstico del sistema emprendedor e incorporar mecanismos de aprendizaje

El punto de partida para el diseño de políticas y programas debe ser un diagnóstico profundo sobre el desempeño, las fortalezas y las debilidades del sistema de desarrollo emprendedor. Es necesario conocer las especificidades de los entornos locales y favorecer el despliegue de estrategias capaces de tenerlas muy en cuenta a la hora del diseño y la instrumentación de las iniciativas. Igualmente, una vez que las políticas y los programas hayan sido puestos en práctica, es fundamental contar con sistemas de evaluación que permitan saber sobre los resultados que se van alcanzando y retroalimentar el diseño en función de los errores y aciertos.

6. Los RRHH en los emprendimientos sociales

Las habilidades, roles y estilos, en el liderazgo de los emprendimientos sociales, constituyen un activo estratégico, porque se interrelacionan con el conjunto de recursos y capacidades especializadas de la organización. Éstas difícilmente son imitables, apropiables o vendibles, conformando una parte esencial del proceso de creación de valor.

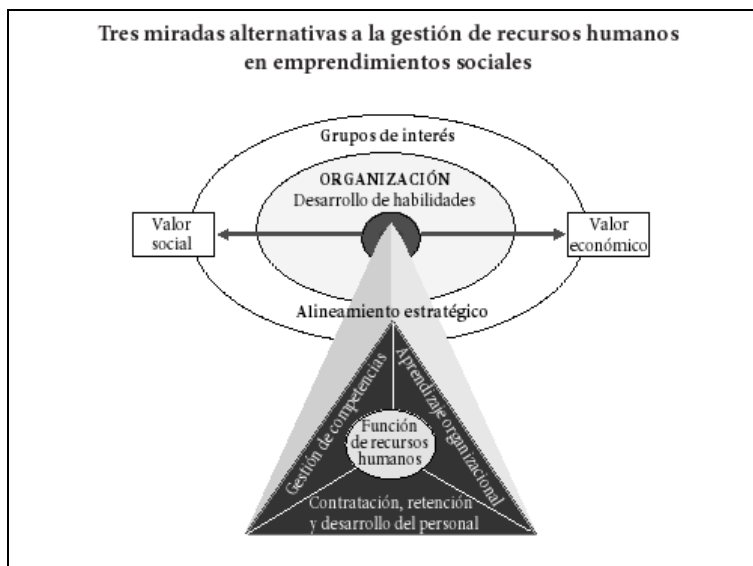
Por eso, desde esta perspectiva, el personal es considerado fuente de un tipo de capital intangible de la organización, que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, y del que la organización se sirve para el cumplimiento de sus objetivos. Gestionar este recurso implica el desarrollo de acciones que permitan la generación de ese conocimiento, habilidades y experiencia superiores en el equipo de trabajo para mejorar la productividad y efectividad de la organización.

En línea con lo precedente, las organizaciones han comenzado a prestar una especial atención al diseño de estrategias de gestión de personal que contemplen las expectativas de los empleados y de otros grupos de interés con los que interactúan.

Ilustración 8: Liderazgo en los emprendimientos sociales (habilidades, roles y estilos)

Etapas	Inicio	Institucionalización	Descentralización	Conglomerado social	
		<i>Organización y estructura</i>	<i>Armonización estratégica</i>		
Roles	Toma acción Analiza el entorno Capitaliza posición jerárquica o red de contactos	Desarrolla estructuras, políticas y sistemas Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social Asegura sostenibilidad económica	Empresas Alineamiento con estrategia comercial OSC: Concilia diferencias entre grupos de interés y misión de la organización	Amplia acciones sociales Descentraliza operaciones en unidades autónomas Otorga poder a otros líderes dentro de la organización	Concilia intereses y coordina diferentes emprendimientos dentro de una misma estructura Desarrolla alianzas estratégicas Promueve visibilidad del emprendimiento social
Habilidades	Habilidad emprendedora Habilidad de diagnóstico	Habilidad para armonizar Habilidad para motivar Visión y compromiso social	Habilidad para delegar	Habilidad de coordinación Habilidad política y de negociación	
Estilos	Carismático	Directivo	Participativo	Político	

Ilustración 9



La gestión del equipo humano puede ser abordada desde tres perspectivas clave:

- 1) Los procesos de contratación, retención y desarrollo del personal, que permitan contar con un equipo calificado para llevar a cabo los emprendimientos sociales.
- 2) El desarrollo de competencias, constituyendo un equipo humano que reúna individuos con competencias de gestión y personas con competencias específicas en la atención de la problemática social.

- 3) Los mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional en el desarrollo de los emprendimientos sociales, que refuercen el sentido individual y colectivo de la generación de valor social y económico.

Ilustración 10: Prácticas inteligentes. Distintas maneras por las cuales la gestión de RRHH crea valor económico-social en un emprendimiento social

PRÁCTICAS INTELIGENTES OBSERVADAS	GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL	GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO
Procesos de contratación centrados en la búsqueda de valores personales afines a los valores sociales de la organización.	Personal con el perfil adecuado comprende la problemática social atendida por la organización y genera mejores relaciones con los actores del entorno.	La compatibilidad entre el perfil del personal y los valores de la organización reducen la tasa de rotación y evitan los costos asociados con cambios constantes en el equipo de trabajo. Las mejores relaciones con el entorno legitiman la presencia de la organización en el largo plazo.
Gestión por competencias que fortalece el conocimiento experto y desarrolla capacidades antes débiles o inexistentes en el personal.	Mayores competencias en el personal conducen a un incremento de su efectividad en la acción social.	Mayores competencias en el personal conducen a una mayor productividad y capacidad de innovación en el equipo humano, y a un manejo administrativo más eficiente de los emprendimientos sociales.
Políticas de desarrollo del personal orientadas a la retención del equipo humano.	La retribución adecuada y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores generan un efecto social en ellos y en sus familias.	Las políticas de retención de los trabajadores generan relaciones de largo plazo con la empresa, capitalizando la inversión en los mismos.
Procesos de evaluación del desempeño enfatizan el cumplimiento de metas y el logro de resultados.	La efectividad en el logro de metas sociales mejora el desempeño de los emprendimientos y las relaciones de la organización con otros actores del entorno.	La efectividad en el logro de metas optimiza las inversiones sociales y abre posibilidades para la generación de nuevos proyectos para la organización.
Desarrollo local de la población como fuente proveedora de futuros trabajadores.	El desarrollo de la comunidad favorece a los pobladores y a los trabajadores de la empresa, generando a su vez una mayor fuente de trabajo.	Mayores fuentes de contratación de personal calificado incrementan la efectividad del equipo humano y, en consecuencia, mejoran la oferta de productos y servicios por parte de la organización.
Conformación de equipos de voluntariado.	Se multiplica la capacidad de la organización de generar un impacto social.	No se incrementan los costos de la organización debido al mayor número de personal remunerado. Se fortalece la identificación del equipo humano con la organización y la imagen de la organización ante la comunidad.
Mecanismos participativos en la gestión.	Fomentan el desarrollo profesional de los trabajadores y otorgan poder a los equipos.	Reducen el riesgo de una gestión centrada en el líder y otorgan mayor sostenibilidad a la organización.
Desarrollo de mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional.	Se capitaliza el conocimiento en materia de acción social, lo cual impacta positivamente en el desarrollo de emprendimientos sociales efectivos.	Se capitaliza el conocimiento en materia de acción social; esto revierte en proyectos de inversión social que generan también valor económico.

B: Innovación - Empresa social

1. Sobre la innovación social

La innovación social es considerada como un proceso para la solución de problemáticas sociales a partir de la sociedad misma. El análisis teórico surge de la necesidad de alcanzar un acuerdo respecto de qué es lo que entiende por cada uno de los conceptos relacionados, como emprendimiento social y economía social, ya que todos ellos tienen como punto de encuentro la búsqueda de creación de valor para la sociedad, entendiendo este como valor social, económico, cultural y medioambiental.

Distinguiéndola de los conceptos de emprendimiento social y empresa social, la innovación social trasciende sectores, niveles de análisis, e incluso los métodos para descubrir los procesos que producen impacto duradero. Además, elementos como la perspectiva comercial y la auto sustentabilidad financiera, comunes en el emprendimiento y la empresa social, no necesariamente son asociables con el término innovación social, marcando aún más diferencias. Innovación social corresponde a la generación de nuevos productos, servicios, procesos y/o modelos que simultáneamente satisfacen las necesidades sociales, crean nuevas relaciones sociales e incrementan la capacidad de acción de la sociedad (Edwards-Schachter, 2011). Puede entenderse también como la generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social (Gatica et al., 2015), para que esto pase debe haber durabilidad en el tiempo, un impacto escalable y promover la participación de la comunidad.

Llevada a la práctica la innovación social puede entenderse como una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, justa y sostenible que otras soluciones existentes y en la que el valor creado beneficia fundamentalmente a la sociedad en su conjunto más que a individuos en concreto (*Stanford Social Innovation Review*). Son actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son en su mayoría difundidos a través de organizaciones cuyos objetivos principales son sociales (Mulgan, 2007).

Es conceptualmente importante distinguir entre innovaciones que tienen un impacto social e innovaciones sociales, lo que las diferencia son los fines y objetivos previstos (Hochgerner, 2010). La innovación social es un proceso complejo mediante el cual se introducen nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y las dinámicas de poder; o el sistema de creencias sociales en el que la innovación ocurre. Este tipo de innovaciones tienen durabilidad y amplio impacto (Westley y Antadze, 2010). La innovación social es la respuesta a situaciones adversas en la que el intercambio de conocimientos, trabajo multidisciplinario y participativo logra el empoderamiento de los ciudadanos y adaptación de las soluciones a las circunstancias locales y de los mismos individuos (Navarro, 2014). Innovación social es utilizar el talento colectivo para mejorar la calidad de vida y para enfrentar problemas con nuevos métodos y formas de hacer las cosas, requiere la clara comprensión de la problemática local y del contexto específico de las personas, para dar solución a estos problemas se requieren nuevas formas de organización y gestión, liderazgo, aplicación de conocimiento, financiamiento.

La innovación social hace referencia a nuevas formas de hacer las cosas, que permitan mejores resultados que los modelos tradicionales, que sean costo eficientes y que promuevan y fortalezcan la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de sus propio desarrollo y por lo tanto fortaleciendo la conciencia ciudadana y con ello la democracia (CEPAL 2008).

Ilustración 11

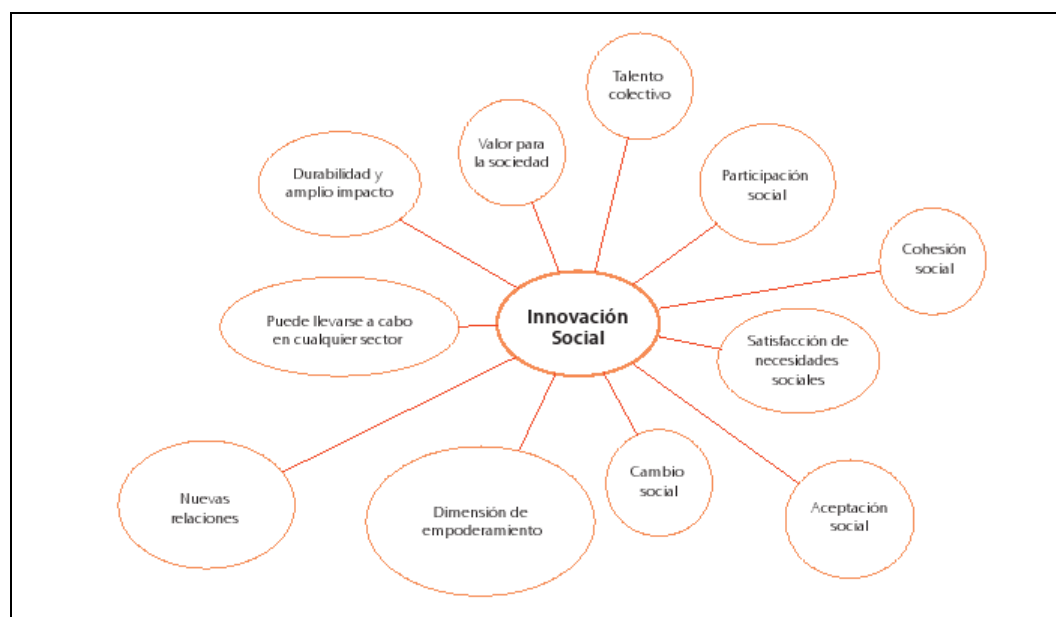


Ilustración 12: Tipos de innovación social

Tipo de innovación social	Descripción
Nuevos productos o servicios	Tales como nuevas intervenciones o nuevos programas para responder a necesidades sociales.
Nuevas prácticas	Nuevos servicios que requieran nuevos roles o relaciones profesionales.
Nuevos procesos	Como la coproducción de nuevos servicios.
Nuevas normas y reglamentos	Como la creación de nuevas leyes o nuevos derechos.
Nuevas formas organizacionales	Tales como formas híbridas de organización; por ejemplo las empresas sociales.

Fuente: Simon, Julie et al. (2014). *Doing Social Innovation: a guide for practitioners*. First report for the TEPSIE project, funded by the EU under the 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, pp. 10.

La innovación no es sólo una herramienta que puede ser utilizada para diversificar la producción económica; sino que es ante todo, una herramienta social que permite transformar la calidad de vida de las personas. Se propone aquí un paradigma de innovación cuyo objetivo no sea exclusivamente la creación de valor económico, sino el generar soluciones novedosas que repartan valor de manera transversal en la sociedad. Es por eso que surge el desarrollo de la innovación en un sentido más amplio y democrático, el de innovación social, que permite ser apropiado por diversos actores sociales: organizaciones sin fines de lucro, empresas y mercados, el estado, movimientos sociales y la academia.

Ilustración 13: Aspectos que debe reunir una propuesta de innovación social

Es novedosa	Una innovación social es "nueva" en el contexto en el cual aparece. Puede que no sea completamente nueva en sí, pero debe serlo para aquellos envueltos en su implementación.
Responde a una necesidad social	Las innovaciones sociales se crean con la intención de responder a una necesidad social específica de la sociedad de una manera positiva o benéfica. También juegan un papel importante en la articulación o delimitación de dichas necesidades, en ayudar a legitimar necesidades nuevas o emergentes, o en incorporar aquellas que todavía no han sido reconocidas como tales. Debido a que las innovaciones sociales responden a necesidades específicas de la sociedad, deben considerarse como diferentes de las innovaciones que tiene un impacto social
Se pone en práctica	Como las innovaciones en general, las innovaciones sociales son ideas que han sido puestas en práctica. En este sentido, son diferentes de las invenciones sociales (nuevas ideas todavía sin implementar).
Involucra y moviliza a sus beneficiarios	Los beneficiarios están involucrados de alguna manera en el desarrollo de la innovación social o de su gobernanza, ya sea directamente o a través de intermediarios que apoyan a los beneficiarios o que tienen conocimiento legítimo de sus necesidades. Este involucramiento ayuda a asegurar que la IS responda a fines legítimos y que permita a los miembros del grupo objetivo, abordar y apropiarse de sus propios problemas.
Transforma las relaciones sociales	La innovación social busca transformar las relaciones sociales, mejorando el acceso al poder y a los recursos de grupos específicos de la población. Como tal, contribuye al empoderamiento social y al combate a la distribución injusta o desigual de los recursos.

Aspectos que caracterizan la Innovación Social, pero que no necesariamente han de estar presentes.

Es más "ad hoc" que planeada	En contraste con otras formas de innovación, especialmente la realizada por grandes empresas, la innovación social tiende a fluir "del fondo hacia arriba", es decir, que emerge de procesos informales y acciones emprendedoras de ciudadanos o individuos.
Está asociada a gran incertidumbre	De entrada, las soluciones de IS están marcadas por altos niveles de incertidumbre, en parte porque es la primera vez que se implementan. Como resultado, es imposible decir de antemano, si la innovación social es más "buena" o "efectiva" que otras alternativas. Esto sólo puede comprobarse en perspectiva.
Tiende a institucionalizarse	Al principio, la IS diferirá de las prácticas comunes o bien conocidas, pero, dependiendo del contexto en el que aparezca, puede comenzar a integrarse a procedimientos, normas y estructuras preexistentes, y por tanto, llegar a volverse una práctica rutinaria muy extendida.
Puede tener consecuencias inesperadas	A pesar de las buenas intenciones, la IS puede llegar a ser socialmente divisoria, traer consigo efectos negativos, y volverse vulnerable a la cooptación y/o desvío de los objetivos originales.

Fuente: Simon, Julie et al. (2014). *Doing Social Innovation: a guide for practitioners. First report for the TEPISIE project, funded by the EU under the 7th Framework Programme*, Brussels: European Commission, DG Research, pp. 9-10.

Ilustración 14

Fuente base: *The Book of Social Innovation- Six stage of Social Innovation*, 2010. Young Foundation y NESTA

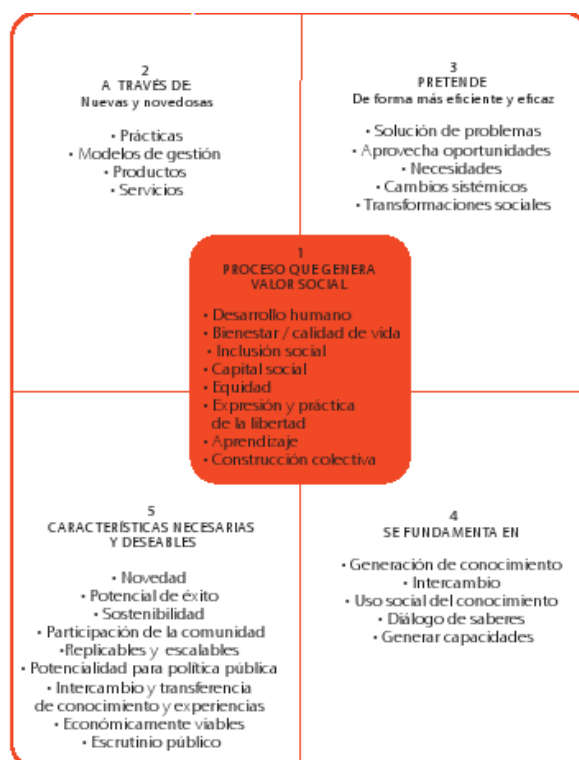
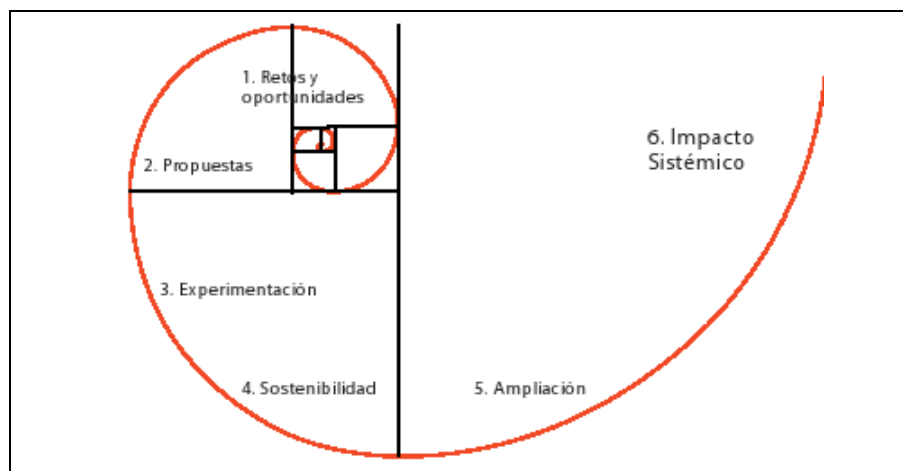


Ilustración 15: Etapas de la innovación social



Las etapas no son lineales ni secuenciales:

1. Retos y oportunidades. La innovación social emerge de las necesidades, de las crisis, de los problemas que no han sido resueltos o de la búsqueda de soluciones alternas. Dichas insuficiencias ocasionan que las personas estén dispuestas a tratar de resolverlas.
2. Aquí se generan propuestas e ideas concretas para la atención de los retos, los problemas y las oportunidades. Sólo con nuevas ideas se puede empezar a trabajar en soluciones para las necesidades proyectadas. Es una etapa donde es de suma importancia las alianzas público-privadas para la generación de alternativas.
3. Prototipos. Las ideas se prueban, evalúan y ajustan a las propuestas o alternativas seleccionadas en la práctica.
4. Sostenibilidad. La idea se vuelve una práctica cotidiana, una realidad. Es el momento en que la innovación social busca ser sostenible económica y socialmente, mediante alianzas, pruebas a menor escala y gestión de fuentes de financiación.
5. Ampliación. Crecimiento y difusión de las innovaciones sociales. “Toda idea emergentes requiere para consolidarse de una base crítica de demanda, de difusión y de aceleradores que la mejoren (personas, empresas, instituciones). La forma en que la idea crece es clave para su universalización” (Inno Explora, 2012).
6. Impacto sistémico. Momento en que se generan, evalúan y miden los cambios generados mediante la innovación social, en políticas públicas, leyes, nuevas prácticas, para pensar las cosas y hacerlas.

2. Emprendimiento, economía social e innovación

Diferencias entre innovación social, emprendimiento social y economía social

La innovación social es entonces una herramienta de amplio alcance, actualmente utilizada por diversos actores, entre los que se destacan los emprendedores y las empresas sociales. Desde aquí, definimos la innovación social como un desarrollo novedoso mediante el cual se construye un proceso, producto, servicio o modelo con impacto cuantificable, que es más sustentable o justo que lo existente, solucionando una problemática de interés público, y donde el valor generado es distribuido en la sociedad. En comparación con las innovaciones tradicionales, establecidas en el Manual de Oslo, las innovaciones sociales son impulsadas fundamentalmente por una motivación extra: una misión social y crear valor compartido necesariamente económico y social.

Por lo tanto, podemos deducir que los emprendimientos que poseen un carácter de innovación social son organizaciones sustentables que promueven un desarrollo novedoso mediante el cual se construye un proceso, producto o servicio con algún impacto social cuantificable que es más sustentable o justo que lo existente y donde el valor generado es distribuido en la sociedad sin desmedro de la generación de beneficio privado. A su vez, los emprendimientos sociales se diferencian de los comerciales en que su objetivo social siempre se encuentra en el centro de sus operaciones. A partir de la necesidad de ampliar el espectro de innovadores sociales se identifican dos tipos de modelos: el del emprendedor social vinculado a un sistema de innovación sistémico tradicional y el de las innovaciones desde las comunidades que se encuentran vinculados al sector de la economía social.

Los criterios para calificar como emprendimiento social innovador son: su actividad principal resuelve una problemática social definida; son originales en sus espacios de intervención; presentan un modelo de sustentabilidad económica; poseen un equipo empoderado; poseen un potencial de replicabilidad y trabajan de forma colaborativa. Siendo el primer criterio fundamental para distinguir entre los emprendedores tradicionales y los sociales.

De esta forma, podemos considerar que los emprendedores sociales innovadores deben producir dos tipos de impacto: el impacto social, que es el fin último de su proyecto y el impacto económico interno, entendido como la sustentabilidad económica para que el proyecto perdure en el tiempo.

❖ *Políticas de innovación social. ¿Cuáles son los desafíos?*

- Volumen del financiamiento
- Diferentes tipos de inversores con distinta tolerancia al riesgo
- Herramientas financieras según la etapa que se encuentra la empresa social
- El dilema de la propiedad y la toma de decisiones
- La transferencia de conocimientos
- La valuación de la empresa social

❖ *Creatividad para financiar empresas sociales*

❖ *Emprendedores sociales como Co-diseñadores del Instrumento de Inversión*

❖ *Las empresas sociales tienen que llegar a ser un “asset class”*

Muchas empresas anuncian al mundo su responsabilidad social corporativa. Sin embargo, en su mayor parte no es nada más que filantropía corporativa disfrazada, incorporando además prácticas que no dañen al medio ambiente o perjudiquen a sus empleados. Hay otro tipo de negocio que está emergiendo que va mucho más allá de la RSE y que se puede definir como socialmente transformador. Esta nueva entidad usa sus activos y competencias esenciales, en primer lugar, para generar impacto social, pero a la vez son rentables. El impacto social no es un aspecto secundario que se utiliza con objetivos de marketing, sino que es esencial al sistema de valores y a la operación diaria del negocio.

Sin embargo, para que la empresa social adquiera identidad a nivel global, necesita convertirse en sí misma en un *asset class*. Y para que esto suceda, deben ocurrir dos cosas fundamentales: las empresas sociales tienen que tomar la forma de empresas comerciales *-for profit-* con un modelo de gobierno adecuado que garantice su fidelidad a su misión social y tienen que poder acceder financiamiento adecuado.

¿Cuáles son los principales desafíos para que emerja este nuevo “asset class” de empresas sociales?

- ✓ Las empresas de impacto social necesitan ayuda en su valuación cuando están levantando fondos en el mercado comercial, y en saber cuánto y qué tipo de financiamiento es el indicado para estar capitalizados adecuadamente en cada etapa. Por lo general, deben caminar en la cuerda floja o el delgado equilibrio entre estar capitalizados adecuadamente en cada etapa, y al mismo tiempo minimizar la dispersión con una valuación sólida que evite la pérdida del control en una etapa muy temprana de la empresa.
- ✓ Es clave diseñar adecuadamente los tipos de controles y modelo de gobierno y toma de decisiones que asegure la fidelidad a los objetivos de impacto social de la compañía.
- ✓ Necesitan del tipo de inversores apropiados, que estén plenamente convencidos de los objetivos sociales de la empresa, y que tengan expectativas de retorno a la inversión similares a las del emprendedor social fundador de la empresa.
- ✓ Financiamiento no tradicional, que es casi siempre una combinación de donaciones, PRI y MRI equity, y equity tradicional.
- ✓ El acceso a financiamiento "A" round es otro obstáculo importante. En general, hay fondos disponibles para financiamiento semilla o ángel (cuando los fondos son pequeños, y por lo tanto el monto en riesgo no es significativo), o financiamiento *mezzanine* (cuando ya se están generando ingresos por ventas). Sin embargo, la financiación para el start up de una compañía cuando ya está lista para salir al mercado (el producto y el sistema de distribución ya han sido testeados en un piloto y están en instancia de prototipo), pero aún no genera ingresos, es muchísimo más difícil de consumir porque el monto necesario es más alto que una inversión semilla o ángel, y los inversores ven un alto riesgo en estos start ups pre-ingresos.

La Gobernanza en los negocios sociales

Uno de los grandes desafíos de los emprendedores que se lanzan en el campo de los negocios sociales es definir su modelo de gobernanza, o sea, sus procesos, acuerdos, políticas y leyes que regularán la forma en la que su institución (sea empresa u organización social) será dirigida, la relación con eventuales socios y las premisas de distribución de poder entre los diversos *stakeholders*.

- La gobernanza es la espina vertebral de un negocio social y un factor crítico de transformación efectiva de la sociedad. Esto significa que no basta solamente con incluir personas en la cadena productiva o garantizar productos y servicios accesibles a personas de baja renta. Igualmente importante es crear modelos innovadores de gobernanza que realmente garanticen una distribución equitativa de poder y riqueza a lo largo de la cadena.
- Los negocios sociales deben buscar generar bienestar y calidad de vida, a partir de lo que las propias comunidades desean para sí. Para que esto suceda, es importante crear espacios formales de toma de decisión que conecten e integren, en forma virtuosa, a todos aquellos involucrados en el negocio
- Los modelos jurídicos e impositivos existentes muchas veces restringen la creación de modelos de gobernanza más inclusivos.
- La creación de modelos intersectoriales debe ser una de las alternativas a ser considerada en el desarrollo de los negocios sociales. Uno de los secretos del éxito de esta alianza es permitir que cada una de las instituciones se haga responsable por lo que sabe hacer mejor, a partir de un modelo de negocio diseñado y definido con la participación de todos. De esta forma, las empresas pueden, por ejemplo, ocuparse de la comercialización de los productos, mientras que las organizaciones de la sociedad civil se ocupan del acompañamiento de los productores y del desarrollo de la comunidad.
- Es importante traer a los clientes y a representantes de las comunidades beneficiadas por el negocio a la comisión directiva de las instituciones.
- Es fundamental y, al mismo tiempo, desafiante, transferir el liderazgo y la responsabilidad del negocio para los beneficiarios
- La contratación de personas jóvenes, acompañada por la inversión en su formación personal y profesional, puede ser una solución eficiente para emprendedores que están planeando su sucesión
- El fomento del emprendedorismo y la formación de liderazgos locales es fundamental para el éxito de un negocio social.
- un negocio social puede ser realmente considerado un modelo exitoso cuando, además de presentar resultados sociales, ambientales y económicos relevantes, su credibilidad viene de la mano no ya del emprendedor que la creó, sino de la gobernanza y de la visión de desarrollo social que el propio negocio ayudó a convertir en realidad. Un objetivo osado e inspirador a ser perseguido por todos.

Principales Aprendizajes

- ✓ Facilitar el acceso para emprender
- ✓ Democratizar el comercio justo
- ✓ Son productos sociales, no artesanías
- ✓ Desarrollo de productos: “Si uno no oxigena el mercado con nuevos productos, queda afuera” // Los productos tienen que tener una utilidad definida, para que los mayoristas estén interesados en comprarlos aún en tiempos de crisis.
- ✓ Producción: en relación a las materias primas, intentan que todas provengan de fuentes renovables, priorizan la reutilización o el reciclaje de materiales. Enfocan en productos que los productores puedan alcanzar mayor escala, porque ya tienen la técnica de cómo hacerlo.
- ✓ Distribución: redes mayoristas

C. Consideraciones finales

La gestión en los proyectos innovadores requiere de una gran dosis de emprendedorismo para lograr crecimiento en las etapas iniciales y se encamine a un desarrollo con cierto grado de madurez.

La elección del equipo de trabajo en base a los atributos que esos recursos posean para aportar al proyecto: habilidades, competencias, nivel de compromiso, capacitación; es un aspecto clave y fundamental en la empresa social. El debate de ideas, los planteamientos y opciones estratégicas son puntos críticos a partir de los cuales se dispara el qué y cuánto invertir y el cómo financiar.

La escala de las operaciones incidirá en el tamaño del negocio y con ello, se presentan otras posibilidades y necesidades. Así la formalidad de la economía, la profesionalización y la cultura del esfuerzo resultan determinantes para transitar este camino de emprendimiento. Inyectar más capital, financiarse con instituciones formales y entidades bancarias, elaborar un plan de negocios, interpretar el contexto y analizar y evaluar con indicadores y tableros, requiere de conocimiento, aptitudes y experiencia; pero sobre todo de una gran actitud para la gestión en pos de alcanzar los objetivos.

Luego, podrá considerarse, si hubo éxito en la previa, en expandir el negocio, en replicar lo que funciona bien, en mejorar, actualizar, perfeccionar. Es decir en innovar para aspirar a más rentabilidad económica y social. Así es que también, el negocio se podrá franquiciar, se podrán ofrecer nuevos productos y servicios, la empresa con buen nivel de competitividad analizará la internacionalización, y también aspirar a una nueva formulación de proyectos de inversión, nuevos socios, alianzas estratégicas, etc., Desde la semilla que inició el emprendedor cabe como verdadera oportunidad la creación de valor económico como lo entendemos en el siglo XXI.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico – OCDE-, la educación financiera que consiste en una “*combinación de consciencia, conocimiento, habilidad, actitud y comportamiento necesarios para la toma de decisiones financieras sólidas y, en última instancia, el logro del bienestar financiero individual*”. Esto constitu-

ye la base para prevenir riesgos innecesarios y para aprovechar oportunidades. La evolución del negocio en gran parte depende de esto.

Entre las acciones concretas de un emprendedor en la gestión de la empresa social se requiere:

- ✓ Distinguir entre finanzas personales y empresariales.
- ✓ Ser un comprador competente de insumos materiales y de servicios financieros, lo que implica conocer riesgos y costos.
- ✓ Prever necesidades financieras del negocio ante diversos escenarios.
- ✓ Evaluar los riesgos operativos y de insolvencia, así como determinar la reacción adecuada en caso de que dichos riesgos de manifiesten.
- ✓ Comprender el proceso de toma de decisiones que llevan adelante los diferentes *stakeholders* vinculados con la cadena productiva del emprendimiento.

La conducción de una organización eficiente está correlacionada con la gestión de emprendedores. Nuestro país, necesita en muchos de sus sectores económicos un modelo de empresas con emprendedores. La empresa social tiene mucho que aportar en ese sentido.

REFERENCIAS

- Agencia de Gestión Urbana del Gobierno de la Ciudad de México (CDMX) (2016). *Laboratorio para la Ciudad*, http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2016/03/0203_IS-TEXT0.pdf <http://labcd.mx/el-laboratorio>; <http://sabercreativo.labcd.mx/>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2016). *Vivero de iniciativas ciudadanas: transferencia de la innovación ciudadana al espacio público*, <http://viveroiniciativasciudadanas.net/2015/04/20/iniciativas-x-d-f/>
- Alcorta, L. y Peres, W. (1998). *Innovation systems and technological specialization in Latin America and the Caribbean*, Research Policy, 26: 857-881.
- Altenburg, Tilman (2001). *La promoción de clusters industriales en América Latina. Experiencias y estrategias*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Proyecto FOCOPyme, Buenos Aires, Argentina.
- Audretsch, D. (1995a). *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press.
- Audretsch, D. (1995b). *Innovation, growth and survival*, International Journal of Industrial Organization, 13: 441-457.
- Audretsch, D. (1997). Notas de Clase. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pyme. Mimeo. Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Audretsch, D. (2001). *Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms*, Small Business Economics, 16 (1): 37-51.
- Audretsch, D. & Thurik, R. (2001). *Linking entrepreneurship to growth*. Paper prepared for the OECD Directorate for Science, Technology and Industry
- Audretsch, D., Weigand, J. & Weigand, C. (2002). *The impact of the SBIR on creating entrepreneurial behavior*, Economic Development Quarterly, 16 (1): 32-38.

- Bianchi, P. & Parrilli, M.D. (2002). *Small and medium-sized enterprises: A comparative approach to Latin America and the European Union*. LACEA Conference, Madrid, 11-13 octubre. Quaderno DEIT n° 26, Università di Ferrara.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2016). + *Inclusión social. Lecciones de Europa y perspectivas para América Latina*, P. Ibararán, N. Medellín, M. Stampini, P. Jara, B. Pérez y J. Parsons. Laboratorio de innovación de la División de Competitividad e Innovación,
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2014). *El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial*. Fondo Multilateral de Inversiones.
- Binks, M. & Vale, P. (1991). *Entrepreneurship and Economic Development*. McGraw Hill.
- Birch, D. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Press.
- BMB+F/Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2000). *EXIST: University-based Start-ups. Networks for Innovative Company Start-ups*.
- BMB+F/Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2001). *EXIST: University-based Start-ups: Status and Prospects*.
- Boschee, J. (1998). *Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship*. National Center for Nonprofit Council, 1998.
- Boschee, J. (1995). *Social entrepreneurship: Some nonprofits are not only thinking the unthinkable, they're doing it - running a profit*. Across the Board: The Conference Board Magazine, March 1995: 20-25.
- Boscherini, F. (2003). *Territorio y procesos de creación de empresas en Italia: análisis de los elementos característicos*. Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- Bowen, W. G. (1994). *When a business leader joins a nonprofit board*. En Harvard Business Review (September 1994).
- Bryson, J. M. (1998). *Strategic Planning*. En Jay M. Shafritz (Ed), *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Buenadicha, C. (2015). *Una nueva fuente de financiamiento para la innovación social: la "gente"*. <https://bidlab.org/es/node/349>
- Carter, C. B. & Lorsch, J. W. (2004). *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World*. Harvard Business School Press.
- CEPAL (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía. Agenda social*. Tomo II, Naciones Unidas.
- CEPAL (2016). Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Innovación web*: <http://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social> (2009). Banco de Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe, Proyecto: Alimentos nostálgicos mexicanos.
- Chen, T. (1993). *Las empresas pequeñas y medianas de Taiwán*, Comercio Exterior, 43 (6): 567-572.
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2017). *Ecosistema de Innovación Social en México*.
- Green Street y EY México (2014). *Emprendimiento social. Propuesta de lineamientos para formular políticas públicas e iniciativas del sector privado*. Un enfoque de negocios sociales, trabajo comisionado a Mancera, S. C. (EY México).
- Guaipatin, C. y Schwartz, L. (2014). *Ecuador: Análisis del Sistema Nacional de Innovación. Hacia la consolidación de una cultura innovadora*, Banco Interamericano de Desarrollo, División de Competitividad e Innovación.
- Hosono, A. (2002). *El financiamiento, el capital social y la empresarialidad. Algunos hallazgos relevantes del estudio comparativo sobre empresarialidad en el este de Asia y América Latina*, en Kantis, Ishida y Komori, 2002.

- Inter-American Development Bank (2001). *Economic and Social Progress in Latin America*.
- Kantis H. (Ed) (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*.
- Kantis, H. (Ed.) (1998). *Desarrollo y gestión de Pyme: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Kantis, H. (Ed) (2003). *Estudios sobre el desarrollo empresarial en Argentina*. JICA/UNGS. Buenos Aires.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. (2000). *Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?* Vª Reunión de la Red Pyme Mercosur, Córdoba.
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. [Versión en inglés: *Entrepreneurship in Emerging Economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia*, Inter-American Development Bank, Washington D.C.].
- Kaplan, R. S. (2004). *Is your board really delivering value? Strategy & Innovation. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. En *Nonprofit Management and Leadership* 11 (3): 353-70.
- Kaplan, R. S. & Nagel, M. E. (2004). *Improving corporate governance with the balanced scorecard*. National Association of Corporate Directors.
- López, Z. (2015). *Emprendedores sociales, agentes de cambio*, El Economista (en línea), 01 de julio, Consultado el 05 de octubre de 2016. <http://elempleado.mx/emprendedores/emprendedores-sociales-agentes-cambio>
- Lundström, A. & Stevenson, L. (2001). *Entrepreneurship policy for the future*. SME Forum 19-20 March 2001. Swedish Foundation for Small Business Research.
- Lundström, A. & Stevenson, L. (2002). *On the road to entrepreneurship policy*, vol. 1. Swedish Foundation for Small Business Research.
- Marie J. (2006). *La economía social en Québec: Protagonista de la innovación y de las transformaciones sociales*, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Montreal, <http://reco.concordia.ca/pdf/WPBouchard06.pdf>
- Mason, C. (1998). *El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas*, en Kantis, H. (Ed), *Desarrollo y gestión de Pyme: Aportes para un debate necesario*.
- Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2): 145-162.
- Navarro Méndez, E. A. (2014). *Innovación social: Experiencias de desarrollo y gobernanza en México*, Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG, Instituto Nacional de Administración Pública (Madrid, España) 29, 30 septiembre y 1 octubre.
- OCDE (1998a). *Fostering Entrepreneurship, the OECD Jobs Strategy*. OECD, Paris.
- OCDE (1998b). *Assessment of SME Policies: An Analytical Framework*, Directorate for Science, Technology and Industry, DSTI/IND/PME (98) 2, Abril 1998. OECD, Paris.
- OCDE (2000). *Entrepreneurship, Growth and Policy*. OECD, Paris.
- OCDE (2001). *The New Economy: Beyond the Hype – The OECD Growth Project*. Paris.
- OCDE (2002). *High-Growth SMEs and Employment*. OECD, Paris.
- OCDE (2003a). *Entrepreneurship and Local Economic Development*, Programme and Policy Recommendations. OECD, Paris.
- OCDE (2003b). *Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issues and Policies*. In Progress. Draft Background Report. The Bologna Process. OECD Budapest Workshop. Budapest, Hungary.

- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2003). *Economía social y desarrollo humano. Una aproximación a la experiencia de Honduras*, Divina Alvarenga, Colección Cuadernos de Desarrollo Humano Sostenible 23.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press [original, 1934].
- Schutjens, V. & Stam, E. (2003). *The evolution and nature of young firm networks: A longitudinal perspective*, Small Business Economics, 21 (2): 115-134.
- Scottish Enterprise (1992). *Lessons from experience: Review on Scottish Development Agency and Training Agency work with new ventures*. Discussion Paper, citado en Ashcroft (2001).
- Social Enterprise Knowledge Network Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington.
- SOCIALAB (2013). *Estudio del diseño de instrumento innovación social*. Informe final. Santiago, Chile.
- UNESCO (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, *Social Innovation*. <http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/ciencias-sociales/youth/entrepreneurship-and-social-innovation/>; <https://www.unescosost.org/2014/07/20/catalogo-de-iniciativas-de-innovacion-social-para-la-superacion-de-la-pobreza-extrema/>
- Wennekers, S. & Thurik, R. (2001). *Institutions, entrepreneurship and economic performance*, en Lundström y Stevenson, 2001.